

---

**ВЕСТНИК  
АЛТАЙСКОЙ АКАДЕМИИ  
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА**

---

ISSN 1818-4057

**№ 5 2026**

---

Научный журнал

## **Вестник Алтайской академии экономики и права**

**ISSN 1818-4057**

Журнал издаётся с 1997 года.

Издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (**Перечень ВАК**).

Официальный сайт журнала – [www.vaael.ru](http://www.vaael.ru).

Доступ к электронной версии журнала бесплатен. e-ISSN 2226-3977.

Издание официально зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77 – 84919 от 31.03.2023.

Учредитель: Шеланков А.В.

Редакция: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Типография: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Издатель: ООО "ЕАНПП" г. Саратов, ул. Мамонтовой, д. 5

Главный редактор – Старчикова Н.Е.

Шифры научных специальностей:

### **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.2. Математические, статистические и инструментальные методы в экономике (экономические, физико-математические науки)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки) (ПЕРЕЧЕНЬ ВАК)

5.2.5. Мировая экономика (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

### ***Все публикации рецензируются.***

Журнал индексируется в Российском индексе научного цитирования РИНЦ и научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU.

Номерам и статьям журнала присваивается Цифровой идентификатор объекта DOI.

Выпуск подписан в печать 29.05.2026.

Дата выхода номера 29.06.2026.

Распространение по свободной цене.

Усл. печ. л. 14. Тираж 500 экз. Формат 60×90 1/8.

---

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

|   |    |
|---|----|
| УГЛЕРОДНЫЕ ЕДИНИЦЫ В СИСТЕМЕ КЛИМАТИЧЕСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ:<br>МИРОВОЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ<br><i>Антипов А. Д., Уразова Н. Г.</i> .....                  | 5  |
| ПОНЯТИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЦИФРОВЫХ<br>ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ<br><i>Баженов О. В., Георгиев Г. А., Афанасьева А. К.</i> .....                                       | 12 |
| АСПЕКТЫ ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА В СФЕРЕ<br>ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ<br><i>Бергаль Е. В.</i> .....  | 18 |
| НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ: МЕРЫ<br>ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ<br><i>Блошенко Т. А.</i> .....  | 24 |
| ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ: ПОДХОДЫ<br>К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ<br><i>Будадина Д. А., Тазихина Т. В.</i> .....   | 34 |
| АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ РАСХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ<br>САХА (ЯКУТИЯ) ЗА 2023 ГОД: ПРОБЛЕМЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ<br>ЭФФЕКТИВНОСТИ<br><i>Гренадерова М. В.</i> .....          | 42 |
| СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ<br>КОММУНИКАЦИЙ ГОСТИНИЦЫ «MERCURE САРАНСК ЦЕНТР»<br><i>Леоненко Е. А., Шмакова С. А.</i> .....                                   | 49 |
| «ЖИВАЯ» СТРАТЕГИЯ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ<br><i>Медведева Л. Н., Попов Н. А., Ягодин Ю. В., Плеханов В. В.</i> .....   | 59 |
| УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗА<br>РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ<br>В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ<br><i>Новоспасская Е. Д.</i> ..... | 66 |
| РОЛЬ И МЕСТО БИОЭКОНОМИКИ В РАЗВИТИИ ОБОРОННО-<br>ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ<br><i>Родина И. Б.</i> .....   | 73 |

---

|   |     |
|---|-----|
| РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ В РАЗВИТИИ<br>МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА       |     |
| <i>Саакян А. П.</i> .....   | 81  |
| АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО<br>ВОСТОКА РОССИИ: ОЦЕНКА ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ |     |
| <i>Смолянинова Е. Н., Колчанова Е. С.</i> .....   | 88  |
| АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАМПАНИЙ  |     |
| <i>Филиппов И. Д.</i> .....   | 95  |
| ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕРРОРИЗМА БЕЗ ДОБРОВОЛЬНОГО СОГЛАСИЯ<br>ГРАЖДАН: СОСТОЯНИЕ И МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ   |     |
| <i>Чуйков А. С., Кричевец Е. А.</i> .....   | 103 |

УДК 336.76



**А. Д. Антипов**

ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»,  
Иркутск, Россия, e-mail: [aleksiki.antipov@yandex.ru](mailto:aleksiki.antipov@yandex.ru)

**Н. Г. Уразова**

ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»,  
Иркутск, Россия

### **УГЛЕРОДНЫЕ ЕДИНИЦЫ В СИСТЕМЕ КЛИМАТИЧЕСКОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ**

**Ключевые слова:** углеродная единица, углеродный рынок, квота выбросов, климатические проекты, декарбонизация, Сахалинский эксперимент, углеродное регулирование, климатическое финансирование.

В статье рассматривается финансово-экономическая роль углеродных единиц в системе климатического финансирования и углеродного регулирования. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования в Российской Федерации рыночной инфраструктуры, создающей экономические стимулы для технологической модернизации, снижения углеродоемкости экономики и развития климатических проектов. Цель исследования – выявить финансово-экономические признаки углеродных единиц, обобщить международный опыт их обращения и оценить возможности и ограничения применения данного механизма в России. Методологическую основу составили системный подход, сравнительный экономический анализ и кейс-анализ; информационная база включает материалы международных организаций, данные по системам торговли выбросами, нормативные документы Российской Федерации и материалы Сахалинского эксперимента. Установлено, что углеродные единицы могут рассматриваться как обращаемый экономический актив, обладающий финансово значимыми признаками: участием в ценообразовании, возможностью отчуждения, формированием денежного потока климатических проектов и применением в механизмах компенсации выбросов. Показано, что наибольшее экономическое значение такие инструменты приобретают в развитых системах торговли выбросами при наличии прозрачных правил учета, верификации и обращения. Выявлено, что российский рынок углеродных единиц находится на стадии становления и ограничен низкой ликвидностью, узким охватом участников и недостаточной зрелостью рыночной инфраструктуры. Сделан вывод о необходимости совершенствования нормативной базы, методик верификации и механизмов организованного обращения углеродных активов.

**A. D. Antipov**

Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russia,  
e-mail: [aleksiki.antipov@yandex.ru](mailto:aleksiki.antipov@yandex.ru)

**N. G. Urazova**

Irkutsk National Research Technical University, Irkutsk, Russia

### **CARBON UNITS IN CLIMATE FINANCE: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR APPLICATION IN RUSSIA**

**Keywords:** carbon unit, carbon market, emission quota, climate projects, decarbonization, Sakhalin experiment, carbon regulation, climate finance.

The article examines the financial and economic role of carbon units in the system of climate finance and carbon regulation. The relevance of the study is determined by the need to develop, in the Russian Federation, a market infrastructure that creates economic incentives for technological modernization, reducing the carbon intensity of the economy, and developing climate projects. The purpose of the study is to identify the financial and economic characteristics of carbon units, summarize international experience in their circulation, and assess the opportunities and limitations of applying this mechanism in Russia. The

methodological basis consists of a systematic approach, comparative economic analysis, and case analysis; the information base includes materials from international organizations, data on emissions trading systems, regulatory documents of the Russian Federation, and materials from the Sakhalin experiment. It is established that carbon units can be considered as a transferable economic asset possessing financially significant characteristics: participation in pricing, the possibility of transfer, generation of cash flow for climate projects, and application in mechanisms of emission compensation. It is shown that such instruments acquire the greatest economic significance in developed emissions trading systems when transparent rules for accounting, verification, and circulation are in place. It is revealed that the Russian carbon unit market is at the stage of formation and is limited by low liquidity, a narrow range of participants, and insufficient maturity of market infrastructure. It is concluded that the regulatory framework, verification methodologies, and mechanisms for organized circulation of carbon assets need to be improved.

### Введение

В настоящее время глобальная экономика переживает период радикальной перестройки, вызванной необходимостью декарбонизации – снижения интенсивности выбросов парниковых газов для предотвращения катастрофических изменений климата. Климатическая повестка, ранее находившаяся на периферии экономических интересов, сегодня трансформировалась в фундаментальный фактор финансовой стабильности и долгосрочной конкурентоспособности. По оценкам Independent High-Level Expert Group on Climate Finance, глобальная потребность в инвестициях для достижения климатических целей к 2030 г. составляет 6,3–6,7 трлн долл. США в год [1]. В этом контексте традиционные фискальные инструменты, такие как прямые налоги или государственные субсидии, оказываются недостаточно эффективными для обеспечения необходимой скорости трансформации, что обуславливает рост значения рыночных механизмов.

В мировой практике борьбы с изменением климата применяются экономические механизмы стимулирования сокращения выбросов CO<sub>2</sub>, в том числе торговля квотами и эмиссионное ценообразование. По состоянию на 2024 г. в разных странах действует порядка 80 механизмов ценообразования углерода (ETS и углеродных налогов) [2]. Суммарные поступления от этих механизмов в 2024 г. превысили 100 млрд USD, при этом около 41% этих средств обеспечил Евросоюз (EU ETS) [3].

В таких условиях развитие и трансфер моделей ETS в другие страны приобретает особое значение. В экономике России углеродные единицы введены федеральным законом от 02.07.2021 г. № 296-ФЗ (ФЗ-296) «Об ограничении выбросов парниковых газов», который определяет УЕ как «верифицированный результат реализации климатического проекта, вы-

раженный в массе парниковых газов, эквивалентной 1 тонне углекислого газа» [4]. После принятия ФЗ-296 и сопутствующих постановлений (включая Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2022 № 790 об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц [5]) в России формируется национальный рынок углеродных единиц. С 2022 г. в Сахалинской области проводится эксперимент по ограничению выбросов парниковых газов, включающий установление квот, формирование механизмов обращения углеродных единиц и единиц выполнения квоты. Цель эксперимента – достичь углеродной нейтральности региона к 2025 г. путем масштабного снижения выбросов (стимулированием мер энергоэффективности, переводом транспорта на газ/электроэнергию, лесовосстановлением и др.) и создания механизма торговли УЕ.

**Цель исследования** – раскрыть финансово-экономическую роль углеродных единиц в системе климатического финансирования, обобщить международный опыт их обращения и оценить возможности и ограничения применения данного механизма в России на примере Сахалинского эксперимента.

Задачи исследования:

- 1) описать теоретические основы понятия «углеродная единица» и ее признаки как обращаемого экономического актива;
- 2) проанализировать международный опыт обращения углеродных единиц и систем торговли выбросами;
- 3) выявить финансово-экономические признаки углеродных единиц в механизмах климатического финансирования;
- 4) оценить российскую практику формирования рынка углеродных единиц на примере Сахалинского эксперимента;
- 5) определить возможности и ограничения применения механизма углеродных единиц в России.

Гипотеза исследования: углеродные единицы могут выступать финансово значимым инструментом декарбонизации, мобилизующим инвестиции в экологичные проекты и формирующим экономический стимул к сокращению выбросов.

### Материалы и методы исследования

В работе использованы комплексные аналитические методы. Применен системный подход к анализу рынка углеродных единиц, позволяющий учесть взаимосвязь правовых норм, экономических стимулов и практик торговли УЕ. Использован кейс-анализ Сахалинского эксперимента: оценены нормативно-правовые документы, официальные отчеты региона и информационные сообщения. Для формирования выводов привлечены авторитетные источники: отчеты Всемирного банка [2] и I4CE (глобальный обзор ценообразования на углерод) [3], исследования ICAP и профильных консалтингов [1], официальные документы РФ (федеральные законы, указы Президента и правительственные распоряжения [4,5,6]) и публикации журнала «Вестник Алтайской академии экономики и права» [7,8].

### Результаты исследования и их обсуждение

Действующее российское законодательство определяет углеродную единицу как верифицированный результат реализации климатического проекта, выраженный в массе парниковых газов, эквивалентной одной тонне углекислого газа [4]. В системе действующего регулирования углеродная единица выступает самостоятельным объектом учета и обращения в реестре углеродных единиц [4, 5]. Поэтому в настоящем исследовании она рассматривается не как финансовый инструмент в узком юридическом смысле, а как обращаемый экономический актив, обладающий рядом финансово значимых признаков: стоимостью, возможностью отчуждения, участием в рыночном ценообразовании и способностью формировать денежный поток для инициатора климатического проекта.

Для исключения терминологического смешения в настоящей статье разграничиваются несколько смежных понятий. Углеродная единица связана с результатом реализации климатического проекта [4]. Квота выбросов парниковых газов означает установленную для регулируемой орга-

низации величину допустимых выбросов за определенный период [6]. Единица выполнения квоты представляет собой верифицированный результат выполнения установленной квоты, выраженный в разнице между установленной квотой и фактической массой выбросов [6]. Разрешение на выбросы в зарубежных системах торговли выбросами выступает обращаемым правом на выброс одной тонны CO<sub>2</sub>-эквивалента. Углеродный кредит в международной практике является более широким понятием и обычно обозначает обращаемый инструмент, отражающий подтвержденное сокращение или удаление одной тонны CO<sub>2</sub>-эквивалента, выпущенный в рамках программы углеродного кредитования. Поэтому полное отождествление российских углеродных единиц с международными carbon credits некорректно из-за различий в правовом режиме, целях использования, стандартах верификации и условиях обращения.

С экономической точки зрения углеродные единицы обладают рядом признаков финансово значимого актива. Во-первых, они стандартизированы через единицу измерения в одну тонну CO<sub>2</sub>-эквивалента, что делает их сопоставимыми объектами учета и обращения. Во-вторых, они могут отчуждаться и участвовать в рыночном ценообразовании через биржевые или аукционные механизмы. В-третьих, продажа углеродных единиц способна формировать денежный поток для инициатора климатического проекта. В международной практике финансовое значение углеродных активов наиболее полно раскрывается в регулируемых системах торговли выбросами, где оно определяется обязательствами по соблюдению квот, правилами верификации и наличием организованной рыночной инфраструктуры.

В отличие от традиционных валют УЕ не выступают средством платежа, а также не несут обязательства эмитента; вместо этого они служат инструментом стимулирования инвестиций. Компании, реализующие климатические проекты (рекультивация, энергетические модернизации), генерируют УЕ, которые затем могут продавать. Покупатели – крупные эмитенты парниковых газов – приобретают УЕ для компенсации выбросов, управления климатическими рисками и выполнения требований, связанных с углеродной отчетностью. Таким образом, рынок УЕ сочетает в себе черты товарного и инвестиционного инструмента.

Основные параметры систем торговли выбросами и углеродного ценообразования в отдельных странах

| Страна              | Регулируемые сектора   | Распределение квот  | Финансовый эффект (доходы от рынка)   | Релевантность для России  |
|---------------------|--|---|---|---|
| ЕС [10]             | Энергетика, промышленность (≈40% выбросов EU)                | Аукционы (до 85% квот); оставшаяся часть предоставляется бесплатно отраслям, подверженным риску углеродной утечки | Высокие доходы (например, EU ETS сгенерировал \$42 млрд в 2024); устойчивая цена позволяет прогнозировать инвестиции              | Важен через СВМ (систему углеродных таможенных сборов), учитываемый в ценах на экспорт, а также как ориентир для национальных проектов            |
| Китай [11]          | Электроэнергетика (пилот: металлургия, цемент вскоре)        | 100% бесплатное распределение   | Огромный объём эмиссий (≈8000 млн т CO <sub>2</sub> в 2024) при низкой цене приводит к небольшим доходам и слабому эффекту сейчас | Модель учитывает рост экономики; служит примером масштабного, но пока мало реформированного рынка   |
| Южная Корея [12]    | Широкая (≈79% выбросов: энергетика, промышленность)          | Смесь (минимум 10% аукционы, остальное бесплатно)   | Умеренные доходы (несколько сотен млн \$ в год); постепенно растут аукционные продажи   | Органы вводят жёсткие сокращения к 2050 (нац. цель); опыт полезен для адаптации к углеродному ценообразованию в условиях индустриальной экономики |
| Новая Зеландия [13] | Топливная энергетика, транспорт, промышленность, лесоводство | Аукционы (замена 100% бесплатных квот с 2021)   | Значительные поступления: с 2021 г. собрано NZD 5.6 млрд (≈3.7 млрд \$); цена стабильно растёт                                    | Включение лесных поглотителей; пример того, как учёт удаления CO <sub>2</sub> повышает доступность УЕ на внутреннем рынке                         |

Примечание: составлено авторами по данным [10–13].

Для стратегического управления такая конструкция позволяет направлять финансирование в экологичные проекты: реальные выплаты за УЕ идут на меры по сокращению выбросов.

Мировая практика показывает, что углеродные единицы приобретают наибольшее финансово-экономическое значение в развитых системах обязательного углеродного регулирования прежде всего в системах обязательного углеродного регулирования ETS (Emissions Trading Systems), где они интегрированы в механизм исполнения квот, рыночного ценообразования и корпоративного инвестиционного планирования. Ниже приведено сравнение основных характеристик примеров таких систем (таблица), иллюстрирующее подходы к распределению квот.

Как видно из таблицы, системы ETS различаются по охвату отраслей и методам распределения квот. Уровень цен также существенно различается: в ЕС средняя цена квот в 2025 г. составляла около €80 за т. CO<sub>2</sub> [10], в Китае CNY 70,78 [11], в Республике Корея \$6,6–7,0 [12], в Новой Зеландии NZD 55,04 (\$31,99) [13] за т. CO<sub>2</sub>. При этом китайская система сохраняет преимуществен-

но бесплатное распределение квот, тогда как в ЕС аукционный механизм играет центральную роль. Финансовый эффект развитых ETS значителен: только EU ETS в 2024 г. обеспечила €38,8 млрд аукционных доходов.

Эти средства, направленные в бюджеты или экологические фонды, демонстрируют, что рынок УЕ способен мобилизовать крупные инвестиции.

Рынок углеродных единиц в России пока находится в экспериментальной фазе. Примером является запуск эксперимента на территории Сахалинской области, регулируемого Федеральным законом от 06.03.2022 № 34-ФЗ [6].

Сахалинский климатический эксперимент (сентябрь 2022 – декабрь 2028) поставил амбициозную цель – достижение углеродной нейтральности региона к концу 2025 г. [6, ст3]. В соответствии с законодательством его задачи включают стимулирование внедрения технологий сокращения выбросов, формирование механизмов обращения углеродных единиц и единиц выполнения квот, а также обеспечение их независимой верификации [6]. Иными словами, в рамках эксперимента формируются

элементы региональной инфраструктуры климатического регулирования: учет выбросов, установление квот, выпуск углеродных единиц и организация их обращения.

В августе 2025 г. Минэкономразвития России сообщило, что Сахалинская область достигла углеродной нейтральности: по данным Росгидромета, объем поглощения парниковых газов превысил объем выбросов [14]. Национальный реестр углеродных единиц функционирует с сентября 2022 г., оператором выступает АО «Контур» [15], а первые биржевые сделки с углеродными единицами на Национальной товарной бирже состоялись 26 сентября 2022 г. [16] По данным, приводимым Министерством экономического развития Российской Федерации, в августе 2024 г. в обращении находилось почти 32,4 млн углеродных единиц [17]. В марте 2025 г. на счет ПАО «Сахалинэнерго» были зачислены 684 единицы выполнения квоты по итогам кампании за 2024 г. [18].

В конце 2023 г. ПАО «СИБУР» провело на Национальной товарной бирже первые крупные сделки с углеродными единицами: в рамках двух сделок было реализовано 2735 УЕ, из которых 2000 приобрел Газпромбанк, а 735 – компания «Карбон Зиро» [19]. Средневзвешенная цена продажи составила 700 руб. за единицу, что соответствует примерно 1,4 млн руб. за пакет в 2000 УЕ и 514,5 тыс. руб. за пакет в 735 УЕ. [19]. Таким образом, российский рынок УЕ начал функционировать: создана система учета (через реестр), сформировался спрос и появились первые биржевые сделки.

На начальном этапе квотирование в рамках Сахалинского эксперимента распространилось на 35 региональных регулируемых организаций – крупных эмитентов парниковых газов с выбросами более 20 тыс. т CO<sub>2</sub>-экв. в год, что ограничивает глубину формирующегося рынка [20]. Дополнительные барьеры создают нормативные и технические особенности обращения углеродных единиц. Как отмечают участники рынка, углеродные единицы климатических проектов неоднородны по качеству и степени устойчивости климатического эффекта: в частности, лесные проекты и технологические проекты по улавливанию, использованию и хранению углекислого газа различаются по устойчивости климатического эффекта и по подходам к верификации. По состоянию на март 2025 г. торговля углеродными единицами в России оставалась ограничен-

ной форматом одностороннего товарного аукциона, при котором продавец назначает стартовую цену, а покупатели конкурируют путем повышения заявок; о полноценных анонимных биржевых торгах с клирингом говорить было преждевременно. При этом Московская биржа еще в мае 2024 г. заявляла о планах перевода торгов углеродными единицами из режима товарных аукционов в режим «поставка против платежа» [21], что должно было повысить надежность и автоматизацию расчетов. Таким образом, российский рынок углеродных единиц к 2025 г. оставался в переходной фазе.

Перспективным направлением представляется сочетание углеродных единиц с другими инструментами климатического и устойчивого финансирования. В условиях начала окончательного режима СВМ (углеродного пограничного механизма) в ЕС с 1 января 2026 г. для российских экспортеров возрастает значение формирования прозрачных внутренних механизмов углеродного учета и ценообразования; в случае их дальнейшего развития это потенциально может снизить часть трансграничных углеродных рисков, хотя автоматическое признание российских углеродных единиц в настоящее время не гарантировано. Одновременно углеродные единицы могут рассматриваться как дополнительный источник денежного потока климатических проектов, тогда как зеленые облигации – как канал привлечения долгосрочного капитала на их реализацию; при этом в стандартной модели зеленых облигаций речь идет прежде всего о целевом использовании привлеченных средств, а не о прямом погашении долга за счет продажи углеродных единиц.

На макроуровне политика декарбонизации России ориентируется на долгосрочные климатические цели и поэтапное развитие механизмов низкоуглеродного перехода. Стратегические документы предусматривают формирование условий для внедрения низкоуглеродных технологий, реализации климатических проектов и применения экономических стимулов сокращения выбросов [22]. В этом контексте углеродные единицы могут рассматриваться как инструмент, создающий дополнительный финансовый стимул для привлечения инвестиций в соответствующие проекты. Вместе с тем дальнейшее развитие рынка требует совершенствования регуляторной базы: прежде всего повышения прозрачности учета, вери-

фикации и обращения углеродных активов, а также развития системы обязательной отчетности о выбросах парниковых газов для крупных эмитентов.

### Закключение

Проведенное исследование показывает, что углеродные единицы обладают рядом рыночных признаков и могут рассматриваться как обращаемый экономический актив, используемый в механизмах декарбонизации. Их финансовое значение проявляется в возможности формирования цены, отчуждения, учета в составе денежных потоков климатических проектов и применения для компенсации выбросов. Вместе с тем действующее российское регулирование не позволяет без дополнительных правовых оговорок квалифицировать углеродные единицы как ценные бумаги, цифровые финансовые активы или универсальный залоговый инструмент.

Анализ международного опыта показал, что наибольшую экономическую эффективность инструменты углеродного ценообразования демонстрируют в рамках развитых систем торговли выбросами, где сформированы прозрачные правила распределения квот, верификации и рыночной инфраструктуры.

Российская практика пока находится на стадии становления. Вместе с тем Сахалинский эксперимент подтвердил принципиальную возможность апробации национальной модели обращения углеродных активов: создана правовая база, действует реестр, осуществлены выпуск углеродных единиц, зачисление единиц выполнения квоты и первые организованные биржевые сделки. Одновременно результаты экспе-

римента показывают, что текущий уровень ликвидности, охват участников и глубина инфраструктуры пока недостаточны для превращения данного механизма в полноценный источник масштабного климатического финансирования.

Ограничением исследования является отсутствие собственной эконометрической оценки влияния обращения углеродных единиц на инвестиционную активность компаний, стоимость капитала и динамику сокращения выбросов. Дополнительным ограничением выступает неполнота публичных данных по российскому рынку углеродных единиц, включая сведения о регулярности сделок, структуре спроса, ценовой динамике и фактическом использовании единиц участниками рынка; поэтому количественные оценки масштаба рынка интерпретируются в работе как оценка по состоянию на дату соответствующего публичного раскрытия. Кроме того, Сахалинский механизм сохраняет экспериментальный характер, что ограничивает возможность автоматического распространения полученных выводов на всю российскую экономику без учета отраслевых и региональных различий.

Таким образом, углеродные единицы могут рассматриваться как финансово значимый элемент климатического финансирования, поскольку их обращение способно формировать денежный поток климатических проектов и создавать экономические стимулы к снижению выбросов. Реализация этого потенциала в России требует дальнейшего развития нормативной базы, унификации методик расчета и верификации, расширения круга участников рынка, повышения прозрачности торгов и формирования более зрелой рыночной инфраструктуры.

### *Библиографический список*

1. Bhattacharya A., Songwe V., Soubeyran E., Stern N. Raising ambition and accelerating delivery of climate finance. London: Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science, 2024. 50 p. URL: [https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/wp-content/uploads/2024/11/Raising-ambition-and-accelerating-delivery-of-climate-finance\\_Third-IHLEG-report.pdf](https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/wp-content/uploads/2024/11/Raising-ambition-and-accelerating-delivery-of-climate-finance_Third-IHLEG-report.pdf) (дата обращения: 18.03.2026).
2. State and Trends of Carbon Pricing 2024 / World Bank Group. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b0d66765-299c-4fb8-921f-61f6bb979087> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Cayol G., Cárdenas Monar D., Rahi G., Kessler L., Postic S. Global carbon accounts 2025: Carbon pricing instruments and the unlocked potential of carbon revenues / Institute for Climate Economics (I4CE). Paris: I4CE, 2025. URL: <https://www.i4ce.org/en/publication/global-carbon-accounts-2025-climate/> (дата обращения: 18.03.2026).

4. Российская Федерация. Законы. Об ограничении выбросов парниковых газов: Федеральный закон от 02.07.2021 № 296-ФЗ: принят Государственной Думой 1 июня 2021 г.: одобрен Советом Федерации 23 июня 2021 г. // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388992/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/) (дата обращения: 18.03.2026).
5. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Правил создания и ведения реестра углеродных единиц, а также проведения операций с углеродными единицами в реестре углеродных единиц: постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2022 № 790 [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/404575518/> (дата обращения: 20.04.2026).
6. Российская Федерация. Законы. О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации: Федеральный закон от 06.03.2022 № 34-ФЗ: принят Государственной Думой 16 февраля 2022 г.: одобрен Советом Федерации 2 марта 2022 г. // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411051/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411051/) (дата обращения: 19.03.2026).
7. Бездудная А.Г., Родионов А.П., Трейман М.Г. Анализ ситуации с развитием климатических проектов и управление образованием парниковых газов в современной действительности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-2. С. 172-177. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2708> (дата обращения: 25.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.2708.
8. Нгуен Хыу Дык Развитие механизма зеленого финансирования в России в условиях экономических санкций 2022-2024 годов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-2. С. 247-252. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3728> (дата обращения: 26.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.3728.
9. Перцева С.Ю. Система зеленого финансирования в условиях цифровой экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 5-2. С. 375-379. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4173> (дата обращения: 30.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.4173.
10. Trends in carbon intensity and the macroeconomic role of the EU Emissions Trading System [Электронный ресурс]. – European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2025. URL: [https://economy-finance.ec.europa.eu/trends-carbon-intensity-and-macroeconomic-role-eu-emissions-trading-system\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/trends-carbon-intensity-and-macroeconomic-role-eu-emissions-trading-system_en) (дата обращения: 11.04.2026).
11. China National ETS [Электронный ресурс] / International Carbon Action Partnership (ICAP). URL: <https://icapcarbonaction.com/en/ets/china-national-ets> (дата обращения: 18.04.2026).
12. Korea Emissions Trading System (K-ETS) / International Carbon Action Partnership (ICAP). [Электронный ресурс]. URL: <https://icapcarbonaction.com/en/ets/korea-emissions-trading-system-k-ets> (дата обращения: 11.04.2026).
13. New Zealand Emissions Trading Scheme / International Carbon Action Partnership (ICAP). URL: <https://icapcarbonaction.com/en/ets/new-zealand-emissions-trading-scheme> (дата обращения: 12.04.2026).
14. Министерство экономического развития Российской Федерации. Сахалин достиг углеродной нейтральности. 02.08.2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/sahalin\\_dostig\\_uglerodnoy\\_neutralnosti.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/sahalin_dostig_uglerodnoy_neutralnosti.html) (дата обращения: 13.04.2026).
15. Реестр углеродных единиц. [Электронный ресурс]. URL: <https://carbonreg.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).
16. Московская биржа. Торги углеродными единицами стартовали на Московской бирже. 26.09.2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n51701> (дата обращения: 14.04.2026).
17. Министерство экономического развития Российской Федерации. Правительство расширило доступ бизнесу к национальному рынку углеродных единиц. 16.08.2024. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo\\_rasshirilo\\_dostup\\_biznesu\\_k\\_nacionalnomu\\_rynku\\_uglerodnyh\\_edinic.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_rasshirilo_dostup_biznesu_k_nacionalnomu_rynku_uglerodnyh_edinic.html) (дата обращения: 20.04.2026).
18. РусГидро. Сахалинэнерго успешно выполнило квоту выбросов парниковых газов за 2024 год в рамках Сахалинского климатического эксперимента. 13.03.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://rushydro.ru/press/news/1303202593357/> (дата обращения: 20.04.2026).
19. СИБУР. На российском углеродном рынке состоялись первые крупные биржевые сделки [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sibur.ru/ru/press-center/news-and-press/na-rossiyskom-uglerodnom-rynke-sostoyalis-pervye-krupnye-birzhevye-sdelki/> (дата обращения: 15.04.2026).
20. Министерство экономического развития Российской Федерации. За два года эксперимента выбросы парниковых газов на Сахалине сократились в два раза [Электронный ресурс]. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/za\\_dva\\_goda\\_eksperimenta\\_vybrosy\\_parnikovyyh\\_gazov\\_na\\_sahaline\\_sokratilis\\_v\\_dva\\_raza.html](https://economy.gov.ru/material/news/za_dva_goda_eksperimenta_vybrosy_parnikovyyh_gazov_na_sahaline_sokratilis_v_dva_raza.html) (дата обращения: 15.04.2026).
21. Московская биржа. Развитие биржевых инструментов декарбонизации обсудили на Московской бирже 29.05.2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n69782> (дата обращения: 17.04.2026).
22. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года: распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р [Электронный ресурс]. URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202111010022> (дата обращения: 17.04.2026).

**О. В. Баженов ORCID ID 0000-0002-1515-6054,**

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, Россия

**Г. А. Георгиев**

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, Россия

**А. К. Афанасьева**

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, Россия, e-mail: safanas2707@mail.ru

## **ПОНЯТИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ**

**Ключевые слова:** цифровые финансовые активы, смарт-контракты, токенизация.

Развитие цифровой экономики привело к появлению новых финансовых инструментов, функционирующих на основе современных информационных технологий. Цель исследования – выявить и систематизировать подходы к определению цифровых финансовых активов в российской и зарубежной практике на основе анализа их юридических, технологических и экономических характеристик. Рассматриваются ключевые технологические элементы, такие как распределённый реестр, блокчейн и токенизация, а также смарт-контракты как инструмент их функционирования. Исследование использует сравнительно-правовой подход и системный анализ публикаций и нормативных материалов. Выявлены различия в определении ЦФА: российская практика акцентирует юридическую природу как цифровых прав, зарубежная – экономическое содержание и технологическую основу. Проведена классификация подходов по юридическому, технологическому и экономическому критериям, на основе которой предложено авторское определение ЦФА, отражающее их комплексную природу, объединяющую правовые, экономические и технологические аспекты.

**O. V. Bazhenov ORCID ID 0000-0002-1515-6054**

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

**G. A. Georgiev**

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

**A. K. Afanaseva**

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia, e-mail: safanas2707@mail.ru

## **THE CONCEPT AND ECONOMIC CHARACTERISTICS OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS**

**Keywords:** digital financial assets, smart contracts, tokenization.

The development of the digital economy has led to new financial instruments based on modern information technologies. The study aims to identify, classify, and systematize approaches to the definition of digital financial assets in both Russian and international practice, taking into account their legal, technological, and economic features. The paper examines key technological elements such as distributed ledger technology, blockchain, tokenization, and smart contracts as a tool for their functioning. The study employs a comparative legal approach and systematic analysis of academic publications and regulatory materials. The analysis revealed significant differences in the interpretation of digital financial assets: Russian approaches primarily consider them as a form of digital rights, whereas international practice places greater emphasis on their economic essence and underlying technological mechanisms. The identified approaches were grouped according to legal, technological, and economic dimensions, which enabled the authors to formulate a comprehensive definition integrating these interconnected aspects.

### Введение

Развитие цифровой экономики обусловило формирование новых видов финансовых инструментов, функционирование которых основано на использовании информационных технологий и распределённых систем хранения данных. В научной и нормативной практике при характеристике таких инструментов используются различные понятия: цифровые финансовые активы, криптоактивы, виртуальные активы, токены, блокчейн.

**Цели исследования** – анализ и систематизация подходов к определению цифровых финансовых активов в российской и зарубежной практике с учётом их юридических, технологических и экономических характеристик.

### Материалы и методы исследования

Материалом исследования послужили научные публикации, нормативные правовые акты и документы финансовых регуляторов по вопросам цифровых финансовых активов и смежных категорий. Поиск источников осуществлялся в базах eLIBRARY.RU, а также на официальных сайтах Банка России, Европейской комиссии. Временной период охватил 2020–2026 годы в связи с принятием в 2020 году Федерального закона № 259-ФЗ и последующим активным развитием рынка. В выборку включались рецензируемые научные статьи, официальные документы и аналитические материалы, соответствующие теме исследования. Первоначальный массив составил более 30 источников, после двух этапов отбора в итоговую выборку вошло 10 источников, представленных в списке литературы. Методологическую основу исследования составили сравнительно-правовой и системный методы, позволившие выявить, сопоставить и классифицировать подходы к определению ЦФА по юридическому, технологическому и экономическому критериям, а также методы контент-анализа и экономического анализа.

### Результаты исследования и их обсуждение

В научной и нормативной практике при характеристике новых цифровых инструментов используется несколько смежных, но не тождественных понятий: цифровые финансовые активы (ЦФА), цифровая валюта, криптоактивы, виртуальные активы

и токены. Для корректного анализа их экономической и правовой сущности необходимо чётко разграничить указанные категории, рассматривая как российские, так и зарубежные подходы к их определению.

В российской практике ЦФА рассматриваются как одна из форм цифровых прав, к которым относятся денежные требования, права, связанные с эмиссионными ценными бумагами, доли участия в капитале непубличного акционерного общества, а также право на получение таких ценных бумаг [4]. Ключевая особенность ЦФА заключается в том, что они всегда имеют обеспечение в виде реальных активов или обязательств эмитента, а их выпуск и обращение регулируются Банком России. Эмитентами ЦФА могут выступать только юридические лица, индивидуальные предприниматели или публично-правовые образования [4]. В зарубежной практике понятие, полностью аналогичное российским ЦФА, часто отсутствует. Вместо этого используется термин «токенизированные активы», под которым понимаются цифровые представления традиционных финансовых инструментов (акций, облигаций), выпущенные с использованием технологии распределённого реестра и признаваемые в качестве финансовых инструментов по законодательству соответствующей юрисдикции.

В российской правовой системе цифровая валюта определяется как набор электронных данных, который не относится ни к официальной валюте Российской Федерации, ни к денежным единицам иностранных государств [6]. В отличие от цифровых финансовых активов, она не имеет централизованного эмитента и не подкрепляется обязательствами каких-либо третьих лиц. При этом законодательство Российской Федерации относит цифровую валюту к категории имущества, однако не признает её законным средством платежа на территории Российской Федерации. В зарубежной практике наиболее близким понятием является «криптовалюта», которую Европейская комиссия определяет как цифровое выражение стоимости, не выпускаемое центральным банком или публичной властью и не привязанное к официальной валюте.

Понятие криптоактивы имеет более широкий характер и в основном применяется в иностранной практике. Под криптоактивом понимается цифровая форма выражения

стоимости либо права, способная храниться и передаваться посредством технологии распределённого реестра [2, 9]. Криптоактивы включают в себя как криптовалюты, так и иные цифровые активы, выпускаемые на блокчейн-платформах. В российской научной литературе криптоактив также определяется как цифровой актив, право собственности на который защищено криптографией и фиксируется в блокчейне [8].

Виртуальные активы – это наиболее широкая категория, используемая в международном праве. Виртуальные активы представляют собой цифровые объекты с экономической ценностью, которые могут использоваться для обмена, инвестирования и хранения стоимости, но при этом не обязательно связаны с реальными имущественными правами [6]. В российской практике виртуальные активы не имеют специального законодательного определения, но в научной литературе под ними понимаются цифровые объекты с экономической ценностью, при этом они не обязательно связаны с реальными имущественными правами. В отличие от ЦФА, виртуальные активы могут не иметь обеспечения и не признаются законным платёжным средством. К виртуальным активам относятся криптовалюты, некоторые виды токенов, а также внутриигровые валюты и иные цифровые единицы, обладающие экономической ценностью.

Токен – базовый элемент цифровых активов, представляющий собой цифровое представление стоимости или прав, фиксируемое в распределённом реестре. Токены различаются по экономическому назначению [5, 2]. Инвестиционные токены в российской практике – аналоги акций (право на долю прибыли), в зарубежной – разновидность криптовалюты, представляющая конкретный актив. Утилитарные токены в России дают доступ к услугам блокчейн-проекта, за рубежом – выпускаются для финансирования разработки и приобретения товаров эмитента. В зависимости от объёма прав и регулирования токен может быть признан ЦФА или нет.

Ключевые различия между понятиями проходят по трём критериям: правовое регулирование, обеспечение и экономическая функция. ЦФА – наиболее юридически определённая категория с чёткими требованиями к эмитентам. Цифровая валюта и криптоактивы не имеют централизованного эмитента

и регуляторной определённости. Виртуальные активы охватывают как регулируемые, так и нерегулируемые объекты. Токены – базовая технологическая единица, которая в зависимости от юридической конструкции может относиться к любой из перечисленных категорий.

Функционирование цифровых финансовых активов невозможно без использования технологий, обеспечивающих автоматизацию исполнения обязательств между участниками цифровых финансовых отношений. Одним из ключевых инструментов такой автоматизации выступают смарт-контракты, получившие широкое распространение в условиях развития блокчейн-технологий [10].

В научной и практической литературе отсутствует единый подход к определению смарт-контрактов, однако большинство трактовок сходятся в понимании их как программных механизмов автоматического исполнения договорных условий [7]. В российской практике смарт-контракты рассматриваются как разновидность цифровых договоров, хранящихся в блокчейне или системе распределённого реестра и исполняемых при наступлении запрограммированных условий. Они также понимаются как программный код, представляющий собой самоисполняемый алгоритм.

К основным характеристикам смарт-контрактов относятся наблюдаемость, верифицируемость и защищённость: контроль за исполнением условий, подтверждение выполнения обязательств и устойчивость данных к вмешательству с помощью криптографии. Смарт-контракты выполняют функции традиционных договоров без посредников, повышая эффективность и надёжность сделок. Они обеспечивают выпуск, обращение и погашение цифровых финансовых активов, автоматическое исполнение обязательств, снижая транзакционные издержки и ускоряя расчёты между участниками.

Применение смарт-контрактов даёт преимущества: автоматизацию договоров, высокую безопасность и прозрачность операций. Надёжность обеспечивается алгоритмической природой, минимизирующей человеческий фактор. Вместе с тем есть ограничения: недостаточная определённость правового статуса затрудняет регулирование и разрешение споров. Кроме того, использование требует знаний в программировании,

а невозможность изменения условий после размещения в блокчейне усложняет корректировку сделок.

Таким образом, смарт-контракты являются важным инструментом функционирования цифровых финансовых активов, обеспечивая автоматизацию, прозрачность и надёжность расчётов. Их использование повышает эффективность финансовых операций, однако требует дальнейшего развития правового регулирования и технологических решений.

Российский рынок ЦФА устойчиво растёт с 2022 года. В 2025 году совокупный объём выпущенных ЦФА превысил 1,3 трлн рублей, а по итогам года достиг 1,46 трлн рублей. Количество эмитентов выросло до 375 компаний, число выпусков – до 2,8 тыс. [3]. Более 95% объёма эмиссии составляют долговые ЦФА – цифровые аналоги облигаций с фиксированным купоном. Инфраструктура рынка ЦФА включает следующих ключевых участников:

1) Эмитенты – юридические лица и индивидуальные предприниматели, выпускающие ЦФА для привлечения финансирования.

2) Операторы информационных систем (ОИС) – платформы, на которых осуществляется выпуск, учёт и обращение ЦФА.

3) Инвесторы – физические и юридические лица. Законодательство допускает участие как квалифицированных, так и неквалифицированных инвесторов с установлением лимитов для последних.

4) Регулятор – Банк России, который ведёт реестр операторов информационных систем, устанавливает требования к выпуску и обращению ЦФА.

На основе анализа научной литературы и практики обращения ЦФА можно выделить следующие основные функции [1, 5]:

1) Функция альтернативного финансирования

ЦФА предоставляют эмитентам возможность привлечения капитала без сложных процедур, характерных для эмиссии классических ценных бумаг.

2) Инвестиционная функция

Для инвесторов ЦФА выступают как новый класс активов. Большинство выпусков представляют собой долговые ЦФА с фиксированной доходностью.

3) Функция управления ликвидностью

ЦФА используются в первую очередь для оперативного управления ликвидностью и закрытия кассовых разрывов благодаря

скорости выпуска (один день против одной-двух недель у классических облигаций).

4) Функция токенизации реальных активов

ЦФА позволяют перевести в цифровую форму права на различные реальные активы – от драгоценных металлов до произведений искусства, повышая их ликвидность и доступность для инвестирования [1].

Проведенный анализ позволяет выделить следующие преимущества ЦФА. Во-первых, это скорость выпуска и обращения: выпуск ЦФА возможен в течение одного дня, а сделки совершаются без участия посредников благодаря смарт-контрактам. Во-вторых, наблюдается снижение транзакционных издержек за счет отсутствия необходимости в андеррайтерах, регистраторах и депозитариях. В-третьих, высокий уровень прозрачности и надежности достигается благодаря фиксации всех операций в распределенном реестре, что минимизирует риск фальсификации данных, тогда как деятельность операторов находится под надзором Банка России [10]. В-четвертых, достигается автоматизация исполнения обязательств, так как смарт-контракты обеспечивают автоматическое исполнение условий без участия человека.

Наряду с преимуществами, рынок ЦФА сопряжён с рядом рисков. Доходность ЦФА чувствительна к изменениям ключевой ставки Банка России. Законодательство о ЦФА находится в стадии формирования, поэтому возможны изменения правил выпуска, налогообложения и обращения – это регуляторные риски. Ошибки в коде смарт-контракта или сбои информационной системы могут привести к финансовым потерям. Высокая концентрация рынка на нескольких операторах создаёт риск «единой точки отказа». Также присутствует кредитный риск эмитента из-за отсутствия прозрачной системы рейтингов и раскрытия информации. В отличие от банковских депозитов, инвестиции в ЦФА не застрахованы.

Понимание технологической основы функционирования ЦФА через смарт-контракты позволяет далее рассмотреть, как различные российские и зарубежные авторы трактуют цифровые финансовые активы, выделяя ключевые признаки и аспекты их сущности. Российские и зарубежные исследователи рассматривают ЦФА через три ключевых аспекта – юридический, технологический и экономический.

Юридический аспект подчёркивает, что ЦФА являются формой цифровых прав, связанных с экономической ценностью, в том числе с денежными требованиями, правами на ценные бумаги и долевым участием в капитале. Технологический аспект акцентирует использование DLT и блокчейн-технологий, что обеспечивает неизменность и надёжность данных [9]. Экономический аспект раскрывает финансовую сущность ЦФА. Активы могут использоваться как средство обмена, инвестиционный инструмент, объект хранения стоимости, а также отражают имущественные интересы участников рынка.

### Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы, объединяющие теоретические подходы к определению ЦФА с их экономической сущностью.

Во-первых, анализ российских и зарубежных подходов показал, что ЦФА могут рассматриваться в трёх аспектах: юридическом, технологическом и экономическом [4, 8]. Во-вторых, экономический анализ рынка ЦФА в России показывает, что данный инструмент выполняет четыре основные функции: альтернативного финансирования, инвестиционную, управления ликвидностью и токенизации реальных активов. При этом более 95% выпусков составляют долговые ЦФА – цифровые аналоги облигаций, что подтверждает их экономическую сущность как долгового, а не венчурного инструмента. В-третьих, преимуществами ЦФА являются скорость выпуска и обращения, снижение транзакционных издержек за счёт отсутствия по-

средников, прозрачность операций благодаря блокчейну, автоматизация исполнения обязательств через смарт-контракты, а также доступность для неквалифицированных инвесторов. Ключевыми рисками остаются высокая чувствительность к ключевой ставке, концентрация рынка на нескольких операторах, неразвитость вторичного рынка, а также регуляторная и технологическая неопределённость. В-четвёртых, чёткое разграничение ЦФА со смежными понятиями показало, что ЦФА являются наиболее юридически определённой категорией, имеющей обеспечение и подпадающей под регулирование Банка России, в отличие от децентрализованных и необеспеченных криптоактивов и виртуальных активов.

Таким образом, рынок ЦФА, демонстрирует устойчивый рост и обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития при условии снижения регуляторных и технологических рисков, а также создания инфраструктуры для вторичных торгов.

Такое распределение позволяет систематизировать определения и выявить общие характеристики цифровых финансовых активов.

Цифровые финансовые активы представляют собой права на экономические ценности, зафиксированные в цифровой форме, включая денежные требования, права, удостоверяемые ценными бумагами, долевое участие в капитале и другие имущественные права, которые могут обращаться, храниться и применяться посредством распределённого реестра или информационную систему и признаются финансовым законодательством как активы с обеспечиваемыми правами.

### Библиографический список

1. Банк России: Центральный банк Российской Федерации. URL: [https://cbr.ru/finm\\_infrastructure/digital\\_oper/](https://cbr.ru/finm_infrastructure/digital_oper/) (дата обращения: 18.03.2026).
2. Кочергин Д. А. Современная токенизация денег и активов: формы, особенности и перспективы для России // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2025. № 3. URL: <https://ej.hse.ru/article/view/29101> (дата обращения: 14.03.2026). DOI: 10.17323/1813-8691-2025-29-3-407-447.
3. Лебедева М. Е., Никонова И. А., Коломыйцев М. О. Цифровые финансовые активы в экономике России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 5. С. 173–182. URL: <https://www.rpre.ru/index.php/rpre/article/view/2218> (дата обращения: 19.03.2026). DOI: 10.26726/1812-7096-2023-5-173-182.
4. Российская Федерация. Законы. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон № 259-ФЗ: принят Государственной Думой 22 июля 2020 г.: одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 г. // Консуль-

тантПлюс. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/) (дата обращения: 19.03.2026).

5. Цифровые активы. Руководство по ЦФА и платформе Токеон / Токеон. [Электронный ресурс]. URL: <https://lk.token.ru/docs/kniga.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).

6. Янковский Р.М. Криптовалюты в российском праве: суррогаты, “иное имущество” и цифровые деньги // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2020. № 4. С. 43–77. URL: <https://publications.hse.ru/articles/425754278> (дата обращения: 18.03.2026). DOI: 10.17323/2072-8166.2020.4.43.77.

7. A smart contract, or intelligent contract // DiliTrust. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dilitrust.com/what-are-smart-contracts/> (дата обращения: 14.03.2026).

8. Efimova L., Sizemova O., Chub D. Digital financial assets: Concept and legal nature // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bricslawjournal.com/> (дата обращения: 10.03.2026).

9. European Central Bank. Innovations based on distributed ledger technologies // ЕСВ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/integration/distributed/html/index.ga.html> (дата обращения: 17.03.2026).

10. Xu M., Chen X., Kou G. A systematic review of blockchain // Financial Innovation. 2019. Vol. 5. Article 27. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40854-019-0147-z> (дата обращения: 16.03.2026). DOI: 10.1186/s40854-019-0147-z.

**Е. В. Бергаль ORCID ID 0000-0001-8790-9775**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: EVBergal@fa.ru

## **АСПЕКТЫ ВНЕШНЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА В СФЕРЕ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ**

**Ключевые слова:** внешний государственный аудит, земельные ресурсы, кадастровый учет, администрирование земельных платежей.

Эффективное управление земельными ресурсами, их достоверный учет и объективная оценка текущего состояния, а также прогнозирование дальнейшего использования являются необходимыми условиями обеспечения стабильности экономического и социального развития регионов и страны в целом. В статье рассматривается комплекс взаимосвязанных систем в сфере землепользования: кадастрового учета; мониторинга земель; земельного контроля (надзора); администрирования земельных платежей. Уточняется роль внешнего государственного аудита в сфере использования земельных участков. В дополнение к действующим методическим документам автором разработаны рекомендации по организации проведения внешнего государственного аудита использования земельных ресурсов и полноты поступления земельных платежей в бюджет. Предметом исследования послужили процессы управления земельными ресурсами в контексте их эффективности, законности и результативности использования. В работе применялись общенаучные методы познания: логический анализ научных источников и нормативного регулирования; обобщение; классификация; группировка. Теоретическая значимость исследования состоит в сочетании научных подходов к организации экспертно-аналитической деятельности органов внешнего государственного аудита с практическими инструментами контроля и управления земельными ресурсами.

**E. V. Bergal ORCID ID 0000-0001-8790-9775**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: EVBergal@fa.ru

## **ASPECTS OF EXTERNAL STATE AUDIT IN THE FIELD OF LAND USE**

**Keywords:** external public audit; land resources; cadastral registration and maintenance; administration of land-related taxes and fees.

Effective management of land resources, their reliable accounting, and an objective assessment of the current state, as well as forecasting their future use, are essential conditions for ensuring the stability of economic and social development of regions and the country as a whole. The article examines a complex of interconnected systems in the field of land use: cadastral registration, land monitoring, land control (supervision), and administration of land-related payments. The role of external state audit in the use of land plots is clarified. In addition to the existing methodological documents, the author has developed recommendations for organizing and conducting an external state audit of land resource use and ensuring the completeness of land payment revenues to the budget. The subject of the study is the processes of land resource management in the context of their efficiency, legality, and effectiveness of use. The study employed general scientific methods of cognition: logical analysis of scientific sources and regulatory frameworks, generalization, classification, and grouping. The theoretical significance of the research lies in combining scientific approaches to organizing the expert and analytical activities of external state audit bodies with practical tools for land resource control and management.

### **Введение**

Земельные отношения находятся в сфере национальных интересов государства, регионов, муниципалитетов, юридических и физических лиц. Учет и контроль использования земельных ресурсов Российской Федерации осуществляется посредством государственного кадастрового учета земельных участков и государственной регистра-

ции прав на них; государственного мониторинга земель; государственного земельного контроля (надзора); администрирования земельных платежей; внешнего государственного аудита использования государственного имущества, включая земельные участки.

Теоретико-методологические основы и развитие внешнего государственного контроля (аудита) исследованы в научных тру-

дах российских ученых Степашина С. В., Шохина С. О. [9–11]. Научные исследования Еремина С. Г. посвящены изучению проблем управления и использования земельных ресурсов, а также поиску путей их решения [4, 5]. Вопросы землеустройства, оптимизации государственного кадастрового учета земельных участков рассмотрены в трудах Марьина Е. В., Ялбулганова А. А. [8, 12]. Практические аспекты формирования платы за землепользование изучены в работах Кретовой О. В., Максимовой Т. В. [6, 7]. Научные подходы к подсчету количества нарушений определены в работе Волчковой М. А. [3]. В Счетной палате Российской Федерации (далее – Счетная палата), региональных контрольно-счетных органах разработаны и внедрены стандарты, методические рекомендации, регламентирующие организацию и порядок проведения внешнего государственного аудита, включая аудит использования земельных ресурсов. Несмотря на значительный вклад ученых и практиков, вопросы методологии проведения внешнего государственного аудита использования земельных ресурсов остаются недостаточно изученными, количество нарушений в сфере землепользования и их стоимостной объем остаются на высоком уровне.

**Цель исследования** состоит в разработке методических подходов к организации и проведению государственного аудита использования земельных ресурсов и полноты поступления земельных платежей в бюджет.

Предметом исследования является система управления земельными ресурсами, включающая: внешний государственный аудит; кадастровый учет; мониторинг земель; администрирование земельных платежей; земельный контроль (надзор).

#### **Материалы и методы исследования**

Информационной базой исследования послужили сведения о результатах государственного (муниципального) внешнего финансового аудита и мониторинга контрольно-надзорной деятельности, размещенная на Портале Государственного и муниципального финансового аудита ([portal.audit.gov.ru](http://portal.audit.gov.ru)), отчеты Счетной палаты о результатах контрольных мероприятий [1, 2]; данные земельных балансов; отчеты Росимущества, Государственный (национальный) доклад о состоянии и использовании земель в Российской Федерации в 2024 году (Росреестр).

Концептуальную основу исследования составляют методические рекомендации контрольно-счетных органов по контролю землепользования, научные публикации, исследующие причины возникновения нарушений в сфере земельного, бюджетного, налогового законодательства. В работе применялись общенаучные методы познания: логический анализ научных источников и нормативного регулирования, обобщение, классификация, группировка.

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

Управление земельными ресурсами включает их учет, распределение, контроль за использованием и охраной. Функции по ведению Единого государственного реестра недвижимости (далее – ЕГРН), осуществлению государственного земельного надзора, соблюдению требований о недопущении самовольного занятия земель и использованию участков по целевому назначению, переоформлению прав на участки осуществляет Росреестр.

По данным Росреестра на начало 2025 года между федеральным центром, субъектами РФ и муниципальными образованиями не разграничена государственная собственность на земли площадью 556 млн га или 32,3 процента от общей площади земельного фонда России (1723 млн га). Из них доля неразграниченных сельскохозяйственных земель – 32,4 процента, земель населенных пунктов – 21,6 процента, земель лесного фонда – 14,4 процента, земель особо охраняемых территорий – 9,0 процента, земель запаса – 15,4 процента. Не завершен процесс обращения в муниципальную собственность невостребованных земельных долей общей площадью 1,25 млн га. В состав невостребованных земельных долей (паев) входят земельные паи, которыми собственники не распорядились более трех лет подряд; земельные доли, права на которые не зарегистрированы в ЕГРН; земельные доли, по которым отсутствуют сведения о собственнике. Площадь неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения, не вовлеченных в хозяйственный оборот, на начало 2025 года составляла 38,92 млн га, из них в фонде перераспределения находилось более 10,39 млн га. В течение 2024 года эти площади сократились менее чем на один процент, что свидетельствует о низких темпах вовлечения в хозяйственный оборот

земель сельскохозяйственного назначения. Наличие нерешенных проблемы создает предпосылки возникновения нарушений, недостатков в сфере землепользования, а также риски недопоступления земельных платежей в бюджет.

Россельхознадзор контролирует использование земель сельскохозяйственного назначения. Росприроднадзор контролирует землю как объект экологической системы. Налоговые органы, Росимущество, региональные (муниципальные) органы исполнительной власти, уполномоченные управлять и распоряжаться государственными (муниципальными) землями, осуществляют администрирование земельных платежей.

Несмотря на значительное количество органов, осуществляющих полномочия по учету, мониторингу, контролю в сфере землепользования, существуют проблемы, которые негативно влияют на эффективность использования земельных ресурсов и приводят к недопоступлению земельных платежей в бюджеты разных уровней.

Особыми полномочиями в части определения эффективности и соблюдения порядка формирования, управления и распоряжения земельными ресурсами наделены органы внешнего государственного аудита (контроля). В регионах, это контрольно-счетные органы. Они действуют независимо от органов исполнительной власти, в рамках законодательно установленных полномочий. Результаты внешнего государственного аудита (контроля) позволяют принимать государственные управленческие решения.

Контрольная деятельность органов внешнего государственного аудита регламентируется стандартами и методическими рекомендациями, которые определяют правила, процедуры и подходы к проведению контрольных и экспертно-аналитических мероприятий. В ходе исследования проанализирована практика применения Стандарта финансового контроля «Проведение проверки эффективности использования земельных ресурсов города Новосибирска» (утвержден решением Коллегии Контрольно-счетной палаты Новосибирска 16.10.2015); Стандарта внешнего государственного финансового контроля «Проверка полноты поступления в бюджет доходов от использования имущества, находящегося в собственности Краснодарского края» (утвержден приказом Контрольно-счетной палаты Краснодарского края от 04.05.2023 № 25, ред. от 03.03.2026);

Методических рекомендаций по проведению проверки эффективности использования государственного имущества, в том числе земельных участков (утверждены распоряжением Контрольно-счетной палаты Московской области от 30.12.2019 № 40Р-115, ред. от 06.09.2024), иных нормативных актов, регулирующих порядок проведения внешнего государственного аудита в сфере землепользования.

Основываясь на действующих методических документах, в ходе исследования были разработаны методические рекомендации по организации проведения аудита использования земельных ресурсов и полноты поступления земельных платежей в бюджет, которые могут использоваться региональными контрольно-счетными органами для уточнения действующих или разработки внутренних нормативных актов.

В качестве объектов контроля определена деятельность: региональных (муниципальных) органов власти, уполномоченных управлять, распоряжаться государственной (муниципальной) собственностью; государственных (муниципальных) организаций; органов, ответственных за администрирование земельных платежей.

Предметом внешнего государственного аудита являются процессы управления, распоряжения земельными участками, находящимися в региональной (муниципальной) собственности, и администрирования земельных платежей в бюджет (земельный налог, арендная плата за земельные участки, государственная собственность на которые не разграничена, арендная плата и средства от продажи права на заключение договоров аренды за земли, находящиеся в государственной (муниципальной) собственности).

На этапе подготовки к проведению контрольного мероприятия в качестве источников информации предлагается использовать данные территориальных органов Росреестра, Росимущества, налоговых органов, региональных (муниципальных) органов исполнительной власти.

В территориальном органе Росреестра предлагается запрашивать сведения о результатах земельного надзора, протоколы об административных правонарушениях и сведения о принятых мерах административного воздействия. Государственный земельный надзор осуществляется в отношении земель всех категорий и включает контроль за соблюдением требований целевого

использования земельных участков, недопущением самовольного занятия земель, соблюдением процедур переоформления прав на земельные участки (в том числе с права постоянного (бессрочного) пользования на право аренды или собственности), а также за документальным оформлением прав на земельные участки и их использованием в соответствии с законодательством.

В региональном органе исполнительной власти, уполномоченном вести реестр государственного имущества субъекта РФ и осуществлять управление земельными ресурсами, предлагается запрашивать сведения: об администрировании арендных платежей, а также доходов от продажи земельных участков, а также от реализации права на заключение договоров аренды; о результатах ведения претензионно-исковой работы в отношении земельных участков, находящихся в региональной собственности; о целевом использовании земельных участков, принадлежащих субъекту РФ; об административных правонарушениях в сфере земельных отношений (включая сведения о выявленных нарушениях, выданных предписаниях и результатах контроля их исполнения); о принятых мерах по пресечению и устранению нарушений земельного законодательства.

В муниципалитетах предлагается запрашивать сведения о результатах муниципального земельного контроля за землями, находящимися в муниципальной собственности, о нарушениях земельного законодательства и результатах контроля исполнения предписаний, а также о мерах по устранению выявленных нарушений.

В рамках контрольного мероприятия контрольно-счетные органы могут оценить механизмы информационного взаимодействия территориальных управлений Росреестра, Росимущества, налоговых органов в процессе учета земельных участков и администрирования земельных платежей. Обобщить и проанализировать результаты земельного надзора (контроля), мониторинга земель, внутреннего финансового контроля. Проанализировать отчеты о результатах реализации мер по устранению ранее выявленных нарушений.

Применение риск-ориентированного подхода к аудиту использования земельных ресурсов и полноты поступления земельных платежей в бюджет предполагает сбор и систематизацию сведений о нарушениях, недостатках в сфере землепользования,

а также анализ результатов принятых мер по их устранению.

Для возможного использования контрольно-счетными органами в практической работе составлен перечень типичных нарушений в сфере земельного законодательства, на основании данных о результатах контроля, размещенных на Портале государственного и муниципального финансового аудита.

В составе земель населенных пунктов, в границах территориальных зон, отнесенных к жилым, общественно-деловым, производственным, рекреационным, сельскохозяйственного использования, выявляются земельные участки, фактическое использование которых не соответствует виду разрешенного использования (земельный участок используется не по целевому назначению). Проблему можно путем изменения вида землепользования или правил землепользования и застройки для соответствующей территориальной зоны.

Актуализация кадастровой стоимости земель осуществляется регулярно, однако в сведениях о землепользователях и характеристиках земельных участков продолжают выявляться ошибки, которые не обеспечивают полной сопоставимости данных ЕГРН и сведений о плательщиках земельных платежей. Организация контроля за исправлением технических ошибок, своевременной постановкой земельных участков на кадастровый учет, будет способствовать увеличению поступлений земельных платежей в бюджет.

Выявляются земельные участки, сведения о которых отсутствуют в ЕГРН. Распространены случаи, когда юридические лица – собственники объектов недвижимости не переоформляют право постоянного (бессрочного) пользования земельными участками на право аренды или на право собственности на земельные участки и уклоняются от уплаты земельных платежей. Например, газораспределительная компания использовала земельные участки под опорами надземных газопроводов без документов и оплаты. Аналогичные случаи выявляются по всей стране: на земельных участках, используемых без оформления прав и оплаты, расположены: линии электропередачи; линии связи; трубопроводы; железнодорожные линии; другие линейные сооружения. Для устранения выявленных нарушений собственники линейных объектов обязаны оформить право аренды либо

приобрести соответствующие земельные участки в собственность, соблюдая установленный порядок. Другой пример: в процессе приватизация объектов недвижимого имущества, расположенных на земельных участках, не оформленных в региональную (муниципальную) собственность, с новыми собственникам объектов недвижимости не были заключены договоры аренды земельных участков. Землепользование осуществлялось без оплаты.

Распространены случаи, когда государственные организации и предприятия не используют закрепленные за ними земельные участки и не платят земельные платежи; используют неучтенные земельные участки без оплаты; предоставляют земельные участки в аренду третьим лицам без согласия собственника имущества. В каждом из этих случаев возникает недопоступление земельных платежей в бюджет. Неиспользуемые земельные участки, предоставленные государственным (муниципальным) предприятиям на праве постоянного (бессрочного) пользования, могут быть изъяты и возвращены в казну. Впоследствии предоставлены в аренду по результатам торгов другим землепользователям. Сделки, совершенные под видом иных сделок без согласия собственника (например, в форме договора простого товарищества или хранения), должны быть расторгнуты. В судебной практике такие сделки считаются недействительными.

Отмечаются факты самовольного занятия земельных участков без документов и без оплаты, использования земельных участков не по целевому назначению. В таких случаях уполномоченные органы накладывают административные штрафы на граждан, юридические и должностные лица. Несмотря на уплату штрафов, землепользователи зачастую продолжают занимать земельные участки с нарушениями установленных требований.

Приведенные факты нарушений в основном устанавливаются уполномоченными органами исполнительной власти. Задача органов внешнего государственного аудита исследовать причины возникновения и разработать меры по их предотвращению (минимизации). Например, причинами возникновения нарушений в сфере землепользования являются: ошибки в кадастровом учете; отсутствие установленных границ и правоустанавливающих документов; неэффективное межведомственное взаимодей-

ствие между уполномоченными органами исполнительной власти.

Контрольно-счетный орган, руководствуясь принципом платности землепользования, на основании фактов использования земельных участков без документов и оплаты, фактов нецелевого использования, может рассчитать сумму земельных платежей за фактическое землепользование за период до трех лет., подлежащую зачислению в бюджет.

В ходе контрольного мероприятия целесообразно проанализировать результаты ведения претензионной работы, проводимой должностными лицами органа, уполномоченного на ведение лицевых счетов плательщиков арендной платы за землю, и оценить степень мобилизации данного резерва доходов бюджета. Качество администрирования арендных платежей за земельные участки можно оценить по показателю снижения сумм просроченной задолженности по арендной плате за землю.

Анализ показателя невыясненных поступлений в динамике за ряд лет позволит выявить причины невыясненных поступлений. Это могут быть технические ошибки в заполнении реквизитов, системные ошибки в ведении лицевых счетов плательщиков и другие. Реализация рекомендаций по устранению ошибок, совершенствованию программного обеспечения по ведению баз данных позволит сократить задолженность, актуализировать данные лицевых счетов плательщиков и, как следствие, увеличить объем земельных платежей, поступающих в бюджет.

Устранение недостатков в кадастровом учете земель, вовлечение незастроенных земельных участков в хозяйственный оборот, совершенствование системы администрирования земельных платежей, усиление контроля за оформлением прав пользования земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена, позволит получать дополнительные поступления земельных платежей в консолидированные бюджеты регионов и повысить эффективность землепользования.

### Заключение

Внешний государственный аудит является одним из этапов бюджетного процесса, результаты которого позволяют органам власти принимать управленческие решения, а также меры по предупреждению нарушений и ошибок. Методология исследования

обеспечивает взаимодействие научной теории и практики ее применения. В дополнение и развитие положений действующих методических документов, разработаны методические рекомендации по организации и проведению внешнего государственного аудита использования земельных ресурсов и полноты поступления земельных платежей в бюджет. Определены объекты, предмет, информационная база контрольного мероприятия. На основе анализа данных Росреестра, Росимущества, Счетной палаты из открытых источников сформирован перечень нарушений, рисков, возникающих

в процессе управления, распоряжения, использования земельных ресурсов, и сформулированы рекомендации по снижению потерь земельных платежей, поступающих в бюджет. Научные разработки могут найти применение в работе региональных органов внешнего государственного аудита при разработке методических документов по организации и проведению контрольных мероприятий в сфере землепользования. Их применение будет способствовать повышению эффективности управления земельными ресурсами и вовлечению неиспользуемых земельных ресурсов в хозяйственный оборот.

*Библиографический список*

1. Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. Земельные ресурсы. 2024. № 5 (318). URL: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-7-2023?ysclid=mnqjdze4881864729/> (дата обращения: 28.03.2026).
2. Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. Земельные ресурсы. 2023. № 7 (308). URL: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-5-2024?ysclid=mnqds4zebo809981723/> (дата обращения: 28.03.2026).
3. Волчкова М. А. Методики и подходы к подсчету количества нарушений // Финконтроль. 2025. № 2. EDN YWHKCF.
4. Еремин С. Г. Проблемы и приоритеты совершенствования управления земельными ресурсами в России // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 5. С. 183–188. EDN: VORAVO.
5. Еремин С. Г. Современные проблемы управления государственной и муниципальной собственностью: монография. Москва: Юстицинформ, 2014. 192 с. ISBN 978-5-7205-1236-1.
6. Кретова О. В. Значение кадастровой стоимости в системе налогообложения // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 121-3. С. 112–114. EDN: SOTZTD.
7. Максимова Т. В., Дорошенко Ю. А., Таипова Э. Х. Особенности формирования арендных платежей земельных участков с учетом местоположения и состояния инфраструктуры // Управление в современных системах. 2025. № 1 (45). С. 64–77. DOI: 10.24412/2311-1313-45-64-77.
8. Марьин Е. В. К вопросу об оптимизации государственного кадастрового учета земельных участков // Актуальные вопросы борьбы с преступлениями. 2023. № 5. С. 49–52. EDN: MNQUAM.
9. Степашин С. В. Государственный аудит и экономика будущего / Российская академия наук, Институт социально-политических исследований, Счетная палата РФ. Москва: Наука, 2008. 608 с. ISBN 978-5-02-036766-1.
10. Степашин С. В., Сурков К. В. Государственный аудит: 15-летию Счетной палаты РФ и 10-летию Ассоциации контрольно-счетных органов РФ посвящается. Москва: УП Принт, 2010. 352 с. ISBN 978-5-91487-019-2.
11. Шохин С. О. Контроль, надзор и аудит в финансовой сфере // Финансовое право. 2018. № 12. С. 7–8. EDN: VNTLMA.
12. Ялбулганов А. А. Землеустройство в Российской Федерации: вопросы правового регулирования // Законы России: опыт, анализ, практика. 2016. № 12. С. 3–13. EDN: XGSFFH.

УДК 336.6



CC BY 4.0

**Т. А. Блошенко**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: boxta@mail.ru

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ: МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ**

**Ключевые слова:** налог на добычу полезных ископаемых, полезное ископаемое, драгоценные металлы, оценка стоимости добытого полезного ископаемого, золото лигатурное, концентрат золотосодержащий.

В статье проведен анализ изменений порядка исчисления и уплаты налога на добычу полезных ископаемых для золотодобывающей отрасли и его влияния на деятельность недропользователей в условиях реализации региональных инвестиционных проектов в России, в результате которого установлено, что при наличии налоговых льгот и существующей налоговой нагрузке на недропользователя отражен баланс между фискальной политикой и задачами развития золотодобывающей отрасли в существующих условиях. Предложены дополнительные меры государственной поддержки недропользователей в условиях реализации инвестиционных проектов: налог на добычу полезных ископаемых 10% с разницы цены свыше 1900 долларов за одну тройскую унцию уплачивать с 6-го года реализации этого проекта; для подтверждения налоговых льгот согласно ст.ст.336 и 342 НК РФ налогоплательщику предоставить в налоговые органы справку из Роснедр о количестве химически чистого золота во вторичном минеральном сырье, которое недропользователь вовлек в переработку.

**T. A. Bloshenko**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: boxta@mail.ru

## **DEVELOPMENT DIRECTIONS FOR THE GOLD MINING INDUSTRY: GOVERNMENT SUPPORT MEASURES AND TAX INCENTIVES**

**Keywords:** mineral extraction tax, mineral, precious metals, valuation of extracted mineral, alloyed gold, gold-bearing concentrate.

The article analyzes changes in the procedure for calculating and paying mineral extraction tax for the gold mining industry and its impact on the activities of subsoil users in the context of implementing regional investment projects in Russia. It was found that the presence of tax incentives and the existing tax burden on subsoil users reflects a balance between fiscal policy and the objectives of developing the gold mining industry in the current conditions. Additional measures of state support for subsoil users in the context of implementing investment projects are proposed: a mineral extraction tax of 10% on the price difference over \$1,900 per troy ounce to be paid starting from the 6th year of this project's implementation; to confirm tax incentives in accordance with Articles 336 and 342 of the Tax Code of the Russian Federation, the taxpayer is required to provide the tax authorities with a certificate from Rosnedra on the amount of chemically pure gold in the secondary mineral raw materials that the subsoil user involved in processing.

### **Введение**

Целью развития золотодобывающей отрасли является максимальное содействие экономическому развитию России.

В условиях изменения международных отношений и международной экономики, в России происходит ускоренное развитие новых технологий геологоразведочных работ, технологий добычи и переработки минерального сырья, освоение новых рынков сбыта драгоценных металлов, развитие

цифровизации рынка драгоценных металлов как нового этапа в управлении экономикой России.

Развитие отрасли предусматривает формирование конкуренции, технологической суверенной отрасли, устойчивого развития, экономической и финансовой безопасности России, развитие технологий и рост добавленной стоимости.

В настоящее время обеспеченность запасами минерального сырья постоянно снижа-

ются, компании перешли к пересмотру своих постоянных и временных кондиций запасов полезных ископаемых, проводят оценку и постановку на государственный баланс вторичного минерального сырья. Работа отрасли до 2035 года планируется на переработке вторичного минерального сырья.

Рост вторичного предложения увеличивается посредством переработки электронного лома, промышленных отходов и композитных сплавов.

Вовлечение в переработку техногенного сырья (отходы добычи и переработки) позволит увеличить прирост извлечения золота, что равно вводу дополнительных мощностей без строительства новых проектов, требующих огромных инвестиций.

Ключевыми факторами развития золотодобывающей отрасли становятся: 1) геологоразведочные работы; 2) вовлечение в переработку вторичного минерального сырья; 3) масштабирование цифровых технологий.

Развитие золотодобывающей отрасли предусматривает следующие формы государственной поддержки:

- государственно-частное партнерство;
- региональные инвестиционные проекты (РИП);
- соглашения о защите и поощрении капитала;
- территории опережающего развития;
- особые экономические зоны;
- пониженные ставки по кредитным ресурсам за счет субсидирования части процентных ставок из средств федерального бюджета;
- страхования капитала инвесторов;
- геологоразведочных работ;
- льготы по тарифам на перевозку грузов;
- инструменты обеспечения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- льготные налоговые режимы для недропользователей.

Меры господдержки направлены на устойчивый рост производства золота в условиях усиления развития технологий в отрасли и льготных налоговых режимов.

**Цель исследования** – провести анализ налогового законодательства, мер государственной поддержки, предложить дополнительные меры поддержки отрасли, направленные на устойчивое ее развитие без дополнительной нагрузки на бюджетную систему РФ.

## Материалы и методы исследования

В статье проведен анализ: 1) налогового законодательства Российской Федерации; 2) мер государственной поддержки в форме реализации региональных инвестиционных проектов; 3) налоговой нагрузки на недропользователя в условиях применения льгот и дополнительных налогов на сверхприбыль при росте цен на золото. При подготовке настоящей работы был использован системный подход.

## Результаты исследования и их обсуждение

При наличии налоговых льгот и налоговой нагрузке на недропользователя в России отражен баланс между фискальной политикой и задачами развития золотодобывающей отрасли. В статье представлены дополнительные меры государственной поддержки недропользователей, направленные на развитие золотодобывающей отрасли, в частности, предложены документы для подтверждения налоговых льгот по налогу на добычу полезных ископаемых (ст.ст. 336 и 342 НК РФ), которыми будут являться заявление недропользователя и справка из Роснедр, подтверждающая количество химически чистого металла во вторичном минеральном сырье. В силу того, что понижающие коэффициенты по НДС при реализации РИП не распространяются на применение НДС с разницы цены на золото, а НДС уплачивается в полном объеме, предложено увеличить срок изъятия в бюджеты налога на добычу полезных ископаемых с разницы цены свыше 1900 долларов за одну тройскую унцию (далее – налог с разницы цены) при реализации региональных инвестиционных проектов, начиная с 6-го года реализации этого проекта. Предложение обусловлено, что за пять лет участник РИП выйдет на проектную мощность и будет обладать способностью окупить часть инвестиций и уплачивать налоги согласно НК РФ.

Реализация стратегии развития золотодобывающей отрасли связана с рисками. Государственное регулирование золотодобывающей отрасли стимулирует ее деятельность недропользователей при помощи мер государственной поддержки [15, 16], стимулирования инвестиционной активности развития регионов при помощи мер государственной поддержки, денежно-кредитной и налоговой политики [10]. В работе Какаулиной М. О., Горлова Д. Р. проведена оценка влияния

налоговых льгот на инвестиционную активность в особых экономических зонах Российской Федерации [6]. Андрияков А. Д., Домбровский Е. А. перечисляет меры налогово-бюджетного стимулирования экономического роста территорий [2]. Сигарев А. В. рассматривает государственную поддержку инвестиционной деятельности в Российской Федерации [13]. Балынин И. В. в своей работе показывает развитие государственной финансовой поддержки отечественных производителей товаров, работ и услуг [4]. Тараканова И. В. дает оценку эффективности системы управления бюджетными инвестициями в Российской Федерации [14].

В целом, исходя из анализа работ Караева А. К., Понкратова В. В. Тюриной Ю. Г. [17], Михиной Е. В. [10], Мастерова А. И. [9], Блошенко Т. А., Караулиной М. О., Сигарева А. В., Балынина И. В., Таракановой И. В., Андриякова А. Д. можно сделать вывод, что регулирование деятельности организаций в России направлено на развитие инвестиционной активности, что в сочетании с механизмами государственной поддержки развития отраслей экономики в России позволяет находить сбалансированные решения. В настоящее время технологические тренды в отрасли смещаются в сторону извлечения попутного металла, переработки вторичного минерального сырья, налогообложение которых предполагает введение дифференцированных налоговых ставок по налогу на добычу полезных ископаемых [3, 5], развития и стимулирования НИОКР [1], а также дополнительных мер государственной поддержки и налоговых льгот, которые направлены на развитие отрасли и национальной безопасности России, учитывая то, что золото является «защитным» активом.

В настоящей работе проведем эволюцию исчисления и уплаты НДС в отрасли, в том числе включая особенности: 1) исчисления НДС при реализации РИП; 2) обложения НДС нормативных и сверхнормативных потерь; 3) НДС с разницы цены в период роста цен на золото; 4) возможности применения Ктд для НДС с разницы цены свыше 1900 долларов за одну тройскую унцию; 5) применения налоговых льгот по НДС при вовлечении в переработку отходов добычи (эксплуатационные потери) и отходов переработки (технологические потери) на основании ст.ст. 336 и 342 НК Российской Федерации.

Исчисление и уплата налога на добычу полезных ископаемых производится в соответствии с главой 26 Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ)<sup>1</sup>.

Объектом налогообложения налогом на добычу полезных ископаемых признаются полезные ископаемые, добытые из недр на территории Российской Федерации на участке недр, предоставленном недропользователю в пользование в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Видами добытого полезного ископаемого для недропользователя являются:

- полупродукты, содержащие в себе один или несколько драгоценных металлов (золото, серебро, платина, палладий, иридий, родий, рутений, осмий), получаемые по завершении комплекса операций по добыче драгоценных металлов, в том числе:

- лигатурное золото (сплав золота с химическими элементами, шлиховое или самородное золото), соответствующее национальному стандарту (техническим условиям) и (или) стандарту (техническим условиям) организации-налогоплательщика;

- концентраты (по видам). Налоговая база определяется как стоимость добытых полезных ископаемых в отношении каждого добытого полезного ископаемого отдельно по каждому виду (п. 4 ст. 338 НК РФ)<sup>2</sup>.

В отношении добытых полезных ископаемых, для которых установлены различные налоговые ставки, налоговая база определяется применительно к каждой налоговой ставке (п. 5 ст. 338 НК РФ)<sup>3</sup>. Налоговый периодом – календарный месяц (ст. 341 НК РФ).

Налоговые ставки (ст. 342 НК РФ), при добыче:

- золота лигатурного, концентратов и других полупродуктов, содержащих золото – в размере 6,0%;

- попутно добытое серебро, извлеченное при переработке золотосодержащей продукции на аффинажном заводе – в размере 6,0%, до 2025 года ставка была 6,5%<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

На добытое полезное ископаемое в части нормативных потерь при добыче, технологически связанных с принятой схемой и технологией разработки месторождения, не превышающих нормативы, утверждаемые в порядке, установленные Постановлением Правительства Российской Федерации от 18.04.2025 N 514 «Об утверждении Правил утверждения нормативов потерь полезных ископаемых при добыче, технологически связанных с принятой схемой и технологией разработки месторождения», действующие в отчетном периоде – в размере 0%.

Сумма налога по добытым полезным ископаемым исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы. Сумма налога исчисляется по итогам каждого налогового периода по каждому добытому полезному ископаемому. Сумма налога, подлежащая уплате по итогу налогового периода, уплачивается не позднее 28-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом (ст. 344 НК РФ).

При РИП, согласно ст. 342.3 НК РФ, при исчислении НДСИ использует налоговую ставку, скорректированную на коэффициент, характеризующий территорию добычи полезного ископаемого (Ктд). С момента включения в реестр РИП и до начала применения нулевой ставки по налогу на прибыль, подлежащему зачислению в федеральный бюджет, коэффициент принимается равным 0 (пункт 4 статьи 342.3 НК РФ).

Согласно пункту 5 статьи 342.3 НК РФ, в течение последующих 120 налоговых периодов значение коэффициента увеличивается и равно:

- 0 – в течение первых двадцати четырех налоговых периодов (месяцев);
- 0,2 – с двадцать пятого по сорок восьмой включительно налоговый период;
- 0,4 – с сорок девятого по семьдесят второй включительно налоговый период;
- 0,6 – с семьдесят третьего по девяносто шестой включительно налоговый период;
- 0,8 – с девяносто седьмого по сто двадцатый включительно налоговый период;
- 1 – в последующие налоговые периоды<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

НДСИ, скорректированный на Ктд равен при добыче:

Золота лигатурного, концентратов, содержащих золото:

- 1,2% ( $6\% \cdot 0,2$ ) – с двадцать пятого по сорок восьмой включительно налоговый период;
- 2,4% ( $6\% \cdot 0,4$ ) – с сорок девятого по семьдесят второй включительно налоговый период;
- 3,6% ( $6\% \cdot 0,6$ ) – с семьдесят третьего по девяносто шестой включительно налоговый период;
- 4,8% ( $6\% \cdot 0,8$ ) – с девяносто седьмого по сто двадцатый включительно налоговый период;
- 6% ( $6\% \cdot 1$ ) – в последующие налоговые периоды<sup>6</sup>.

Попутно добытое серебро, извлеченное при переработке золотосодержащей продукции на аффинажном заводе:

- 1,3% ( $6,0\% \cdot 0,2$ ) – с двадцать пятого по сорок восьмой включительно налоговый период;
- 2,6% ( $6,0\% \cdot 0,4$ ) – с сорок девятого по семьдесят второй включительно налоговый период;
- 3,9% ( $6,0\% \cdot 0,6$ ) – с семьдесят третьего по девяносто шестой включительно налоговый период;
- 5,2% ( $6,0\% \cdot 0,8$ ) – с девяносто седьмого по сто двадцатый включительно налоговый период;
- 6,0% ( $6,0\% \cdot 1$ ) – в последующие налоговые периоды<sup>7</sup>.

Для определения количества добытого полезного ископаемого в налоговом периоде учитывается полезное ископаемое, в отношении которого в налоговом периоде завершен комплекс технологических операций (процессов) по добыче (извлечению) полезного ископаемого из недр (отходов, потерь). При этом, при разработке месторождения полезного ископаемого в соответствии с лицензией (разрешением) на добычу полезного ископаемого учитывается весь комплекс технологических операций (процессов), предусмотренных техническим проектом разработки месторождения полезного ископаемого (п.7 ст.339 НК РФ)<sup>8</sup>. Количество добытого полезного ископаемого определяется в граммах, с точностью до 0,1 грамма

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Там же

<sup>8</sup> Там же.

путём взвешивания золота, полученного после плавки всех полупродуктов, извлеченных из золотосодержащей руды на обоганительном оборудовании и кассовой обработке по данным первичных учётных документов, составленных в золотоприёмной кассе недропользователя. Количество выпущенной продукции (концентрата), определяется путём взвешивания её на весах. Содержание полезного компонента (золота) в концентрате, определяется по результатам отбора контрольной пробы и анализа её в пробирно-аналитической лаборатории недропользователя. Нормативными признаются фактические потери, связанные с принятой схемой и технологией разработки месторождения в пределах нормативов, включенных в состав проектной документации по разработке месторождения и утвержденных в порядке, определенном Постановлением Правительства РФ от 18.04.2025 № 514<sup>9</sup>. Нормативные потери при добыче и переработке золотосодержащей руды облагаются НДС по ставке 0%. Если на момент наступления срока уплаты налога по итогам первого налогового периода очередного календарного года, у недропользователя отсутствуют утвержденные нормативы потерь на очередной календарный год, впредь до утверждения указанных нормативов потерь применяются нормативы потерь, утвержденные ранее в установленном порядке а по вновь разрабатываемым месторождениям – нормативы потерь, установленные техническим проектом согласно (пп.1 п. 1 ст. 342 НК РФ)<sup>10</sup>. Оценка стоимости золота производится исходя из сложившихся у недропользователя цен реализации химически чистого металла после аффинажа. Стоимость единицы добытого полезного ископаемого – золота лигатурного – определяется как произведение доли содержания химически чистого металла в единице добытого полезного ископаемого и стоимости единицы химически чистого металла (п.5 ст.340 НК РФ)<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2025 № 514. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/411897682/> (дата обращения: 24.04.2026).

<sup>10</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

<sup>11</sup> Там же.

До 01.09.2025 за цену реализации химически чистого металла (золота или серебра) принимается выручка от реализации химически чистого металла (золота или серебра) за отчетный период, либо (при отсутствии фактов реализации драгоценного металла в отчетном периоде) принимается выручка от реализации химически чистого металла ближайшего из предыдущих налоговых периодов (п. 5 ст. 340 НК РФ) независимо от того, что ближайший налоговый период, в котором производилась реализация, мог иметь место в предыдущем году. В целях расчета стоимости единицы добытого полезного ископаемого, выручка от реализации золота принимается без налога на добавленную стоимость и уменьшается на расходы по аффинажу и расходы по доставке до получателя (п. 5 ст. 340 НК РФ)<sup>12</sup>.

В расходы по аффинажу, понесенных в данном налоговом периоде включается стоимость услуг аффинажного завода без налога на добавленную стоимость за добытый в отчетном периоде химически чистый металл.

Стоимость единицы добытого полезного ископаемого – золота лигатурного – определяется по следующей формуле (1):

$$\text{Стоимость} = q \times \frac{V_{\text{ДМ}} - \text{САД}}{Q_{\text{ДМ}}}, \quad (1)$$

где  $V_{\text{ДМ}}$  – стоимость металла, исходя из цен (без НДС);

САД – сумма расходов по аффинажу и расходов по доставке (перевозке) химически чистого металла до получателя;

$Q_{\text{ДМ}}$  – количество реализованного налогоплательщиком химически чистого металла;

$q$  – доля содержания химически чистого металла в единице добытого полезного ископаемого лигатурного золота.

Количество добытого полезного ископаемого – золота лигатурного подтверждается журналами учета приемки и движения золотосодержащей продукции в золотоприёмной кассе недропользователя.

Количество фактических потерь полезных ископаемых определяется недропользователем на основании маркшейдерских справок о потерях и разубоживании при добыче и переработке полезных ископаемых по каждой лицензии на право пользования

<sup>12</sup> Там же.

недрами. Учет серебра осуществляется на основании паспорт-расчета аффинажного завода, подтверждающего химический состав серебра в сплаве золота лигатурного.

Способ расчета стоимости полезного ископаемого концентрата золотосодержащего определяется согласно п.3 ст. 340 Налогового кодекса РФ<sup>13</sup>.

Налоговая база добытого полезного ископаемого (НБ) – концентрата золотосодержащего определяется по следующей формуле (2):

$$НБ = НПИ \times С \text{ ед ПИ}, \quad (2)$$

где НБ – налоговая база;

НПИ – количество добытого полезного ископаемого;

С ед ПИ – стоимость единицы добытого полезного ископаемого<sup>14</sup>.

Количество добытого полезного ископаемого (НПИ) определяется в количестве содержания химически чистого золота в добытом за месяц концентрате золотосодержащем.

Стоимость единицы добытого полезного ископаемого (С ед ПИ) – концентрата золотосодержащего определяется по следующей формуле (3):

$$С \text{ ед ПИ} = \frac{ВПИ - СД}{QПИ} \times q, \quad (3)$$

где ВПИ – выручка от реализации добытого полезного ископаемого, без НДС;

СД – расходы на доставку, перевозку полезного ископаемого от пункта отгрузки до получателя;

QПИ – количество реализованного полезного ископаемого;

q – доля содержания химически чистого металла в единице добытого полезного ископаемого.

Количество реализованного полезного ископаемого определяется в размере содержания химически чистого золота и серебра в реализованном за месяц концентрате золотосодержащем на основании данных в актах приема-передачи.

Стоимость единицы добытого полезного ископаемого – концентрата золотосодержа-

щего корректируется после получения окончательных актов и изменении содержания химически чистого металла в партии. При экспорте золотосодержащего концентрата цена товара/стоимость партии товара корректируется после расчета окончательной цены/стоимости концентрата золотосодержащего на основании окончательного котировального периода, предусмотренного контрактом.

До 01.09.2025 оценка стоимости полученного серебра производится исходя из сложившихся у недропользователя в соответствующем налоговом периоде (а при их отсутствии – в ближайшем из предыдущих налоговых периодов) цен реализации серебра, полученного при аффинаже золота лигатурного.

При переработке золотосодержащего концентрата до аффинированных металлов в товарной продукции стоимость единицы добытого полезного ископаемого корректируется после получения паспорта-расчета и акта приема-передачи выполненных работ.

С 01.09.2025 по настоящее время недропользователи исчисляют НДС в соответствии с изменениями, внесенными в пункт 5 статьи 340 НК РФ, определяют оценку стоимости золота не исходя из цен реализации как описано выше, а на основании цен мирового рынка. Оценка стоимости добытого полезного ископаемого – золота лигатурного, концентрата золотосодержащего и серебра – производится исходя суммы произведений количества (в граммах) каждого химически чистого драгоценного металла и его цены на мировом рынке, выраженной в рублях за грамм. Указанная сумма уменьшается на сумму расходов налогоплательщика по аффинажу драгоценных металлов и их доставке (перевозке) получателю.

С 01.09.2025 для драгоценных металлов налоговая база для НДС определяется на основании цен мирового рынка. Собираемость НДС увеличивает доходы бюджетов бюджетной системы РФ при введении налога на сверхдоходы, этот налог является ключевым источником сбора налогов в бюджетной системе. В настоящее время цена на золото остается высокой, динамика роста цены наблюдается с 2024 года. Караев А. К. в работах [7, 8] показывает динамику цены на золото, цена на золото имеет определенную волатильность.

Коррекция цен на золото обусловлена:  
1) динамикой экономических показателей

<sup>13</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

<sup>14</sup> Там же.

США; 2) инфляцией; 3) изменениями процентных ставок [11]; 4) конъюнктурой сырьевых доходов [12]. В настоящее время отдельному анализу подлежит учет и хранение золота на обезличенных металлических счетах в банках, как данное золото учитывать для организации -недропользователя выручкой или товарными запасами, данный аспект будет рассмотрен в следующих работах автора.

Итак, для исчисления и уплаты НДС с 01.09.2025 цена определяются в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по принятию нормативных правовых актов, контролю и надзору за соблюдением законодательства в сфере конкуренции на товарных рынках, защиты конкуренции на рынке финансовых услуг, деятельности субъектов естественных монополий и рекламы, рассчитываются указанным федеральным органом исполнительной власти и подлежат размещению на его официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» до 10-го числа календарного месяца, следующего за истекшим налоговым периодом. (п.5 ст.340 НК РФ)<sup>15</sup>.

Количество добытого полезного ископаемого – золота лигатурного подтверждается журналами учета приемки и движения золотосодержащей продукции в ЗПК недропользователя.

Количество фактических потерь полезных ископаемых определяется недропользователем на основании маркшейдерских справок о потерях и разубоживании при добыче и переработке полезных ископаемых по каждой лицензии на право пользования недрами.

Учет серебра осуществляется на основании паспорта-расчет аффинажного завода, подтверждающего химический состав серебра в сплаве золота лигатурного.

Положениями НК РФ установлена льготная ставка НДС 0%, применяемая к фактическим потерям полезных ископаемых, в пределах утвержденных нормативов потерь (пп. 1.1 ст. 342 НК РФ). Сверхнормативные потери облагаются НДС по ставке, установленной ст. 342 НК РФ для соот-

ветствующего вида полезного ископаемого (в соответствии с пп. 5 п. 2 ст. 342 НК РФ для концентратов и других концентратов, содержащих золото, данная ставка составляет 6%, которая применяется в том числе к сверхнормативным потерям). Специальная статья 342.3 НК РФ устанавливает право налогоплательщиков – участников РИП, включенных в реестр, применять понижающий Ктд при исчислении НДС. Данная статья НК РФ устанавливает круг налогоплательщиков, которые вправе применять понижающий Ктд, а также порядок (условия и сроки) применения понижающего Ктд. Пункт 2.2 ст. 342 НК РФ перечисляет ставки НДС, к которым применяется установленный ст. 342.3 НК РФ понижающий Ктд. В числе данных ставок, вышеупомянутая ставка НДС 6%, установленная пп. 5 п. 2 ст. 342 НК РФ. Поскольку данная ставка применяется в том числе к сверхнормативным потерям, в настоящее время автором не усматривается формальных оснований для неприменения понижающего Ктд к сверхнормативным потерям (иные положения НК РФ также не содержат каких-либо ограничений для применения понижающего Ктд к сверхнормативным потерям). В ходе анализа норм налогового законодательства не обнаружена правоприменительная практика, ограничивающая возможность применения понижающих коэффициентов в отношении сверхнормативных потерь при реализации РИП. При этом на сверхнормативные потери распространяется уплата НДС с разницы (10% платят с разницы между стоимостью золота и стоимостью, рассчитанной по цене 1900 долларов за одну тройскую унцию) и в этом случае Ктд не применяется для целей исчисления и уплаты НДС.

В целом, исходя из анализа норм налогового права можно определить, что налоговая нагрузка зависит от реализации золота (часть золота может храниться на обезличенных металлических счетах и признаваться запасами) и величины уплаты налогов, с 2025 года налоговая нагрузка на недропользователя увеличилась почти в 2,5 раза, так как рост цен на золото увеличил НДС, а данный налог включается в себестоимость товарной продукции.

Для компаний с величиной добычи до 10 тонн в год в 2025 году себестоимость увеличилась до 9300-9500 рублей за 1 грамм золота, в 2024 себестоимость составила 7300-7500 рублей за 1 грамм золота. Рост

<sup>15</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

себестоимости обусловлен ростом НДС, соответственно снижается уплата налога на прибыль. Увеличение НДС и снижение налога на прибыль в существующих реалиях не оказывает негативного влияния на собираемость налогов в бюджеты бюджетной системы. Условиями РИП предусмотрено, что первые 5 лет недропользователь не выходит еще на проектную мощность. Если запуск проекта состоялся до 5 лет и в рамках опытно-промышленной эксплуатации добыча золота составила незначительное количество (от 50 до 100 кг золота), то вполне обоснованно НДС с разницы цены не уплачивать, еще нет сверхприбыли и применяется ставка НДС 6% с понижающим Ктд, методика применения Ктд описана выше.

Согласно стратегии развития золотодобывающей отрасли, до 2035 года отрасль года планирует работать на вторичных минеральных ресурсах.

Исходя из этого проведем анализ льгот при вовлечении в переработку вторичного минерального сырья. Согласно пп.4 п.2 ст. 336 НК РФ и пп. 5 п.1 ст. 342 НК РФ предусмотрены льготы по НДС в размере 0 процентов.

«Подпунктом 4 пункта 2 статьи 336 НК РФ установлено, что не признаются объектом налогообложения полезные ископаемые, извлеченные из собственных отвалов или отходов (потерь) горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств, если при их добыче из недр они подлежали налогообложению в общеустановленном порядке»<sup>16</sup>.

Согласно положениям статьи 337 НК РФ «полезным ископаемым в целях налогообложения НДС признается продукция горнодобывающей промышленности и разработки карьеров, содержащаяся в фактически добытом (извлеченном) из недр (отходов, потерь) минеральном сырье (породе, жидкости и иной смеси), первая по своему качеству соответствующая национальному стандарту, региональному стандарту, международному стандарту, а в случае отсутствия указанных стандартов для отдельного добытого полезного ископаемого – стандарту организации»<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

<sup>17</sup> Там же.

На основании подпункта 5 пункта 1 статьи 342 НК РФ при добыче полезных ископаемых, остающихся во вскрышных, вмещающих (разубоживающих) породах, отвалах или в отходах перерабатывающих производств в связи с отсутствием в Российской Федерации промышленной технологии их извлечения, при наличии соответствующих подтверждающих документов, а также добываемых из вскрышных и вмещающих (разубоживающих) пород, отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств в пределах нормативов содержания полезных ископаемых в указанных породах и отходах, которые утверждаются в составе проектной документации в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2001 № 899, применяется налоговая ставка НДС в размере 0 процентов.

Нормативы содержания полезных ископаемых во вскрышных и вмещающих (разубоживающих) породах и отходах перерабатывающих производств утверждены на основании Постановления в составе проектной документации.

При этом в НК РФ не закреплен порядок и перечень документов для подтверждения льготных условий и на практике данные нормы подтвердить достаточно сложно.

С точки зрения налогового органа нужен полный пакет документов за период функционирования недропользователя, который осуществлял добычу драгоценных металлов и отходы складировал в отвалы. Недропользователь утверждает, что достаточно подтверждения Роснедр о количестве золота в отвалах, ссылаясь на формы статистической отчетности такие как 5-гр, 70-71-тп и заявление в Роснедра. По нашему мнению, золото в отвалах – это золото, которое содержится в эксплуатационных и технологических потерях, а они в свое время подлежали налогообложению НДС в установленном порядке (задекларированы в налоговых декларациях и прошли проверки налоговым органом), который описан выше в настоящей статье, поэтому вполне обоснованно в качестве подтверждающего документа недропользователю приложить справку из Роснедр в качестве подтверждения льгот по НДС согласно ст.ст.336 и 342 НК РФ, независимо от кондиций (постоянных и/или временных) при наличии технического проекта на переработку такого сырья.

### Заключение

В 2025-2026 гг. недропользователи уплачивают НДСИ дополнительно, то есть, 10% с разницы между стоимостью золота и стоимостью, рассчитанной по цене 1900 долларов за одну тройскую унцию (НК РФ, Письмо Минфина от 01.07.2025 N 03-06-06-01/64202)<sup>18</sup> (налог с разницы цены).

В статье проведена эволюция исчисления и уплаты НДСИ, в результате установлено, что понижающий коэффициент при реализации РИИ не применяется на исчисление и уплату НДСИ с разницы цены.

Для недропользователей, которые имеют статус РИП и не вышли на окупаемость инвестиций, по основному принципу применяют ставку НДСИ 6% с коэффициентом (Ктд), но при этом еще и платят налог с разницы цены, что снижает инвестиционную активность недропользователя.

Если у компании нет прибыли от реализации товаров, произведенных в рамках реализации РИП, то, исходя из п. 2 ст. 284.3 НК РФ, льготная ставка налога на прибыль с этого года не применяется. Прибыль в рамках РИП, определяется на основании данных налогового учета. Что касается убытка, то проводится анализ, за счет каких факторов он сформировался. И важно убедиться, что такие расходы соответствуют требованиям ст. 252 НК РФ, если существуют другие факторы, то возникает риск отмены налоговой льготы по налогу на прибыль.

Если организация была включена в реестр участников РИП (при объеме капитальных вложений не менее 500 млн руб.) и в течение пяти налоговых периодов не получила прибыль от реализации товаров, произведенных в рамках РИП, то отсчет срока применения льготной ставки все равно начнет-

ся исходя из п. 6 ст. 284.3 НК РФ, то есть, с 6 года, а первые 5 лет даются на создание актива, приносящего доход.

НДСИ при РИП с Ктд – 0 процентов, а налог с разницы цены свыше 1900 долларов за одну тройскую унцию при реализации региональных инвестиционных проектов уже нужно платить при получении первой прибыли (первая прибыль при РИП – это первая реализации товарной продукции с даты которой начинается отсчет применения Ктд равным нулю), получается дисбаланс: 1) Ктд равен нулю; 2) окупаемости проекта нет; 3) высокая кредитная нагрузка; 4) как правило убыток по календарным годам на протяжении 5 лет в налоговой отчетности.

Исходя из этого предлагаем следующее:

1. «Для недропользователей, имеющих статус РИП и уплачивающих НДСИ с разницы (10% платят с разницы между стоимостью золота и стоимостью, рассчитанной по цене свыше 1900 долларов за одну тройскую унцию), предлагается применить аналогичную норму, то есть, уплачивать НДСИ с 6 года реализации этого проекта. Для реализации этой меры целесообразно дополнить отсылочной нормой п. 6 ст. 284.3 НК РФ, в главу 26 НК РФ (в части исчисления и уплаты НДСИ)».

Для предоставления льготы по применению ставки НДСИ 0 процентов при добыче полезных ископаемых, остающихся во вскрышных, вмещающих (разубоживающих) породах, отвалах или в отходах перерабатывающих производств. В пакет документов недропользователь должен приложить формы статистической отчетности (5-гр, 70-71тп) и документы из Роснедр, подтверждающие количество золота в пересчете на химически чистый металл, это и будет подтверждением льгот, предусмотренных ст.ст. 336 и 342 НК РФ.

Предложения не потребуют дополнительных средств из бюджетов бюджетной системы РФ.

<sup>18</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2026).

*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.*

#### Библиографический список

1. Аландаров Р. А. Финансовые инструменты обеспечения НИОКР в Российской Федерации и направления их совершенствования // Финансы. 2021. № 4. С. 8-15. URL: <http://elib.fa.ru/art2022/bv6.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).

2. Андряков А. Д., Домбровский Е. А. Меры налогово-бюджетного стимулирования экономического роста территорий // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 5. С. 99-113. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-99-113.
3. Блошенко Т. А. Налогообложение организаций при добыче и комплексной переработке минерального сырья: теория и практика. – М.: КУРС, 2020. 304 с. ISBN 978-5-907228-95-5.
4. Балынин И. В. Развитие государственной финансовой поддержки отечественных производителей товаров, работ и услуг // Финансы. 2022. № 7. С. 13-21. URL: <http://elib.fa.ru/art2022/bv915.pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
5. Блошенко Т. А. Налогообложение видов полезных ископаемых, извлеченных из отвалов вскрышных пород // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2-2. С. 178-181. DOI: 10.17513/vaael.2709. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2709> (дата обращения: 15.03.2026).
6. Какаулина М. О., Горлов Д. Р. Оценка влияния налоговых льгот на инвестиционную активность в особых экономических зонах Российской Федерации // Journal of Applied Economic Research. 2022. Т. 21. № 2. С. 282-324. DOI: 10.15826/vestnik.2022.21.2.011. URL: <http://elib.fa.ru/art2022/bv1182.pdf> (дата обращения: 18.03.2026).
7. Караев А. К. Фискальные последствия государственной поддержки финансового сектора национальной экономики // Финансовая жизнь. 2020. № 2. С. 54-57. URL: <http://elib.fa.ru/art2020/bv964.pdf> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Караев А. К. Анализ структурных разрывов в динамике цены на золото методом квантильной регрессии // Финансовая жизнь. 2021. № 1. С. 66-69. URL: <http://elib.fa.ru/art2021/bv393.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).
9. Мастеров А. И. Эффективное управление инвестициями как путь совершенствования программно-целевого бюджетирования в России // Финансы. 2020. № 10. С. 20-26.
10. Михина Е. В., Котова Н. Е. Актуальные вопросы применения концепции налоговых расходов: опыт и перспективы // Финансовая жизнь. 2023. №4. С. 46-51. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-6. URL: <http://elib.fa.ru/art2023/bv2071.pdf> (дата обращения: 15.03.2026).
11. Понкратов В. В., Караев А. К. Анализ влияния пандемии коронавирусной инфекции на волатильность процентной ставки RUONIA: вейвлет когерентный анализ // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 4. С. 137-144. DOI: 10.33983/2075-1826-2022-4-137-144.
12. Понкратов В. В., Караев А. К., Мастеров А. И., Шмиголь Н. С., Сигарев А. В., Бондаренко Н. О., Яковлев Н. Д. Фискальные правила в отношении конъюнктурных сырьевых доходов: российский опыт, лучшие зарубежные практики, новые подходы к конструированию / под ред. В.В. Понкратова. М.: Шелест, 2020. 224 с. DOI: 10.17513/vaael.2757.
13. Сигарев А. В. Государственная поддержка инвестиционной деятельности в Российской Федерации // Самоуправление. 2022. № 3. С. 690-693. ISBN: 978-985-7147-91-5. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/511917827/> (дата обращения: 17.03.2026).
14. Тараканова И. В. Оценка эффективности системы управления бюджетными инвестициями в Российской Федерации // Финансовая жизнь. 2020. № 4. С. 88-92. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44407524> (дата обращения: 12.03.2026).
15. Тараканова И. В. Трансформация методологических подходов к оценке роли бюджетных инвестиций в обеспечении экономического роста // Аудиторские ведомости. – 2022. № 1. С. 62-69. DOI: 10.24411/1727-8058-2022-1-62-69.
16. Тюрина Ю. Г., Баннова К. А. Концептуальные направления развития теорий налогообложения через призму реализации интересов государства и налогоплательщиков // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2021. Т. 7. № 1. С. 188-204. DOI: 10.21684/2411-7897-2021-7-1-188-204. URL: <https://elib.utmn.ru/jspui/handle/ru-tsu/7562> (дата обращения: 12.03.2026).

**Д. А. Будадина**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: budadina.darya@list.ru

**Т. В. Тазикина**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия

## **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИЙ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ И ОЦЕНКЕ**

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, методики оценки, факторы, финансовый анализ, стоимостной подход, рыночный подход, инвестиции, стоимость, ESG-факторы, корпоративное управление.

В настоящее время в российской экономике активно обсуждается вопрос распределения ограниченных ресурсов инвесторов, в том числе государства, в наиболее перспективные с их точки зрения отрасли и компании. Проблема объективной оценки инвестиционной привлекательности предприятий на данный момент остается дискуссионной в отечественной экономической науке ввиду отсутствия единства в трактовке категории. Сложившиеся мнения различных авторов возможно условно разделить на финансовый, стратегический, стоимостной, институциональный и системный подходы к определению инвестиционной привлекательности. В рамках каждого из подходов используются собственные методики ее оценки, например расчет финансовых коэффициентов, стоимостных показателей, применение метода дисконтированных денежных потоков, рейтинговые методики, авторские методики. Каждая из методик наделена неоспоримыми достоинствами, но в то же время не может быть использована применительно ко всем отраслям, так как не учитывает специфические черты и особенности. В статье была выявлена многогранность понятия инвестиционной привлекательности, обусловленная различными позициями инвесторов, менеджмента и собственников компании. Проведен сравнительный анализ существующих методик оценки инвестиционной привлекательности, включая финансовый, стоимостной и комплексный подходы. Также обоснована необходимость формирования комплексного инструментария оценки, учитывающего как количественные, так и качественные параметры деятельности хозяйствующих субъектов.

**D. A. Budadina**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: budadina.darya@list.ru

**T. V. Tazikhina**

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

## **THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF COMPANIES: APPROACHES TO DEFINITION AND EVALUATION**

**Keywords:** investment attractiveness, assessment methods, factors, financial analysis, value-based approach, market approach, investments, value, ESG factors, corporate governance.

Currently, the Russian economy is actively discussing the allocation of limited investor resources, including state capital, to the most promising industries and companies. The problem of objectively assessing the investment attractiveness of enterprises remains controversial in domestic economic science due to the lack of consensus on the interpretation of the category. The prevailing views of various authors can be conditionally divided into financial, strategic, value-based, institutional and systemic approaches to defining investment attractiveness. Each approach employs its own assessment methods, such as financial ratio analysis, value-based indicators, the discounted cash flow method, rating methodologies and proprietary models. Each method has undeniable advantages, but at the same time cannot be universally applied across all industries, since it does not account for their specific characteristics. The article reveals the multidimensional nature of the concept of investment attractiveness, determined by the different positions of investors, management and company owners. A comparative analysis of existing investment attractiveness assessment methods is conducted, covering financial, value-based and integrated approaches. The necessity of developing a comprehensive assessment toolkit that takes into account both quantitative and qualitative parameters of business entities is substantiated.

## Введение

Современная российская экономика функционирует в условиях существенного дефицита инвестиционных средств, что обусловлено как внутренними структурными изменениями, так и беспрецедентным санкционным давлением. По данным Росстат, удельный вес инвестиций в основной капитал в ВВП России в последние годы составляет около 23-27% [15], аналогичный показатель для Китая составляет 40-42% [14]. При этом доля прямых иностранных инвестиций резко сократилась, что усилило конкуренцию за отечественные инвестиционные ресурсы. В таком контексте проблема оценки инвестиционной привлекательности приобретает важнейшее значение, так как именно от точности и полноты оценки во многом зависит эффективность распределения ограниченных ресурсов на уровне национальной экономики.

В сложившихся условиях способность компании любой отрасли привлекать инвестиции определяется не только ее текущими финансовыми результатами, но и долгосрочным потенциалом роста, качеством корпоративного управления и устойчивостью бизнес-модели к волатильности внешней среды. В результате, складывается необходимость формирования комплексного, многоаспектного подхода к оценке инвестиционной привлекательности, который будет выходить за рамки традиционного финансового анализа.

Несмотря на значительный интерес исследователей к тематике, в отечественной экономической литературе до сих пор не сложилось единого понимания сущности инвестиционной привлекательности. В свою очередь, отсутствие общепринятого определения влечет за собой методологическую разрозненность существующих подходов к оценке. Отсутствие единого подхода к оценке затрудняет принятие обоснованных инвестиционных решений на уровне самого предприятия, отрасли и национальной экономики в целом.

Актуальность исследования определяется необходимостью переосмысления традиционных концепций инвестиционной привлекательности компаний в условиях современной экономики, которая характеризуется повышенной волатильностью финансовых рынков, ограниченностью иностранных инвестиций и возрастающей ролью государства в проектах. Кроме того,

уход иностранных инвесторов, переориентация цепочек поставок, усиление роли государства в процессе инвестирования, введение регуляторных послаблений в отношении компаний существенно изменило контекст инвестиционного анализа [10] и потребовало переосмысления традиционных метрик.

Научная новизна исследования заключается в систематизации существующих подходов к трактовке инвестиционной привлекательности компании и методик ее оценки, выявлении их достоинств и ограничений, а также в предложении нового комплексного определения и обосновании необходимости совершенствования традиционных инструментов оценки.

Исследование основано на обзоре научной литературы, работ отечественных авторов по вопросам инвестиционной привлекательности компаний, официальных информационно-статистических данных, законодательных актов РФ, использовании общенаучных методов исследования, таких как анализ информации, синтез, методы логического и системного анализа, специальные методы экономического и финансового анализа.

**Цель исследования** заключается в систематизации существующих теоретических подходов к определению и оценке инвестиционной привлекательности компаний.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- проанализировать эволюцию научных взглядов на содержание категории «инвестиционная привлекательность»;
- охарактеризовать факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность компаний;
- провести сравнительную характеристику существующих методических подходов к оценке инвестиционной привлекательности, их преимуществ и ограничений.

## Материалы и методы исследования

Понятие «инвестиционная привлекательность» относится к числу наиболее дискуссионных в современной экономической науке. Многозначность категории обусловлена сложной природой, объединяющей объективные характеристики хозяйствующего субъекта и субъективное восприятие потенциальных инвесторов, формирующееся под влиянием широкого спектра внешних и внутренних факторов.

В отечественной научной литературе сложилось несколько подходов к трактовке инвестиционной привлекательности компании. К таковым можно отнести финансовый, стоимостной, стратегический, институциональный, системный подходы.

Финансовый подход к трактовке термина рассматривает инвестиционную привлекательность через призму финансовых показателей деятельности компании. Он является исторически наиболее ранним и широко представленным в отечественной литературе. Сторонниками данного подхода являются Бланк А. И. [2, с. 78-82], Пузов Е. Н. [17]. Согласно данной концепции, инвестиционная привлекательность представляет собой совокупность финансово-экономических характеристик хозяйствующего субъекта, определяющих его способность генерировать доход, достаточный для обеспечения требуемой инвестором нормы доходности при приемлемом уровне риска [6]. Такой подход получил широкое распространение в практике инвестиционного анализа, так как предполагает расчет установленных показателей. Однако, основным недостатком подхода является игнорирование качественных характеристик деятельности компании.

Стоимостной подход был основан на концепции управления стоимостью компании (Value Based Management). Он получил развитие в работах Дамодарана А. [7, с. 24-25], Тепловой Т. В. [19, с. 23-28], Федотовой М. А., Тазихиной Т. В. и Григорьева В. В. [20, с. 11-12]. В рамках данного подхода инвестиционная привлекательность определяется как способность компании создавать добавленную стоимость для акционеров и иных заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе. Ключевыми показателями в данном случае выступает экономическая добавленная стоимость (EVA), рыночная добавленная стоимость (MVA), добавленная стоимость акционерного капитала (SVA) [12]. Стоимостной подход ориентирован на долгосрочные интересы собственников, но при этом его применение достаточно затруднительно по причине трудностей информационного обеспечения расчетов.

Стратегический подход акцентирует внимание на восприятии компании со стороны различных групп инвесторов. Он является сравнительно новым в экономической науке. В рамках данной концепции инвестиционная привлекательность рассматривается как результат осуществления

деятельности компании на рынке капитала. Подход предполагает учет репутационных факторов, влияние бренда компании и степени открытости перед инвесторами. Такой подход реже применяется на практике, чем финансовый и стоимостной, так как не опирается на универсальный набор количественных показателей.

Институциональный подход связывает инвестиционную привлекательность с качеством корпоративного управления. Подход отражает эволюцию инвестиционного анализа в сторону учета нефинансовых факторов. В условиях повышения роли ESG-факторов и устойчивого развития данная концепция приобретает все большую актуальность.

Комплексный подход, в отличие от рассмотренных ранее, определяет инвестиционную привлекательность как многомерное явление, объединяющее финансовые, производственные, рыночные и институциональные характеристики компании. Данного подхода в своих работах придерживаются такие авторы, как Ендовицкий Д. А. [9], Федотова М. А. и Лосева О. В. [11, с. 34]. Адекватная оценка инвестиционной привлекательности невозможна без учета широкого круга как внутрифирменных, так и факторов внешней среды. Системный подход можно назвать наиболее объективным, однако, он требует значительного информационного обеспечения и экспертного суждения [22].

Анализ существующих определений позволяет сформулировать наиболее полную трактовку термина, объединяющую положительные стороны каждого из рассмотренных подходов.

Инвестиционная привлекательность представляет собой интегральную характеристику хозяйствующего субъекта, отражающего его способность формировать устойчивый поток добавленной стоимости для инвесторов при заданном уровне риска, обусловленную совокупностью внешних и внутренних факторов, определяющих конкурентоспособность, финансовую устойчивость и потенциал долгосрочного роста компании.

Такое определение позволяет уделить внимание динамическому характеру инвестиционной привлекательности, который изменяется под воздействием рыночной конъюнктуры, а также учесть различие интересов и критериев оценки у разных категорий инвесторов.

На инвестиционную привлекательность компаний воздействует огромное количество факторов. Они определяются как условиями внешней среды, государственной политики, уровнем развитости отрасли, конкуренции в ней, так и поведением самого предприятия, его финансового положения, эффективностью операционной деятельности [4].

Более подробно классифицировать факторы инвестиционной привлекательности можно следующим образом:

- на уровне национальной экономики: состояние и динамика национальной экономики, уровень инфляции и процентных ставок, валютный курс и стабильность денежно-кредитной системы, инвестиционный климат в стране, политическая и правовая стабильность;

- на уровне отрасли: наличие конкуренции, барьеры входы, технологическая динамика отрасли, доступность сырьевых и кадровых ресурсов, налоговая нагрузка отрасли, налоговые льготы и преференции;

- на уровне финансово-экономической деятельности компании: показатели финансовой устойчивости и платежеспособности, рентабельности активов, продаж и собственного капитала, деловой активности, оборачиваемости активов, структуры капитала;

- на уровне операционной деятельности компании: конкурентная позиция компании на рынке, качество и диверсификация продуктового портфеля, эффективность производственной системы, развитость логистической системы, конкурентные преимущества, качество менеджмента, инновационный потенциал, расходы на НИОКР, уровень цифровизации;

- на уровне корпоративного управления компании: качество корпоративного управления, состав совета директоров, степень защиты прав миноритарных акционеров, деловая репутация компании, социальная ответственность, ESG-рейтинг, уровень информационной открытости и прозрачности финансовой информации.

Специфической особенностью современной российской экономики является возрастающая роль макроэкономических факторов. Также важнейшее значение приобретают и отраслевые факторы, особенно в условиях структурной перестройки, так как принадлежность к приоритетным для государственной поддержки секторам существенно повышает инвестиционную привлекательность компаний вне зависи-

мости от их индивидуальных финансовых характеристик.

Разнообразие теоретических трактовок инвестиционной привлекательности предполагает наличие различных методических подходов к ее оценке. Существующие в экономической литературе методики можно разделить на несколько групп:

- методики на основе финансового анализа;

- методики на основе стоимостного подхода;

- методики на основе рыночного подхода;

- рейтинговые методики;

- интегральные методики.

Методики на основе финансового анализа базируются на анализе системы финансовых коэффициентов, характеризующих различные аспекты деятельности компании. К таким показателям относятся коэффициенты ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности [18]. Примерами методик в рамках данного подхода являются методики Ендовицкого Д. А., Бабушкина В. А. [9] и Тепловой Т. В. [1, с. 96-97]. Методики на основе финансовых показателей опираются на общедоступную бухгалтерскую отчетность, что является их достоинством, так как они просты в применении и доступны для всех заинтересованных сторон. Вместе с тем с 2022 года ряд крупных российских компаний воспользовался регуляторными послаблениями для ограничения раскрытия финансовой информации, что снижает качество оценки. В то же время, расчет по методикам носит ретроспективный характер и не учитывает перспективы развития компании, а также бухгалтерские данные зачастую подвержены манипуляциям со стороны менеджмента. Кроме того, бухгалтерская отчетность не раскрывает многие важнейшие аспекты, например интеллектуальный капитал, деловая репутация, доверие со стороны инвесторов и отношения с потребителями.

Методики на основе стоимостного подхода подразумевают принцип временной ценности денег. В частности, в основе метода дисконтированных денежных потоков, который является одним из инструментов данного подхода, лежит предпосылка о том, что стоимость любого актива определяется дисконтированной суммой генерируемых им в будущем денежных потоков. Метод дисконтированных денежных пото-

ков предполагает построение финансовой модели компании с прогнозированием денежных потоков (на собственный капитал или на инвестированный капитал) на горизонт 5-10 лет с последующим расчетом терминальной стоимости. Данный метод получил широкое распространение в российской практике, так как позволяет определить оценку стоимости актива на основе не исторических данных, а на прогнозных поступлениях [13]. Однако, при построении модели надо учитывать чувствительность результатов к исходным предположениям, прежде всего к ставке дисконтирования.

Методики на основе рыночного подхода предполагают оценку инвестиционной привлекательности посредством сравнения анализируемой компании с сопоставимыми предприятиями, котирующимися на фондовом рынке, либо с аналогами, которые выступили объектами сделок слияний и поглощений [16]. Ключевыми инструментами

являются мультипликаторы, например «стоимость/ЕВITDA», «цена/капитал», «цена/балансовая стоимость» и др. Использование мультипликаторов или исторических данных о сделках обеспечивают объективность оценки, так как они основаны на рыночных данных. Вместе с тем, их применение достаточно ограничено в современных российских условиях. Фондовый рынок нельзя назвать достаточно развитым, существует проблема низкой информационной прозрачности компаний, а также число аналогов в отдельных отраслях критически мало.

Рейтинговые методики предполагают ранжирование компаний по уровню инвестиционной привлекательности на основе комплексной оценки. В российской практике наибольшую известность получили рейтинги, составляемые агентствами «Эксперт РА» и АКРА, а также специализированные методики, разработанные в рамках государственных институтов развития [3].

Сравнительная характеристика методик оценки инвестиционной привлекательности компаний

| Методика                                   | Ключевые показатели  | Информационная база   | Преимущества   | Ограничения   |
|--|--|---|--|---|
| Методика на основе финансового анализа     | Коэффициенты ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности   | Бухгалтерская отчетность  | Простота применения, доступность данных  | Ретроспективный анализ, отсутствие учета перспектив развития компании   |
| Методика на основе стоимостных показателей | Метод дисконтированных денежных потоков, EVA, MVA, SVA, денежный поток на собственный капитал, денежный поток на инвестированный капитал, WACC | Бухгалтерская отчетность, управленческая отчетность, рыночные данные    | Прогностический характер   | Чувствительность расчетов к допущениям, субъективный характер прогнозов |
| Методика на основе рыночных показателей    | Мультипликаторы (EV/ЕВITDA, P/E, P/BV)   | Биржевые котировки, данные об исторических сделках слияний и поглощений | Объективность рыночных данных  | Малое число аналогов на российском рынке                                |
| Рейтинговые методики                       | Рейтинги аналитических агентств (АКРА, Эксперт РА)   | Бухгалтерская отчетность, управленческая отчетность                     | Объективность, возможность сравнения компаний по уровню инвестиционной привлекательности | Сложность получения первичных данных для расчета                        |
| Интегральные методики                      | Метод анализа иерархий   | Бухгалтерская отчетность<br>Нефинансовые данные компании                | Комплексность, учет разнородных данных   | Субъективность весовых коэффициентов                                    |
| Методики учета ESG-факторов                | ESG-рейтинги, нефинансовая отчетность, показатели устойчивого развития   | Нефинансовая отчетность   | Учет рисков долгосрочной устойчивости  | Отсутствие единых российских стандартов                                 |

Источник: составлено автором на основе источников [3, 13, 16].

В целях преодоления ограниченности частных подходов в научной литературе разработан ряд методик, предполагающих расчет интегрального показателя инвестиционной привлекательности на основе взвешенной оценки критериев. Методологической основой в данном случае служат методы многокритериального анализа (анализ иерархий и др.).

Также на данный момент разработаны авторские модели по расчету интегрального показателя инвестиционной привлекательности. К таким методикам относятся:

– методика Донцовой и Никифоровой, которая ориентирована на определение финансовой устойчивости компаний [8];

– методика Савицкой, целью которой является определение риска банкротства компании [5];

– методика Шеремета, Сайфулина, Негашева, предполагающая расчет рейтинговой оценки финансового состояния компании [23, с. 172-191].

В последние годы все большее значение приобретает концепция устойчивого развития, а вместе с тем и учет таких нефинансовых факторов, как экологические, социальные и управленческие (ESG-факторы) [21]. Несмотря на санкционные ограничения, российские компании постепенно адаптируют принципы ESG к отечественным условиям.

Сравнительную характеристику основных методик можно представить в виде таблицы.

### Заключение

Проведенный обзор существующих понятий и методов оценки инвестиционной привлекательности позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, инвестиционная привлекательность компании представляет собой сложную многоаспектную категорию. В отечественной литературе термин трактуется в рамках пяти основных подходов: финансового, стоимостного, стратегического, институционального и системного. От принятой трактовки напрямую зависит выбор методики оценки инвестиционной привлекательности и, следовательно, качество инвестиционных решений. На их основе было сформулировано авторское определение, которое рассматривает инвестиционную привлекательность не как набор статичных финансовых показателей, а как характери-

стику, которая меняется со временем, зависит от конкретной экономической среды и формируется под влиянием как внутренних решений менеджмента, так и внешних институциональных условий.

Во-вторых, в работе был проведен сравнительный анализ методик оценки инвестиционной привлекательности: методики на основе финансового анализа, методики на основе стоимостных показателей, методики на основе рыночных показателей, рейтинговой методики, интегральной методики, ESG-ориентированной методики. Ни одна из них не является самодостаточной, каждая из них обладает как достоинствами, так и ограничениями, что предопределяет необходимость их комплексного использования. Особую проблему представляет то, что уровень раскрытия информации российскими компаниями остается на достаточно низком уровне, что ограничивает возможности внешних инвесторов для проведения полноценной оценки. Начиная с 2022 года, проблема обострилась, что связано с введением регуляторных послаблений в отношении обязательной отчетности.

Кроме того, почти все методы лишены учета отраслевой специфики. Универсальные методики оценки, которые построены на основе финансовых коэффициентов или стоимостных показателей, не всегда могут дать корректную оценку для компаний отдельных отраслей. Например, добывающая промышленность, финансовый сектор характеризуются принципиальными особенностями бизнес-моделей и структуры капитала.

Таким образом, проблема использования методов оценки инвестиционной привлекательности остается как никогда актуальной. В качестве возможных путей развития можно выделить внедрение в процесс оценки методов машинного обучения для обработки больших массивов данных, например информации из годовых отчетов компаний, новостных источников, социальных сетей. Поскольку включение нефинансовых факторов в инвестиционный анализ остается в стадии формирования, во многом станет полезным для принятия решений инвесторами создание национальной системы ESG-рейтингования, которая будет адаптирована к российским стандартам отчетности и особенностям деловой среды.

*Библиографический список*

1. Берзон Н. И., Теплова Т. В., Григорьева Т. И. Корпоративные финансы: учебник для вузов / под общей редакцией Н. И. Берзона. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 229 с. ISBN 978-5-534-16181-6.
2. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. 660 с. ISBN 5-901620-57-7.
3. Болодурина М. П., Елизарьева Е. А. Многоуровневая методика оценки инвестиционной привлекательности малых и средних предприятий сферы сервиса // Экономика, предпринимательство и право. 2025. № 1. С. 281-302. URL: <https://1economic.ru/lib/122126> (дата обращения: 05.05.2026). DOI: 10.18334/ep.15.1.122126.
4. Бурлин Е. Б. Оценка инвестиционной привлекательности корпорации // Вестник Евразийской науки. 2023. Т 15. № s1. URL: <https://esj.today/PDF/33FAVN123.pdf> (дата обращения: 08.05.2026).
5. Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В., Хахалева Е. А., Корчагина А. А. Методики оценки финансового состояния организаций аграрного сектора экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 114-121. URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-estestvenno-gumanitarnye-issledovaniya-egi-48/> (дата обращения: 03.05.2026).
6. Гребенникова В. А., Вареников В. А. Современные подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №7-2. С. 100-105. URL: <http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2021/08/Grebennikova-4.pdf> (дата обращения: 03.05.2026). DOI: 10.24411/2500-1000-2020-10895.
7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: перевод с английского. Москва: Альпина Паблишер, 2025. 1316 с. ISBN 978-5-9614-6650-8.
8. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Анализ финансовой отчетности: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и другим экономическим специальностям. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Дело и Сервис, 2009. 376 с. ISBN 978-5-8018-0340-1.
9. Ендовицкий Д. А., Бабушкин В. А. Анализ капитализации публичной компании и оценка ее инвестиционной привлекательности // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 21. С. 2–8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kapitalizatsii-publichnoy-kompanii-i-otsenka-ee-investitsionnoy-privlekatelnosti> (дата обращения: 08.05.2026). EDN: КРАЕЕВ.
10. Земцов С. П., Барина В. А., Михайлов А. А. Санкции, уход иностранных компаний и деловая активность в регионах России // Экономическая политика. 2023. № 2. С. 44-79. URL: <https://www.ecpolicy.ru/jour/article/view/58> (дата обращения: 04.05.2026). DOI: 10.18288/1994-5124-2023-2-44-79.
11. Федотова М. А., Лосева О. В., Тазихина Т. В. и др. Инвестиционная привлекательность российских компаний и инвестпроектов: оценка и управление: монография / под общ. ред. М. А. Федотовой, О. В. Лосевой. Москва: КноРус, 2021. 255 с. ISBN 978-5-406-08953-8.
12. Кузнецова А. А. Инвестиционная привлекательность компании и стоимостные методы её оценки // Скиф. 2020. № 4 (44). С. 726-731. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-privlekatelnost-kompanii-i-stoimostnye-metody-eyo-otsenki> (дата обращения: 04.05.2026).
13. Латышева А. Д. Современные подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятия // Интеллектуальный компас: направление научных открытий: сборник статей Международной научно-практической конференции (г. Оренбург, 20 ноября 2024 г.). Уфа: Аэтерна, 2024. С. 103-108. URL: <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-628.pdf> (дата обращения: 03.05.2026). EDN: RKOCAA.
14. Объем инвестиций в ВВП Китая // Statbase. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://statbase.ru/data/chn-total-investment/> (дата обращения: 03.05.2026).
15. Официальный сайт Росстата. Инвестиции в основной капитал а валовом внутреннем продукте. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 03.05.2026).
16. Подольская Т. В., Диденко В. М. Теоретико-методологические основы исследования инвестиционной привлекательности компании // Журнал прикладных исследований. 2022. № 3. С. 138-146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-issledovaniya-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompanii> (дата обращения: 03.05.2026).
17. Пузов Е. Н. Инструментарий принятия эффективных управленческих решений на основе трех-фокусной модели управления стоимостью компании: границы стоимости // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 309. С. 144-150. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/koha:001151893> (дата обращения: 03.05.2026).

18. Смагина М. Н., Москаленко Н. В., Невзорова Н. А. Понятие, сущность и методы оценки инвестиционной привлекательности предприятия в современных условиях хозяйствования // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. № 22(1). С. 25-31. URL: <https://www.scinotes.ru/jour/article/view/783> (дата обращения: 03.05.2026). DOI: 10.24182/2073-6258-2023-22-1-25-31.
19. Теплова Т. В. Инвестиции: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2026. 781 с. ISBN 978-5-534-18289-7.
20. Федотова М. А., Тазикина Т. В., Григорьев В. В. Стоимостно-ориентированное управление корпорацией: теория, методология и практика: монография. Москва: КноРус, 2020. 145 с. ISBN 978-5-406-00658-0.
21. Хоружий Л. И., Трясцин Н. А., Джикия М. К., Трясцина Н. Ю. Оценка инвестиционной привлекательности компаний АПК на основе ESG-факторов // Известия ТСХА. 2024. № 2. С. 189-202. URL: <https://izvestiia.timacad.ru/jour/article/view/647> (дата обращения: 03.05.2026). DOI: 10.26897/0021-342X-2024-2-189-202.
22. Шабалина Л. В., Корягина А. А. Теоретические подходы к определению сущности инвестиционной привлекательности предприятия // Вестник Донецкого университета. Серия 03. Экономика и право. 2025. № 4. С. 455-465. URL: <https://dongu-vestnik03.ru/index.php/vestnik03/article/view/593> (дата обращения: 03.05.2026). DOI: 10.5281/zenodo.18083245.
23. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика финансового анализа: учебное и практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2001. 208 с. ISBN 5-16-000251-0.



**М. В. Гренадерова ORCID ID 0000-0003-1651-8341**

Северо-восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, Якутск, Россия,  
e-mail: ar\_ma@inbox.ru

## **АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ РАСХОДНОЙ ЧАСТИ БЮДЖЕТА РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ) ЗА 2023 ГОД: ПРОБЛЕМЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**Ключевые слова:** бюджет региона, исполнение расходов, бюджетный процесс, государственные программы, национальные проекты, эффективность бюджетных расходов, Республика Саха (Якутия).

Актуальность исследования обусловлена необходимостью постоянного мониторинга и анализа бюджетного процесса для обеспечения финансовой устойчивости регионов и эффективного использования бюджетных средств. Целью статьи является анализ исполнения расходной части бюджета Республики Саха (Якутия) за 2023 год, выявление ключевых проблем и факторов, повлиявших на уровень освоения средств, а также формулирование рекомендаций по повышению эффективности бюджетных расходов. В качестве методов исследования использованы анализ нормативно-правовых актов, сравнительный анализ плановых и фактических показателей бюджета, метод группировки данных по разделам классификации расходов и государственным программам. В статье представлена авторская методика расчета интегрального показателя эффективности бюджетных расходов. В результате исследования установлено, что общий уровень исполнения расходной части бюджета РС(Я) составил 96%, при этом выявлены значительные объемы неосвоенных средств по ряду ключевых направлений, таких как жилищно-коммунальное хозяйство (исполнение 91%), здравоохранение (91%), образование (97%) и национальный проект «Жилье и городская среда» (82%). Основными причинами неполного освоения средств являются переходящие остатки по долгосрочным инфраструктурным проектам, нарушения сроков исполнения контрактов подрядчиками, задержки поставок оборудования, а также экономия по итогам торгов. В обсуждении результатов подчеркивается системный характер выявленных проблем, связанных с проектным управлением и логистикой в условиях специфики региона. В заключении сформулированы рекомендации, включающие необходимость совершенствования контрактной системы, усиления ведомственного контроля за ходом реализации инвестиционных проектов, разработки механизмов оперативного перераспределения средств и применения риск-ориентированного подхода при планировании бюджетных ассигнований для крупных инфраструктурных объектов.

**M. V. Grenaderova ORCID ID 0000-0003-1651-8341**

Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, Russia,  
e-mail: ar\_ma@inbox.ru

## **ANALYSIS OF THE EXPENDITURE PORTFOLIO OF THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA) FOR 2023: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVING EFFICIENCY**

**Keywords:** regional budget, expenditure execution, budget process, state programs, national projects, efficiency of budget expenditures, Republic of Sakha (Yakutia).

The relevance of the study is due to the need for constant monitoring and analysis of the budget process to ensure the financial sustainability of regions and the efficient use of budget funds. The purpose of the article is to analyze the execution of the expenditure part of the budget of the Republic of Sakha (Yakutia) for 2023, identify key problems and factors that influenced the level of funds utilization, and formulate recommendations for improving the efficiency of budget expenditures. The research methods include analysis of regulatory legal acts, comparative analysis of planned and actual budget indicators, and the method of grouping data by sections of the expenditure classification and state programs. The article presents the author's methodology for calculating the integral indicator of budget expenditure efficiency. As a result of the study, it was found that the overall level of execution of the expenditure part of the budget of the Republic of Sakha (Yakutia) was 96.1%, while significant volumes of unutilized funds were identified in a number of key areas, such as housing and communal services (execution 90.7%), healthcare (94.9%), education (97.3%) and the national project "Housing and Urban Environment" (82.1%). The main reasons for the incomplete utilization of funds are carry-over balances for long-term infrastructure projects, violations of contract deadlines by contractors, delays in equipment deliveries, and savings based on tender results. The discussion of the results emphasizes the systemic nature of the identified problems related to project management and logistics in the context of the region's specifics. In conclusion, recommendations are formulated, including the need to improve the contract system, strengthen departmental control over the implementation of investment projects, develop mechanisms for the operational redistribution of funds, and apply a risk-oriented approach when planning budget allocations for large infrastructure facilities.

### Введение

Эффективное управление общественными финансами на региональном уровне является одной из ключевых задач обеспечения социально-экономического развития территории. Бюджет выступает главным инструментом финансового регулирования, а степень исполнения его расходной части напрямую отражает качество бюджетного планирования и управления государственными (муниципальными) программами [1]. В условиях повышенной бюджетной нагрузки и необходимости решения масштабных инфраструктурных задач, характерных для арктических и дальневосточных регионов России, анализ отклонений в исполнении бюджета приобретает особую значимость. Правовые основы бюджетного процесса на федеральном и региональном уровнях закреплены в Бюджетном кодексе РФ [4] и конкретизированы в нормативных актах субъектов.

Республика Саха (Якутия), являясь самым крупным по территории субъектом РФ, сталкивается с уникальными вызовами в бюджетном процессе, связанными с логистической сложностью, климатическими условиями и высокой капиталоемкостью проектов. Стратегические задачи развития региона определены в контексте реализации Указа Президента РФ № 204 [7], что требует концентрации ресурсов на достижении национальных целей. Исследование причин неосвоения бюджетных средств в таких условиях позволяет выявить системные проблемы и сформулировать адресные рекомендации по повышению эффективности бюджетных расходов, что определяет научную и практическую актуальность данной работы.

**Целью данного исследования** является анализ исполнения расходной части бюджета Республики Саха (Якутия) за 2023 год на основе официальных данных, оценка уровня эффективности освоения средств по основным направлениям (разделам классификации, государственным программам и национальным проектам), выявление ключевых факторов, повлиявших на возникновение остатков, и разработка научно-обоснованных рекомендаций по оптимизации бюджетного процесса.

### Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундамен-

тальные положения теории общественных финансов и бюджетного устройства, изложенные в трудах отечественных и зарубежных ученых. Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты, официальные аналитические материалы, публикации, посвященные проблемам бюджетного процесса в северных регионах и эффективности инфраструктурных проектов, а также зарубежный опыт управления бюджетными инвестициями.

В ходе исследования применялся комплекс общенаучных и специальных методов. Метод анализа нормативно-правовой базы использовался для изучения бюджетного законодательства. Сравнительный анализ позволил сопоставить утвержденные, уточненные и фактические показатели исполнения бюджета. Метод группировки данных был применен для систематизации информации по разделам классификации расходов бюджетов и государственным программам. Дескриптивный анализ использовался для интерпретации выявленных причин неполного освоения бюджетных средств.

### Результаты исследования и их обсуждение

Закон РС (Я) «О государственном бюджете РС (Я) на 2023г. и на плановый период 2024 и 2025 гг.» принят Государственным собранием (Ил Тумэн) РС (Я) 30.11.2022 г., уточнения бюджета были приняты 03.05.2023 и 23.10.2023 г. (Законы РС(Я) от 03.05.2023 2613-3 N 1143-VI, от 23.10.2023 2665-3 N 11-VII).

За 2023 год государственный бюджет Республики Саха (Якутия) был уточнен два раза. В таблице 1 представлена динамика законодательных уточнений основных параметров государственного бюджета Республики Саха (Якутия) на 2023г. Данные отражают три последовательные версии бюджета: первоначально утвержденные (декабрь 2022г.), первое уточнение (май 2023г.) и второе уточнение (октябрь 2023г.).

В течение 2023 года в бюджет РС (Я) дважды вносились законодательные уточнения. Анализ темпов роста уточнений показал, что расходы увеличивались быстрее доходов, что привело к 4-х кратному увеличению дефицита бюджета. За период от первоначального утверждения бюджета до второго уточнения доходы бюджета увеличились на 50 млрд.руб. или на 18%, а расходы увеличились на 87 млрд.руб. или на 31%.

Таблица 1

Основные характеристики государственного бюджета РС (Я) на 2023г., тыс. рублей

| Показатели | Утвержденный бюджет 2023 г. | 1 уточнение | 2 уточнение | Отклонение 2 уточнения бюджета от утвержденного бюджета |                              | Отклонение 2 уточнения бюджета от 1 уточнения бюджета |                              |
|------------|-----------------------------|-------------|-------------|---|------------------------------|---|------------------------------|
|            |                             |             |             | Тыс.руб. (гр.4-гр.2)                                    | Темп роста,% (гр.4/гр.2*100) | Тыс.руб. (гр.4-гр.3)                                  | Темп роста,% (гр.4/гр.3*100) |
| 1          | 2                           | 3           | 4           | 5   | 6                            | 7   | 8                            |
| Доходы     | 272 863 930                 | 296 409 201 | 322 954 572 | 50 090 642  | 118                          | 26 545 371  | 109                          |
| Расходы    | 282 963 470                 | 339 020 175 | 369 562 829 | 86 599 359  | 131                          | 30 542 654  | 109                          |
| Дефицит    | -10 099 540                 | -42 610 974 | -46 608 257 | -36 508 717   | в 4 раза                     | -3 997 283  | 109                          |

\*Источник: составлено автором по данным законов РС (Я) [1-3] – официальных текстов закона о бюджете и внесении изменений, размещенных на официальном портале правовой информации.

Таблица 2

Сравнительный анализ показателей бюджета РС (Я) за 2023г., тыс. руб.

| Показатели                  | 2 уточнение бюджета | Уточненная роспись | Отклонение от 2 уточнения бюджета (гр.3-гр.2) |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|---|
| 1                           | 2                   | 3                  | 4   |
| Доходы                      | 322 954 572         | 322 954 573        | 0   |
| Расходы, в том числе:       | 369 562 829         | 370 077 468        | 514 639                                       |
| - программные мероприятия   | 353 183 038         | 358 137 855        | 4 954 817                                     |
| - непрограммные мероприятия | 16 379 791          | 11 939 613         | - 4 440 178                                   |

\*Источник: составлено автором по данным закона РС (Я) об исполнении бюджета[5], пояснительной записки Министерства финансов РС (Я) [6].

Опережение темпов роста расходов над доходами составило 13 п.п. Абсолютный прирост дефицита бюджета составил 36,5 млрд. руб., темп роста дефицита бюджета более чем в 3,5 раза превышает темп роста расходов, что объясняется мультипликативным эффектом: увеличение разрыва между расходами и доходами приводит к непропорционально большому росту дефицита. Такие существенные корректировки бюджета в течение года (особенно по расходам) свидетельствуют о низком качестве первоначального бюджетного планирования и создают повышенные риски для своевременного и полного освоения бюджетных средств.

Согласно Закону РС(Я) «Об утверждении отчета об исполнении государственного бюджета РС (Я) за 2023г.» [5] и данным Министерства финансов РС (Я) [6], общий объем расходов по уточненной росписи со-

ставлял 370 077,5 млн. рублей. Отклонение от суммы расходов, утвержденных во втором чтении, составило 514, 6 млн руб. (таблица 2). Структура расходной части бюджета характеризуется высоким уровнем программного бюджетирования: доля расходов, реализуемых в рамках государственных программ, достигла 97%, что соответствует принципам бюджетной политики, направленным на повышение результатов бюджетных расходов [4; 7].

Отклонение от суммы расходов, утвержденных первоначально (283 млрд рублей), составило 87 млрд рублей, что обусловлено неоднократными корректировками сводной бюджетной росписи в течение финансового года. Кассовое исполнение по состоянию на 1 января 2024 года достигло 355,5 млрд рублей, или 96% от уточненных плановых назначений.

Исполнение расходов бюджета Республики Саха (Якутия)  
по разделам классификации в 2023 г., тыс. руб.

| Наименование показателя  | Разд. | Уточненная роспись/план | Исполнено на 01.01.2024, тыс.руб. | % исполнения по сравнению со сводной бюджетной росписью (гр.4/гр3*100) |
|--|-------|-------------------------|-----------------------------------|--|
| 1  | 2     | 3                       | 4                                 | 5  |
| всего  |       | 370 077 468             | 355 450 807                       | 96   |
| Общегосударственные вопросы  | 0100  | 9 242 508               | 8 737 047                         | 95   |
| Национальная оборона   | 0200  | 1 281 521               | 1 280 206                         | 100  |
| Национальная безопасность и правоохранительная деятельность                              | 0300  | 4 598 700               | 4 593 765                         | 100  |
| Национальная экономика   | 0400  | 59 653 719              | 58 541 886                        | 98   |
| Жилищно-коммунальное хозяйство   | 0500  | 79 457 570              | 72 038 530                        | 91   |
| Охрана окружающей среды  | 0600  | 1 338 479               | 1 240 296                         | 93   |
| Образование  | 0700  | 76 705 685              | 74 718 632                        | 97   |
| Культура, кинематография   | 0800  | 7 520 162               | 7 015 848                         | 93   |
| Здравоохранение  | 0900  | 21 275 617              | 19 433 258                        | 91   |
| Социальная политика  | 1000  | 49 572 236              | 49 373 384                        | 100  |
| Физическая культура и спорт  | 1100  | 7 980 937               | 7 263 539                         | 91   |
| Средства массовой информации   | 1200  | 2 107 340               | 2 107 340                         | 100  |
| Обслуживание государственного (муниципального) долга                                     | 1300  | 2 229 596               | 2 224 994                         | 100  |
| Межбюджетные трансферты общего характера бюджетам бюджетной системы российской федерации | 1400  | 47 113 397              | 46 882 085                        | 100  |

\*Источник: составлено автором по данным отчета об исполнении [5] и пояснительной записки [6].

Общий объем неосвоенных средств составил 14,6 млрд. рублей, что указывает на наличие резервов для повышения эффективности использования бюджетных средств.

Анализ структуры расходов по разделам классификации операций сектора государственного управления, наглядно представленный в таблице 3, выявил существенную дифференциацию в уровне исполнения. Наибольший рост бюджетных назначений по сравнению с первоначальным планом зафиксирован по разделам, связанным с финансированием капиталоемких и инфраструктурных направлений. Так, первоначальные ассигнования по разделу «Жилищно-коммунальное хозяйство» (0500) были увеличены с 41 млрд рублей до 79,5 млрд рублей (рост в 1,9 раза), а по разделу «Физическая культура и спорт» (1100) – с 3 млрд рублей до 8 млрд рублей

(рост в 2,5 раза). Столь значительное наращивание расходов в течение года создает дополнительные риски для их полного и своевременного освоения.

Данные кассового исполнения подтверждают наличие указанных рисков. Наименьший процент исполнения продемонстрировали разделы:

- «Жилищно-коммунальное хозяйство» (0500) – исполнено на 91% (не освоено 7 419,0 млн рублей);
- «Здравоохранение» (0900) – 91% (не освоено 1 842,4 млн рублей);
- «Физическая культура и спорт» (1100) – 91% (не освоено 717,4 млн рублей);
- «Охрана окружающей среды» (0600) – 93% (не освоено 98,2 млн рублей).

Основной объем неосвоенных средств (7,4 млрд руб.) приходится на ЖКХ. В то же время ряд разделов показал высокую бюджетную дисциплину. Исполнение по разде-

лам «Национальная оборона» (0200), «Национальная безопасность» (0300), «Социальная политика» (1000), «Средства массовой информации» (1200) достигло 100%. Это свидетельствует о том, что проблемы с освоением носят не тотальный, а отраслевой характер и сконцентрированы преимущественно в сфере капитального строительства и закупок сложного оборудования [9]. Полученные данные коррелируют с выводами других исследователей, отмечающих, что низкая скорость освоения бюджетных средств по инфраструктурным проектам часто связана с недостатками в управлении проектами и контрактной работе.

Основная причина низкого процента исполнения по разделу ЖКХ, согласно пояснительной записке [6], – наличие переходящих остатков по программе переселения из аварийного жилищного фонда, финансируемой за счет средств ППК «Фонд развития территорий». Это указывает на проблемы синхронизации этапов финансирования федеральных инструментов и реализации региональных проектов, а также на сложности в соблюдении графиков строительства (ввода объектов) застройщиками.

Исполнение расходов в рамках национальных проектов также оказалось неравномерным. Наименьший показатель продемонстрировал национальный проект «Жилье и городская среда» – 82,1% (не освоено 6,6 млрд рублей) [2]. Аналогичные проблемы отставания от графиков и наличия переходящих остатков наблюдались по нацпроектам «Здравоохранение» (исполнение 85,4%) и «Культура» (84,0%). Как показал анализ отчетных данных [2;3], ключевыми факторами срыва сроков стали:

1. Нарушения обязательств подрядными организациями (отставание от графика, нехватка рабочей силы).
2. Задержки поставок оборудования, усугубленные санкционным давлением и разрывом логистических цепочек, что особенно ярко проявилось в строительстве Якутского онкологического диспансера.
3. Необходимость внесения изменений в проектно-сметную документацию в ходе работ.
4. Сезонные и климатические ограничения, характерные для региона.

По всей видимости, низкая скорость освоения бюджетных средств по инфраструктурным проектам часто связана не с недостатком финансирования, а с недостатка-

ми в управлении проектами и контрактной работе.

Особого внимания заслуживает анализ государственных программ. Программно-целевой метод, призванный повысить результативность бюджетных расходов [1], в данном случае фиксирует значительные отклонения. Например, государственная программа «Обеспечение качественным жильем РС(Я)» исполнена на 83,4%, «Формирование современной городской среды» – на 72,0% [5; 6]. При этом ряд социальных программ («Социальная поддержка граждан», «Содействие занятости населения») достигли 100% или близких к тому показателей исполнения. Это свидетельствует о том, что проблемы сосредоточены в сегменте капитального строительства и сложных инфраструктурных проектов, управление которыми требует более совершенных механизмов.

Обсуждение результатов позволяет сделать вывод о системном характере выявленных проблем, которые концентрируются в сфере капитального строительства. Высокий процент переходящих остатков указывает на недостатки долгосрочного и среднесрочного бюджетного планирования, не учитывающего в полной мере риски реализации крупных проектов в специфических условиях Якутии. Срыв сроков подрядчиками свидетельствует о необходимости ужесточения критериев их допуска и усиления контроля на всех этапах в рамках существующей контрактной системы. Проблемы с поставками оборудования требуют от органов власти более активной работы по импортозамещению и созданию региональных логистических схем.

### Заключение

Проведенный анализ исполнения расходной части бюджета Республики Саха (Якутия) за 2023 год позволил выявить, что при общем удовлетворительном уровне исполнения (96,1%) существуют значительные резервы повышения эффективности бюджетных расходов. Ключевые проблемы сконцентрированы в сфере капитальных вложений и реализации инфраструктурных проектов, в том числе в рамках национальных проектов и государственных программ.

Для повышения эффективности бюджетного процесса в РС(Я) и достижения стратегических целей, определенных в программ-

ных документах, рекомендуется внедрение следующих мероприятий:

1. Внедрение ежеквартального мониторинга критических точек инвестиционных проектов (свыше 500 млнруб.). Ответственные ведомства по данному вопросу – Министерство строительства РС (Я), Министерство финансов РС (Я). Инструментами контроля могут стать: разработка и утверждение паспортов инвестиционных проектов с детализацией контрольных точек (этапов) поквартально, внедрение автоматизированных систем для отслеживания отклонений по срокам и объемам финансирования, а также ежеквартальное заслушивание отчетов государственных заказчиков на заседаниях Правительства РС (Я).

2. Усиление ведомственного и финансового контроля за соблюдением сроков контрактов по объектам с переходящими остатками. Ответственное ведомство: Управление государственного строительного и жилищного надзора РС (Я), Прокуратура РС (Я). Инструментами контроля могут стать: проведение ежеквартальных выездных проверок объектов долгостроев, применение штрафных санкций к подрядным организациям, включение в контракты условия о банковской гарантии на полную сумму авансового платежа для всех подрядчиков, ранее допустивших срыв сроков.

3. Разработка региональной методики оперативного перераспределения неосвоенных в текущем году средств на другие приоритетные задачи, не требующие длительного цикла подготовки. Ответственное

ведомство: Министерство финансов РС (Я). Принятая на уровне региона подобная методика позволит оперативно перераспределять бюджетные ассигнования. В методике необходимо предусмотреть сокращение сроков принятия решения о перераспределении неосвоенных средств до 30 календарных дней, а также ввести обязанности главных распорядителей бюджетных средств по ежемесячному представлению прогноза неосвоения с предложениями по перераспределению.

4. Повышение квалификации контрактных управляющих по управлению инфраструктурными проектами. Необходимо внедрять обязательное обучение контрактных управляющих и специалистов контрактных служб по программе повышения квалификации в области управления проектами в строительстве и инфраструктурных отраслях. Также необходимо проводить ежегодную аттестацию контрактных управляющих, закрепленных за инвестиционными проектами.

Комплексная реализация этих мер будет способствовать не только повышению качества бюджетного планирования за счет внедрения риск-ориентированного подхода, но и снижению объема переходящих остатков по капитальному строительству за счет ужесточения контроля за деятельностью подрядных организаций, ускорить освоение бюджетных средств в течение финансового года за счет оперативного перераспределения, а также повысить компетенции государственных заказчиков в сфере управления инфраструктурными проектами.

#### *Библиографический список*

1. Закон Республики Саха (Якутия) от 09 декабря 2022 г. 2553-3 N1015-VI «О государственном бюджете Республики Саха (Якутия) на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406380156?ysclid=mpfgiae9wj722090641> (дата обращения: 15.02.2026).

2. Закон Республики Саха (Якутия) от 03 мая 2023г. 2613-3 N1143-VI «О внесении изменений в Закон Республики Саха (Якутия) «О государственном бюджете Республики Саха (Якутия) на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406644487> (дата обращения: 15.02.2026).

3. Закон Республики Саха (Якутия) от 23 октября 2023г. 2665-3 N11-VII «О внесении изменений в Закон Республики Саха (Якутия) «О государственном бюджете Республики Саха (Якутия) на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/406910555?ysclid=mpfgl4wf3c63332864> (дата обращения: 15.02.2026).

4. Афанасьев М. П., Беленчук А. А., Кривоногов И. Д. Бюджет и бюджетная система: учебник. М.: Юрайт, 2022. 458 с. ISBN 978-5-534-15487-2.

5. Закон Республики Саха (Якутия) от 13 июня 2024г. 2750-3 N173-VI «Об исполнении государственного бюджета Республики Саха (Якутия) за 2023 год» [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202407010012?ysclid=mpfgnhhul5747732507&index=1> (дата обращения: 15.02.2026).

6. Отчет об исполнении государственного бюджета Республики Саха (Якутия) за 2023 год (пояснительная записка). Якутск: Министерство финансов РС(Я), 2024. 45 с.
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 04.08.2024). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 15.02.2026).
8. Официальный сайт Федерального казначейства (Казначейства России). URL: <https://roskazna.gov.ru> (дата обращения: 15.02.2026).
9. Официальный сайт Министерства финансов Республики Саха (Якутия). URL: <https://minfin.sakha.gov.ru> (дата обращения: 15.02.2026).
10. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 15.02.2026).
11. World Bank. Beyond the Gap: How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet. Washington, DC: World Bank, 2019. 180 p. ISBN 978-1-4648-13663-4.

УДК 339.13:640.4(470.345)

**Е. А. Леоненко**

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, Россия, e-mail: djon777888@yandex.ru

**С. А. Шмакова**

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, Россия

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ГОСТИНИЦЫ «MERCURE САРАНСК ЦЕНТР»**

**Ключевые слова:** гостиница, гостиничные услуги, система продвижения, маркетинговые коммуникации, каналы продвижения, коммуникационные сообщения, инструменты продвижения, конкурентоспособность.

Актуальность исследования связана с динамичным развитием гостиничной отрасли, трансформацией коммуникационных стратегий и изменением потребительского поведения. Традиционные каналы все больше уступают цифровым инструментам, обеспечивающим меньшую стоимость контакта, точное таргетирование и измеримые результаты. Эффективность продвижения гостиничных предприятий, особенно международных брендов, на региональном рынке зависит от комплексного присутствия в интернет-пространстве и адаптации к внешним условиям: санкционным ограничениям, сокращению потока иностранных туристов, политике внутреннего туризма и позиционированию возможностей региона. Необходима разработка интегрированной системы продвижения гостиничного предприятия, где каждый канал функционирует как элемент единой программы, взаимодополняя друг друга и гибко реагируя на рыночные изменения. Научная новизна исследования заключается в создании адаптированной системы продвижения, интегрирующей классические маркетинговые коммуникации с цифровыми каналами и механизмами формирования репутации. Результаты оценки эффективности такой системы и разработка рекомендаций по улучшению работы позволят обеспечить конкурентоспособность гостиницы при ограниченных ресурсах, концентрируясь на наиболее доходных каналах.

**E. A. Leonenko**National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia,  
e-mail: djon777888@yandex.ru**S. A. Shmakova**

National Research Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

## **IMPROVING THE MARKETING COMMUNICATIONS PACKAGE OF THE MERCURE SARANSK CENTER HOTEL**

**Keywords:** hotel, hotel services, promotion system, marketing communications, promotion channels, communication messages, promotion tools, competitiveness.

The relevance of the research is related to the dynamic development of the hotel industry, the transformation of communication strategies and changing consumer behavior. Traditional channels are increasingly being outperformed by digital tools that provide lower cost of contact, accurate targeting, and measurable results. The effectiveness of the promotion of hotel companies, especially international brands, in the regional market depends on a comprehensive presence in the Internet space and adaptation to external conditions: sanctions restrictions, reduction of the flow of foreign tourists, domestic tourism policy and the positioning of the region's opportunities. It is necessary to develop an integrated system for the promotion of a hotel company, where each channel functions as an element of a single program, complementing each other and flexibly responding to market changes. The scientific novelty of the research lies in the creation of an adapted promotion system that integrates classical marketing communications with digital channels and reputation formation mechanisms. The results of the evaluation of the effectiveness of such a system and the development of recommendations for improving the work will ensure the competitiveness of the hotel with limited resources, focusing on the most profitable channels.

### Введение

Туризм и гостеприимство считается самой быстрорастущей индустрией в России, привлекательной для инвесторов и предпринимателей. Развитие отрасли стимулируют поддержка государства, частные инвестиции и внутренний спрос. В 2025 году в Мордовии был установлен новый рекорд по числу гостей, турпоток вырос на 22% по сравнению с предыдущим годом, что вывело регион в число самых динамично развивающихся в стране. При поддержке Министерства экономики, торговли и предпринимательства республики реализуются проекты в сфере туризма и малого бизнеса. Для достижения целевых показателей госпрограммы «Развитие туризма» регион получил из федерального бюджета в 2025 году более 35 миллионов рублей, финансирование туристской инфраструктуры продолжается и в 2026 году. Всё это свидетельствует о росте привлекательности национального колорита региона и соответствующем спросе на средства размещения.

Конкуренция на рынке гостиничных продуктов усиливается и в связи с появлением все новых форм организации временного проживания: кемпинги и глэмпинги, базы отдыха, апартаменты и гостиницы. Поэтому за выбор клиента крупным игрокам приходится бороться не только между собой, но и с конкурентами по новым направлениям. В то же время общие тенденции гостиничного рынка России сигнализируют о стагнации внутреннего туризма, снижении потока иностранных гостей, переориентации на восток и ближнее зарубежье.

Укреплению позиций бренда и стимулированию спроса на его продукцию или услуги способствует продвижение как маркетинговых мероприятий, направленных на информирование, стимулирование и повышение спроса на услуги гостиничного предприятия, которое через коммуникационные каналы доводит информацию до потребителя, формируя лояльность и конечный выбор отеля.

**Цель исследования** – проанализировать комплекс маркетинговых коммуникаций гостиницы «Mercure Саранск Центр» и составить рекомендации по их совершенствованию.

### Материалы и методы исследования

В качестве инструментария исследования использованы структурный анализ си-

стемы продвижения с построением модели взаимосвязей каналов, сравнительный анализ показателей деятельности гостиницы от года к году, оценка эффективности на основе экономических показателей, стратегический анализ сильных и слабых сторон существующей практики продвижения.

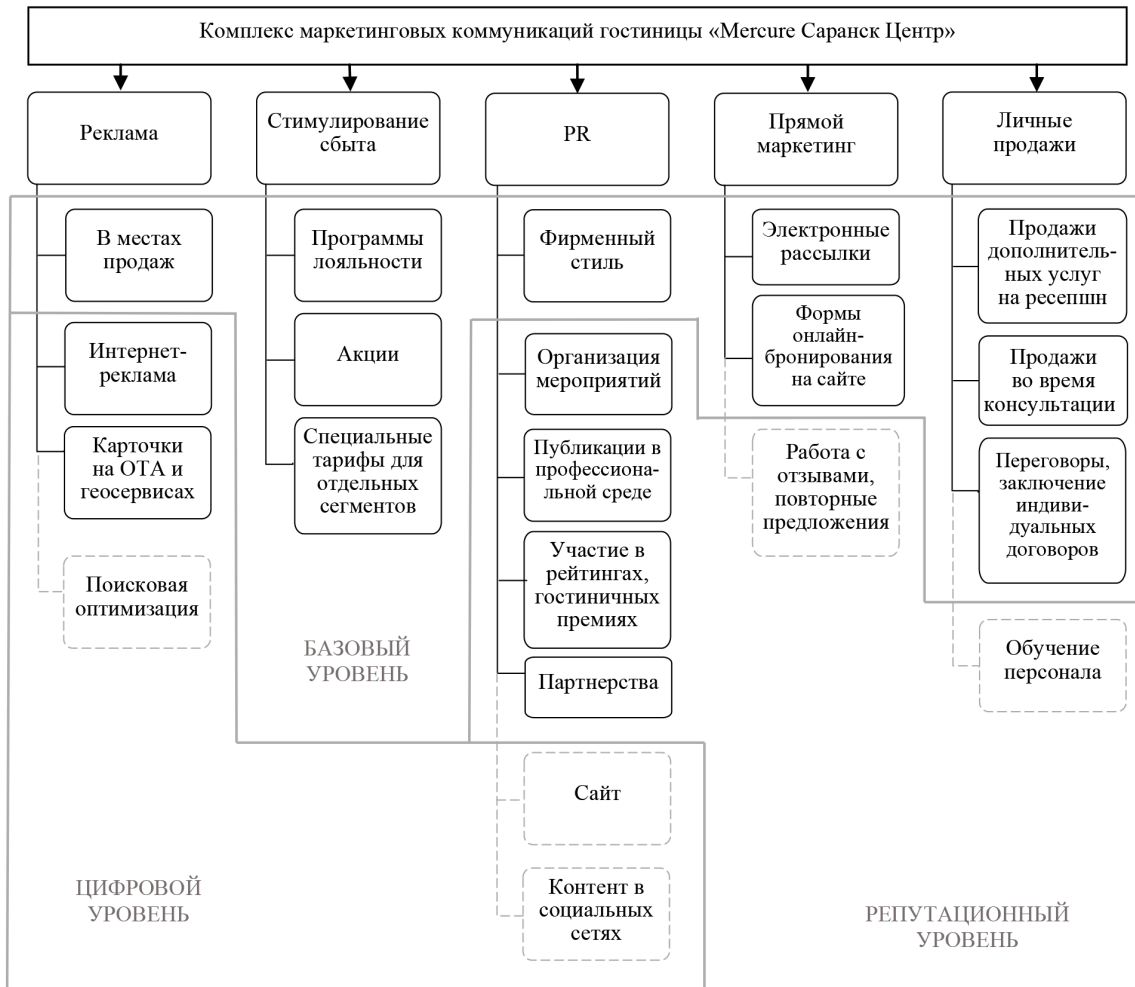
Эмпирическая обоснованность достигнута за счет использования данных финансовой отчетности организации, размещенной в открытых источниках [15], внутренних данных гостиницы (веб-аналитика, результаты рекламных кампаний, отчетность из CRM-системы).

В качестве информационной основы использованы данные Росстата [9], Минэкономразвития России [8], Единого реестра объектов классификации в сфере туристской индустрии [10], отдельные исследования в области продвижения гостиничных услуг.

### Результаты исследования и их обсуждение

Составление комплекса маркетинговых коммуникаций гостиницы необходимо начинать с выявления его элементов, в качестве которых выступают каналы продвижения. Авторы по-разному подходят к их перечислению. Одни [3,4,6] называют классические инструменты маркетинговых коммуникаций: рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR), прямой маркетинг и личные продажи. Другие [1,5,12] выделяют особую роль цифровых коммуникаций в продвижении гостиничного продукта: поисковое продвижение, каналы онлайн-бронирования, контекстную и таргетированную рекламу, ведение социальных сетей. Третьи [2,11,13] считают наиболее важными применение инструментов управления репутацией, персонализированного подхода на основе анализа данных CRM-систем, а также привлечение инфлюенсеров как лидеров мнений с лояльной аудиторией для повышения узнаваемости отеля.

На основе анализа разных подходов комплекс маркетинговых коммуникаций гостиницы «Mercure Саранск Центр» (рисунков), включающий три ключевых уровня: базовый, цифровой и репутационный. Некоторые его элементы могут пересекаться на разных уровнях, но выполнять разные задачи. Поэтому при формировании программы продвижения и выборе каналов маркетинговым гостиницы необходимо грамотно формулировать цели продвижения.



*Комплекс маркетинговых коммуникаций гостиницы «Mercure Саранск Центр»  
Примечание: составлена авторами по результатам данного исследования*

Отелям, принадлежащим международным брендам, в 2026 году необходимо выстраивать систему продвижения, учитывая санкционные ограничения, снижение спроса среди иностранных гостей, переориентацию на внутренний туризм, локализацию программ лояльности и цифровизацию каналов коммуникации.

Гостиница «Mercure Саранск Центр» относится к международной сети Accor, поэтому процесс разработки комплекса продвижения услуг на локальном уровне обусловлен глобальной маркетинговой стратегией продвижения, которая формируется в главном офисе сети Mercure в Москве (ООО «Р. М. Х. К.»), который в свою очередь получает основные задачи из центрального офиса в Париже, где принимаются главные маркетинговые решения. Поэтому локальные коммуникационные программы в Са-

ранске должны четко соотноситься с политикой компании и сети Accor, вписываться в программу лояльности, работающую по всей стране, быть согласованными с непосредственным руководством.

Комплекс продвижения услуг гостиницы «Mercure Саранск Центр» формируется в отделе продаж и маркетинга, на основе данных отдела бронирования и в согласовании с генеральным управляющим. Целевые показатели коммуникационных компаний определяются с учетом данных службы приема и размещения, отдела кухни и ресторанного обслуживания, персонала, отвечающего за учет гостиничных операций и операций общественного питания, анализирующего выручку гостиницы [14].

Оценка эффективности продвижения гостиничного продукта (табл. 1) проводится разными методами. Они позволяют

анализировать как каждый канал отдельно, так и общую картину в целом. Чаще всего индикатором успешности реализованной

программы служит экономическая эффективность по выручке и прибыли, рассчитываемая по формуле 1.

$$\text{Эффективность затрат на продвижение} = \frac{\text{Выручка (Прибыль)} - \text{Затраты на продвижение}}{\text{Затраты на продвижение}} \quad (1)$$

Таблица 1

Оценка экономической эффективности системы продвижения гостиничного продукта «Mercure Саранск Центр» в 2021-2025 гг.

| Показатели   | Годы    |         |         |         |         | Отклонение 2025 г. к 2021 г. |                  |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------|------------------|
|  | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | Абсолютное, +/-              | Относительное, % |
| Затраты на продвижение гостиничного продукта, тыс.руб.   | 1 312   | 3 815   | 5 521   | 6 918   | 6 500   | 5 188                        | 395,4            |
| Выручка от реализации гостиничного продукта, тыс.руб.    | 124 026 | 160 142 | 184 030 | 225 085 | 236 144 | 112 118                      | 90,3             |
| Прибыль гостиничного предприятия, тыс.руб.               | 59 660  | 138 064 | 146 819 | 180 852 | 63 855  | 4 195                        | 7,03             |
| Эффективность затрат на продвижение относительно выручки | 93,5    | 40,9    | 32,3    | 31,5    | 35,3    | -58,2                        | -62,2            |
| Эффективность затрат на продвижение относительно прибыли | 44,5    | 35,2    | 25,6    | 25,1    | 8,8     | -35,7                        | -80,2            |

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

Отслеживание изменения показателя от года к году позволяет сделать выводы о динамике воздействия маркетинговых усилий и корректировать стратегии.

В приведенной таблице 1 эффективность затрат на продвижение относительно выручки показывает, сколько рублей выручки приносит 1 рубль затрат на продвижение, эффективность по прибыли – соответственно сколько рублей прибыли приносит 1 рубль затрат на продвижение. В 2021–2024 гг. наблюдается в целом положительная динамика выручки и прибыли при росте затрат на продвижение, что говорит о том, что маркетинговые вложения, поддерживали продажи и расширение спроса. При этом по выручке эффективность постепенно снижалась с 93,5 до 31,5, что естественно при росте бюджета: каждый дополнительный рубль продвижения давал уже меньший прирост выручки, но общий объем продаж рос. В 2025 году в бюджете на продвижение произошли корректировки, связанные с переходом на более экономичные инстру-

менты продвижение и усилением наиболее результативных каналов, экономией бюджета в 2024 году и изменением структуры расходов предприятия. Поэтому в 2021–2024 гг. эффективность по прибыли оставалась относительно высокой, а в 2025 году резко упала. Это значит, что сам бюджет на продвижение нельзя оценивать только по объему продаж: важнее его вклад именно в прибыльность.

Поэтому при детальном рассмотрении влияния каждого элемента комплекса продвижения на общую эффективность коммуникаций авторами были сделаны следующие выводы.

#### 1. Сайт.

Сайт гостиницы «Mercure Саранск Центр» [7] выполняет несколько функций в рамках маркетинговой стратегии, но являясь прежде всего ее «лицом» в цифровом пространстве, соотносен с элементами PR. На сайте можно выбрать и забронировать нужный номер, изучить отзывы, получить информацию о дополнительных услугах. Однако стоимость последних не представ-

лена в полном объеме, что не позволяет сформировать наиболее полное представление гостя о сценарии пребывания в отеле. Недостаточно информации о возможностях использования конференц-залов, основных опциях и сопутствующих услугах при проведении мероприятий, нет возможности забронировать пространство для мероприятия. Также отсутствует постоянный раздел с информацией о пакетах услуг, что затрудняет потребителю поиск данных, необходимых для принятия решения и выбора отеля.

### 2. Поисковая оптимизация.

Поисковая оптимизация не является рекламой в прямом смысле, но влияет на видимость веб-ресурса в результатах поисковых систем. Сайт «Mercure Саранск Центр» находится в верхней строке только в случае поиска по названию гостиницы, в то время как потенциальный потребитель чаще использует комбинацию целевых фраз «отели Саранск», «гостиницы в Саранске» и т.п., что требует более глубокого подхода к использованию возможностей этого канала продвижения и инструментов по их настройке.

### 3. Интернет-реклама.

В гостинице «Mercure Саранск Центр» интернет-реклама (контекстная, таргетированная, медийная баннерная) используется редко, обычно под краткосрочные акции и сезонные предложения, заказывается у сторонних организаций. Специалиста в данной области на предприятии нет. Это ведет к зависимости от агрегаторов бронирования (ОТА), потере видимости и упущенной выручке, снижению эффективности продвижения гостиничного продукта.

### 4. Карточки на ОТА и геосервисах.

Карточки на агрегаторах бронирования (Яндекс.Путешествия, Островок!, Tutu, 101Hotels.com, OneTwoTrip, Otello, Tradvisor и др.), выступающих «витриной» отелей, и геосервисах (Яндекс.Карты, 2ГИС, Google Maps) необходимы для максимальной видимости и прямых контактов с «горячей» аудиторией, ищущей размещение поблизости к местам активности. Они так же служат источником отзывов, формируя рейтинг гостиниц и доверие потребителей. Активное управление репутацией через ответы на отзывы создает полную картину восприятия, усиливая конкурентоспособность отеля на региональном рынке. Гостиница «Mercure Саранск Центр» представлена на всех ОТА и геосервисах, везде имеет высокий рейтинг, который по интегрированным на сайт дан-

ным с разных платформ равен 9,3 из 10 возможных баллов.

### 5. Традиционная реклама (в местах продаж).

Инструменты традиционной рекламы в «Mercure Саранск Центр» практически не применяют, так как современный потребитель чаще использует интернет для поиска подходящего отеля, и эффективность данных коммуникаций трудно измерить. Такой способ может быть полезен только при реализации предложений для населения региона (свадебные предложения, организация деловых мероприятий, корпоративов и др.). В местах продаж (у туроператоров, турагентств, в аэропорте, туристско-информационном центре и др.) реклама на буклетах и брошюрах носит преимущественно имиджевый и справочный характер. Данный канал зависим от человеческого фактора и субъективной активности продавца, что дополнительно снижает его предсказуемость и управляемость. Поэтому традиционная реклама уступает место более результативным цифровым инструментам.

### 6. Программа лояльности.

Программа лояльности стимулирует сбыт гостиничных услуг. С 16 февраля 2026 года для отелей сети Ассор в России, а соответственно и в «Mercure Саранск Центр» действует новая программа лояльности, позволяющая применять скидку 10% и включающая 5 статусов для гостей: классический, серебряный, золотой, платиновый, бриллиантовый. Чем выше статус, тем привлекательнее преимущества. Все это позитивно влияет на продвижения отеля, делает программу лояльности не просто дополнительной опцией, а связывает локальный объект с международной клиентской базой сети, формирует повторный спрос, стимулирует прямые бронирования, позволяет формировать базу контактов для персонализированных рассылок, снижая затраты на привлечение новых клиентов и зависимость от ОТА.

### 7. Акции.

Акции помогают побудить гостя к бронированию в конкретный период, поддержать загрузку и выделить отель на фоне конкурентов. В первом полугодии 2026 года в «Mercure Саранск Центр» состоялось 5 акций: «Winter Sale», «Черная пятница», «Подарок влюбленным», «Spring Sale», «Майские праздники». Однако в соответствующем разделе на сайте гостиницы нет акту-

альных данных, там размещены устаревшие предложения, а информация о действующих скидках всплывает в виде окна, к которому невозможно вернуться, если случайно его закрыть. В такой ситуации снижается конверсия заинтересованных пользователей в реальных гостей, возникает падение доверия, теряется эффект срочности и привлекательности акционного предложения, что ведет к снижению загрузки номеров и ухудшению репутационного эффекта от коммуникаций. В конечном счете акции перестают выполнять свою основную функцию – стимулировать спрос и ускорять бронирование.

#### *8. Специальные тарифы для отдельных сегментов.*

Как часть политики стимулирования сбыта в «Mercure Саранск Центр» действуют и специальные тарифы для отдельных сегментов: «Romantic», «Weekend» свадебные предложения, групповое размещение и проведение мероприятий. Однако структурированной информации о них ни на сайте, ни в социальных сетях нет. В результате потенциальный клиент не имеет доступного предложения, не может быстро оценить выгоду, сравнить варианты и принять решение о бронировании. Часть целевой аудитории просто не доходит до этапа заявки, а отель теряет возможные прямые продажи и дополнительные доходы от сопутствующих услуг.

#### *9. Личные продажи.*

Личные продажи в «Mercure Саранск Центр» обеспечивают прямой контакт сотрудника отеля со всеми ключевыми стейкхолдерами, что позволяет гибко адаптировать предложения под индивидуальные потребности, строить долгосрочные отношения и конвертировать запросы в брони. Моментальная обратная связь помогает работать с возражениями, презентовать уникальные предложения.

#### *10. Обучение персонала*

Немалое значение для результативных личных продаж оказывает обучение персонала, так как сотрудник отеля является главным носителем ценности предложения и напрямую влияет на решение гостя о бронировании. Хорошо обученный сотрудник способен повысить конверсию обращений в бронирования, усилить эффект от специальных предложений и сформировать у клиента впечатление о высоком уровне сервиса уже на этапе первого контакта. Поэтому за обучение персонала в «Mercure Саранск Центр» так же отвеча-

ет отдел продаж и маркетинга. Обычно оно связано с адаптацией новых сотрудников или введением новых стандартов качества в гостинице. Однако анализ отзывов о персонале позволяет подсвечивать некоторые недостатки и оперативно проводить дополнительные тренинги по улучшению качества обслуживания.

#### *11. Работа с отзывами.*

Работа с отзывами в представленном комплексе отнесена пунктиром к блоку прямого маркетинга, так как чаще всего осуществляется в цифровой среде и представляет собой персонализированную двустороннюю коммуникацию с конкретными клиентами, направленную на стимулирование повторных продаж, повышение лояльности. В «Mercure Саранск Центр» внедрены инструменты «TL: Reputation», позволяющие проводить ежедневный мониторинг отзывов на разных площадках, автоматически добавлять их на сайт отеля и генерировать ответы.

#### *12. Прямой маркетинг.*

К непосредственным инструментам прямого маркетинга относят электронные рассылки, наличие модуля прямого бронирования на сайте, CRM-автоматизацию и иные персонализированные каналы коммуникации с целевой базой гостей. В «Mercure Саранск Центр» для этого интегрированы инструменты автоматических рассылок «TL: Guest Management System», управления каналами продаж «TL: Channel Manager» и прямого бронирования на сайте отеля «TL: Booking Engine». Однако, как уже отмечалось, нет ни одной формы для электронной заявки на аренду конференц-залов и проведение мероприятий, что затрудняет путь клиента до совершения целевого действия.

#### *13. Фирменный стиль.*

Фирменный стиль «Mercure Саранск Центр» относится к блоку PR и строится на сочетании международного стандарта бренда «Mercure» и местной культурной идентичности мордвы. В дизайне отеля сочетаются современная архитектура, геометричные формы и этнические элементы. Фасады и интерьер отеля оформлены так, чтобы отразить мордовский орнамент, а в лобби и общественных зонах размещены работы местных художников. Такой подход выполняет не только эстетическую, но и коммуникативную функцию, усиливает запоминаемость отеля и формирует у гостя ощущение «местного характера» в сочетании с высоким стандартом обслуживания.

*14. Организация мероприятий.*

Среди организуемых в «Mercure Саранск Центр» мероприятий преобладают прежде всего деловые и событийные. Проведение мероприятий помогает загружать номерной фонд и ресторан, особенно в периоды, когда обычный туристический спрос ниже, а гости, участники мероприятий и партнеры получают опыт взаимодействия с отелем и затем могут рекомендовать его другим клиентам. Анализ публикаций гостиницы о проводимых в конце 2025 – начале 2026 года мероприятий (мастер-классы по росписи имбирных пряников, созданию съедобных кормушек, изготовлению пасхальных пирожных и др.) показал, что акцент в большей степени делается на семейные, творческие и событийные активности, что помогает формировать теплый, эмоциональный и социально ориентированный образ отеля. Однако отсутствие или недостаточная заметность информации о деловых встречах, конференциях и иных бизнес-мероприятиях ослабляет продвижение отеля как многофункционального центра в корпоративном сегменте, ведет к сужению целевой аудитории продвижения, снижению эффективности позиционирования.

*15. Партнерства.*

Слабое информирование о заключенных соглашениях и партнерствах так же отрицательно сказывается на формировании доверия и связей с профессиональными сообществами. Информация о партнерах «Mercure Саранск Центр» в открытых источниках датируется 2020-2021 гг., отсутствие актуальных данных влияет на потерю эффекта «социального доказательства» и делает отель менее активным на рынке в сегменте корпоративных клиентов, отдающих предпочтение конкурентам.

*16. Рейтинги, гостиничные премии.*

Репутацию отеля позволяют сформировать как различные рейтинги от ОТА и геосервисов, так и гостиничные премии. Так, гостиница «Mercure Саранск Центр» являлась финалистом «Russian Hospitality Awards – 2018» входила в шорт-лист премии «CRE Awards – 2019», обладает званием «Хорошее место – 2025» от Яндекс, удостоена награды «Островок! Guests' Choice 2025», является единственным отелем в республике, прошедшим сертификацию «Зеленый ключ». Однако в последнее время проявляет пассивность по участию в премиях, служащих дополнительным внешним знаком качества для гостей, партнеров и корпоративных клиентов, что снижает эффект накопленной репутации.

**Таблица 2**

Оценка использования каналов продвижения гостиницы «Mercure Саранск Центр» и рекомендации по улучшению

| Название канала                           | Оценка | Рекомендации по улучшению продвижения в отдельных каналах  |
|---|--------|--|
| Сайт                                      |        |  |
| 1. Сайт                                   | 4      | Добавить информацию о стоимости дополнительных услуг, пакетных предложениях, условиях бронирования конференц-залов, актуальных спецпредложениях.   |
| 2. Поисковая оптимизация                  | 3      | Настроить поисковую выдачу по дополнительным ключевым словам: «гостиницы в Саранске», отели «Саранска» и т.п., чтобы занимать более высокие строки на первой странице. Использовать инструменты Яндекс.Вебмастер, Яндекс.Метрика, Google Search Console (GSC) для анализа эффективности.   |
| Реклама                                   |        |  |
| 3. Интернет-реклама                       | 2      | Нанять специалиста по интернет-рекламе, который будет на постоянной основе настраивать рекламные кампании под цели отеля, следить за их эффективностью.  |
| 4. Карточки на ОТА и геосервисах          | 5      | Проанализировать размеры комиссий ОТА, сравнить результаты привлечения клиентов с агрегаторов и прямых бронирований. Использовать возможности увеличения прямого бронирования на сайте.  |
| 5. Традиционная реклама (в местах продаж) | 2      | Настроить рекламную кампанию, ориентированную на жителей города, предлагающую выгодные пакеты для организации свадеб, корпоративов, проведения мероприятий и иные дополнительные услуги. Непосредственно для увеличения бронирования номеров использовать только как дополнительный инструмент при продажах через третьих лиц (туроператоры, турагентства, информационные центры и др.). |

| Название канала   | Оценка | Рекомендации по улучшению продвижения в отдельных каналах  |
|---|--------|--|
| Стимулирование сбыта                                      |        |  |
| 6. Программа лояльности                                   | 5      | Повысить информирование потенциальных клиентов, разместить информацию в социальных сетях, использовать в рекламе.  |
| 7. Акции  | 4      | Актуализировать информацию об акциях на сайте отеля в специальном разделе, использовать информирование об акциях в рекламе и рассылках.  |
| 8. Специальные тарифы для отдельных сегментов             | 3      | Сформировать пакетные предложения для отдельных сегментов, представить информацию на сайте и в социальных сетях. Обеспечить возможность покупки пакетных предложений на сайте отеля. Для аренды конференц-залов описать перечень услуг и дополнительных возможностей (например, предоставление фотографа, звуковое сопровождение и т.п.).  |
| Личные продажи  |        |  |
| 9. Личные продажи   | 5      | Обучить персонал навыкам «мягких продаж» без ощущения навязывания, но с пониманием выгоды, навыкам предугадывания потребностей клиентов.   |
| Обучение персонала  |        |  |
| 10. Обучение персонала                                    | 4      | Проводить дополнительные тренинги для персонала на регулярной основе, в том числе по результатам выявленных недостатков.   |
| Прямой маркетинг  |        |  |
| 11. Работа с отзывами                                     | 5      | Интегрировать в отзывы специальные предложения для совершения повторных бронирований, например, гарантию скидки на проживание или дополнительные услуги.   |
| 12. Электронные коммуникации. Модуль онлайн-бронирования. | 4      | Добавить на сайт электронную форму для подачи заявки на групповое размещение, проведение мероприятий, аренду конференц-залов, чтобы наиболее эффективно формулировать предложение с учетом индивидуальных особенностей.<br>Добавить на сайт возможность покупки пакета услуг.<br>Интегрировать в форму бронирования возможность применения акции.<br>Проанализировать и переформулировать коммуникационные сообщения в email-рассылках для лучшего стимулирования.   |
| Связи с общественностью (PR)                              |        |  |
| 13. Фирменный стиль                                       | 5      | Повысить осведомленность персонала о культуре региона и достопримечательностях для лучшей трансляции связи с местным сообществом.  |
| 12. Организация мероприятий                               | 4      | Уделить внимание бизнес-сегменту. Проводить деловые мероприятия и публиковать информацию о них в социальных сетях и медиа, на ресурсах партнеров. Выступать площадкой  |
| 15. Партнерства   | 3      | Проанализировать результаты совместной деятельности с существующими партнерами, возможности взаимодействия с потенциальными. Заключить соглашения на взаимовыгодных условиях, своевременно публиковать информацию о совместных мероприятиях и достигнутых результатах.   |
| 16. Участие в рейтингах, гостиничных премиях              | 4      | Актуализировать статусы достижений, вывести информацию на видное место на сайте и в социальных сетях, ежегодно участвовать в гостиничных премиях и принимать отраслевые события на территории отеля.   |
| 17. Контент в социальных сетях                            | 2      | Перезагрузить сообщество во «ВКонтакте» через использование дополнительных возможностей сети: меню, виджеты, товары и услуги, фото и видео и др. Изменить подход к созданию контента, сделать его вовлекающим и живым. Для приветственного сообщения изменить формулировку, добавить стимулирующие составляющие.<br>Создать канал в «МАХ» для увеличения присутствия и точек контакта с аудиторией, демонстрации адаптации к современным условиям цифровой среды. Интегрировать чат-бот для улучшения коммуникаций, ответов на частые вопросы, напоминания о бронировании.<br>Нанять специалиста по ведению социальных сетей, составить контент-план и следовать ему.<br>Рассмотреть возможность привлечения региональных инфлюенсеров с лояльной аудиторией, делающих обзоры на проживание и иные услуги гостиницы. |

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

*17. Контент в социальных сетях.*

Социальные сети в современном мире выступают важным цифровым инструментом формирования репутации. Анализ социальных сетей гостиницы «Mercure Саранск Центр» показал недостаточное присутствие в информационном поле. Фактически единственным используемым инструментом является сообщество отеля в социальной сети «ВКонтакте» (<https://vk.com/mercuresaransk>), активность которого достаточно низкая. Показатели охватов, вовлеченности, роста подписчиков и регулярности публикаций не демонстрируют должного эффекта. Отелю необходимо уделить данному каналу продвижения большее внимание: оформить меню подключить виджеты, добавить информацию об актуальных товарах и услугах, пакетных предложениях, акциях и мероприятиях, наполнить альбомы качественными фотографиями, использовать интересные формы подачи контента.

Проведенный анализ позволил оценить степень использования каждого канала продвижения гостиницы «Mercure Саранск Центр» и сформулировать рекомендации по улучшению деятельности в этом направлении. Результаты сведены в таблице 2. Оценка по каждому каналу выставлена по пятибалльной шкале, где:

«5» – высокая степень использования, недостатков не выявлено;

«4» – достаточная степень использования, но требуются корректировки;

«3» – средняя степень использования, требуются доработки;

«2» – слабая степень использования, требуется изменение подходов;

«1» – канал не используется, требуется повышенное внимание.

**Заключение**

Результаты проведенного исследования показали, что система продвижения гостиницы «Mercure Саранск Центр» достаточно эффективна, однако в последние годы отмечается недостижение плановых показателей, что требует более внимательного подхода к выстраиванию коммуникационной стратегии и перенастройке некоторых каналов. Результаты позволяют оценить их использование в среднем на 3,76 баллов.

Подчеркнутые недостатки необходимо устранить. Для этого авторами составлены рекомендации по улучшению. В частности, необходимо наполнить сайт актуальной ин-

формацией (об акциях, спецпредложениях, дополнительных услугах) и удобным переходом между разделами, внедрить модули бронирования и/или подачи заявки для пакетных предложений, аренды конференц-залов, организации мероприятий. Следует более активно использовать инструменты поисковой оптимизации, интернет-рекламы. Отдельно важно уделить внимание партнерствам и организации мероприятий, повысить деловую активность, разработать направление программы взаимодействия с корпоративными клиентами, бизнес-сегментом.

Отдельного внимания требует пересмотр подхода к публикуемому в социальных сетях контенту. Необходимо сделать страницы гостиницы живыми, насыщенными информацией и визуализацией, чтобы потенциальный потребитель смог представить сценарий проживания, убедиться в правильности выбора и укрепить доверие к бренду.

В отличие от предыдущих исследований [14], рассматривающих комплекс маркетинговых коммуникаций гостиницы «Mercure Саранск Центр» по этапам его разработки и делающих вывод о невозможности получения максимальной результативности в связи с высокой нагрузкой на персонал и проблемами распределения бюджета, в данной работе акценты сделаны на совершенствование результативности отдельных коммуникационных каналов и инструментов продвижения, которые при системном подходе обеспечивают более согласованное воздействие на целевую аудиторию и рост эффективности маркетинговых мероприятий в целом.

В итоге реализация предложенных рекомендаций позволит гостинице «Mercure Саранск Центр» не только устранить выявленные недостатки, но и значительно повысить общую эффективность продвижения, достигнув плановых показателей загрузки номеров и выручки, а также укрепив конкурентные позиции на рынке гостиничных услуг Республики Мордовия за счет увеличения прямых бронирований и лояльности клиентов. Адаптируясь к трендам индустрии и реалиям регионального туризма 2026 года, даже при ограниченных ресурсах (человеческих и финансовых) достижение этого результата возможно через приоритизацию высокодоходных каналов с минимальными вложениями и максимальной отдачей.

*Библиографический список*

1. Бадма-Халгаева А. Э. Актуальные методы продвижения гостиничного продукта // Экономический вестник ИПУ РАН. 2023. Т. 4, № 1. С. 43-51. DOI: 10.25728/econbull.2023.1.6-badmahalgaeva. EDN: SNJNMG.
2. Баумгартен Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия. М.: Юрайт, 2026. 339 с. ISBN 978-5-534-00581-3.
3. Денисова О. А. Методы и инструменты продвижения туристского продукта в новых реалиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 397-400. DOI: 10.17513/vaael.3437. EDN: RZHECC.
4. Джанджугазова Е. А. Технология продвижения гостиничного продукта. Москва: КноРус, 2024. 178 с. ISBN 978-5-406-12697-4. EDN: YSUUYKV.
5. Кабелкайте-Вайткене Ю. А. Продвижение в электронной среде как инструмент повышения эффективности деятельности гостиничных предприятий // ЦИТИСЭ. 2020. № 4(26). С. 348-357. DOI: 10.15350/2409-7616.2020.4.30. EDN: DLYUZK.
6. Ключевская И. С. Технология формирования и продвижения гостиничного продукта. М.: ИНФРА-М, 2026. 346 с. ISBN 978-5-16-021761-1.
7. Mercure Саранск Центр. URL: <https://accor.ru/saransk/mercure-saransk-center> (дата обращения: 15.04.2026).
8. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
9. Мордовия: Стат. ежегодник / Мордовиястат. Саранск, 2025. 371 с. URL: [https://13.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ежегодник\\_2024.pdf](https://13.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ежегодник_2024.pdf) (дата обращения: 10.04.2026).
10. Национальная система аккредитации. URL: <https://tourism.fsa.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
11. Сеидова Д. И., Кравцова Т. С., Белан А. И. Сотрудничество с инфлюенсерами как современный способ продвижения гостиничного продукта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 4-3(91). С. 111-114. DOI: 10.24412/2500-1000-2024-4-3-111-114. EDN: UTFYTY.
12. Фирсова А. Е., Солнцева О. Г., Ковалева Н. И. Поисковое продвижение и контекстная реклама в сфере гостеприимства // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 5. С. 263-265. DOI: 10.23672/o0754-6837-5592-1. EDN: JQUSXQ.
13. Шмелева А. М., Огурцова Ю. Н. Управление продвижением гостиничного продукта // Конкурентоспособность территорий: Материалы XX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях, Екатеринбург, 27–28 апреля 2017 года / Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворякина. Том 7. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2017. С. 163-168. EDN: XNWKTZ.
14. Щербакова Е. Г. Исследование процесса разработки комплекса маркетинговых коммуникаций гостиницы // Управленческий учет. 2021. № 8-2. С. 343-352. EDN: KJGAMT.
15. Rusprofile – сервис проверки и анализа контрагентов. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/1865650> (дата обращения: 11.04.2026).

УДК 331.21

**Л. Н. Медведева ORCID ID 0000-0002-3650-2083**

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волгоград, Россия,  
e-mail: milena.medvedeva2012@yandex.ru

**Н. А. Попов ORCID ID 0009-0003-7976-5515**

Волгоградский государственный технический университет, Волгоград, Россия

**Ю. В. Ягодин**

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волжский, Россия

**В. В. Плеханов**

Волжский политехнический институт (филиал) Волгоградского государственного технического университета, Волжский, Россия

## **«ЖИВАЯ» СТРАТЕГИЯ ТРУДОВОЙ АКТИВНОСТИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ**

**Ключевые слова:** цифровая экономика, рынок труда, дистанционная и платформенная занятость, модели мотивация работников.

Актуальность исследования определяется сложностью процессов, протекающих на рынке труда в эпоху цифровой экономики. Показано, что организации, которые интенсивно внедряют цифровые технологии, дистанционные и платформенные формы организации труда, формируют «живые» стратегии управления персоналом с использованием электронных предметов труда и средств производства, имеют весомые конкурентные преимущества. Использование мотивационных факторов управления бизнес-процессами, основанных на классических моделях поведенческой экономики и достижениях нейробиологической науки, способствует повышению производительности труда. Методологическую основу исследования составили дефиниции, сложившиеся в научном дискурсе в отношении рынка труда, дистанционной и платформенной форм занятости населения. Целью исследования стало изучение процессов, обеспечивающих развитие цифрового рынка труда, новых форм взаимодействия работодателей и работников в дистанционной и платформенной плоскостях, а также предложение мотивационных схем инициации эффективного труда. Гипотеза исследования сводится к пониманию положительных и отрицательных сторон развития цифрового рынка труда, рассмотрению мотивационных факторов, обеспечивающих взаимодействие в коллективе и влияющих на производительный труд. Научная новизна исследования заключается в оценке процессов, происходящих на цифровом и платформенном рынках труда, выделении основных факторов, способствующих развитию трудового потенциала организации, обосновании мотивационных схем эффективного труда и позитивного поведения работника в производственном коллективе. Выводы: развитие цифрового рынка труда обосновывает поиск новых форм мотивации работников, материального и морального поощрения, социального партнерства и усиление регулирующих функций государства.

**L. N. Medvedeva ORCID ID 0000-0002-3650-2083**

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia, e-mail: milena.medvedeva2012@yandex.ru

**N. A. Popov ORCID ID 0009-0003-7976-5515**

Volgograd State Technical University, Volgograd, Russia

**Yu. V. Yagodin**

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volzhsky, Russia

**V. V. Plekhanov**

Volzhsky Polytechnic Institute (branch) of Volgograd State Technical University, Volzhsky, Russia

## **«LIVING» STRATEGY OF LABOR ACTIVITY IN THE DIGITAL AGE**

**Keywords:** digital economy, labor market, remote and platform employment, employee motivation models.

The relevance of this study is determined by the complexity of processes occurring in the labor market in the digital economy. It is shown that organizations that intensively implement digital technologies, remote and platform-based work organization, and develop “live” HR management strategies using electronic tools and means of production enjoy significant competitive advantages. The use of motivational factors in business process management, based on classical models of behavioral economics and advances in neuroscience, contributes to increased labor productivity. The methodological basis of the study is based on definitions established in scientific discourse regarding the labor market and remote and platform-based employment. The aim of the study was to examine the processes supporting the development of the digital labor market, new forms of interaction between employers and employees in remote and platform settings, and to propose motivational schemes for initiating effective work. The study’s hypothesis is to understand the positive and negative aspects of the development of the digital labor market and to examine the motivational factors that promote teamwork and influence productive work. The scientific novelty of this study lies in its assessment of processes occurring in the digital and platform labor markets, identifying the key factors contributing to the development of an organization’s labor potential, and substantiating incentive schemes for effective work and positive employee behavior within the production team. Conclusions: the development of the digital labor market justifies the search for new forms of employee motivation, material and moral incentives, social partnership, and the strengthening of the state’s regulatory functions.

### Введение

В трансформирующихся социально-экономических условиях повышенный интерес проявляется к рынкам труда, вопросам организации и оплаты труда работников, отношениям социального партнерства и государственно-частного взаимодействия [1]. Разработка мероприятий по эффективному использованию трудового потенциала и поддержанию социальной направленности в отношениях между работодателем и работниками в эпоху информационных технологий и Интернета переходит в разряд актуальных и требует поиска новых подходов. Организации, которые перевели свои бизнес-процессы на информационные потоки, получают весьма весомые конкурентные преимущества, в числе которых: способность быстро адаптироваться к меняющимся запросам потребителей, партнеров и общества, формировать свою «живую» стратегию управления персоналом и поведения на рынке. Общепринято, что принятие решений в режиме реального времени и с опорой на слаженную работу трудового коллектива позволяет получить большие преимущества перед другими компаниями как на федеральном, так и на локальных рынках. В происходящих переменах на первое место выходит человек-работник, а ключевым вопросом становится разработка мотивационных схем вознаграждения за добросовестный (эффективный) труд [2].

Конечно, цифровые платформы и мобильные приложения меняют картину рынка труда в части приема на работу и увольнения, организации рабочего места, но по-прежнему главным остается «чувственное взаимопонимание», которое складывается между работодателем и работником, между руководителем и подчиненными. Чтобы успевать за «живым капиталом», руководи-

телям организаций приходится осваивать новые методики в управлении персоналом, внедрять гибкие графики трудового дня, переходить на удаленный режим работы с использованием электронной почты и приложений, изучать современные экономические мотиваторы трудовой деятельности. Концептуальное видение «Индустрии 4.0» сводится к интеграции основных областей знаний, поиску новых форм взаимодействия участников рыночных отношений, становлению цифрового предпринимательства со своей организацией труда и организационной культуры [3]. Появляется видение того, что со временем мы перейдем из «галактики Гутенберга» в «галактику Цукерберга», населенную человеко-роботами. Развитие цифровых технологий привело к созданию новой платформы «Работа 4.0», которая основывается на широком использовании компьютерных сетей, кросс-канальных коммуникаций, безличного общения сотрудников друг с другом [4]. В цифровой экономике предмет труда все больше приобретает электронную форму, средства труда становятся цифровыми устройствами, а взаимодействие работодателя с работником переходит в дистанционный формат. Такой трансформационный процесс с полным основанием можно назвать цифровой организацией производительного труда в отраслях экономики [3].

**Целью исследования** стало изучение процессов, обеспечивающих развитие цифрового рынка труда, новых форм взаимодействия работодателей и работников в дистанционной и платформенной плоскостях, а также предложение мотивационных схем инициации эффективного труда.

Гипотеза исследования сводится к пониманию положительных и отрицательных сторон развития цифрового рынка труда, рас-

смотрению мотивационных факторов, обеспечивающих взаимодействие в коллективе и влияющих на производительный труд.

Научная новизна исследования заключается в оценке процессов, происходящих на цифровом и платформенном рынках труда, выделении основных факторов, способствующих развитию трудового потенциала организации, обосновании мотивационных схем эффективного труда и позитивного поведения работника в производственном коллективе.

### Материалы и методы исследования

В базу исследования были включены методологические дефиниции, сложившиеся в научном дискурсе в отношении цифрового рынка труда. На основе общности научных подходов была разработана схема исследования: научный подход, изучение фактов и научных концепций. Научный подход использовался для оценки сложившихся условий труда на цифровом рынке, выделения основных мотивационных схем поведения работников и работодателей. Анализ статистических данных, опрос работодателей и работников позволили выделить формирующиеся тренды цифрового рынка труда, обосновать проблемы, с которыми сталкиваются работники и руководители при удаленном режиме работы. Изучение научных концепций с разработанными принципами, методами и доказательной базой позволило определить устоявшиеся точки зрения на цифровую трансформацию экономики и состояние рынка труда.

В процессе исследования изучались научные труды, индексируемые в цитатно-аналитических базах РИНЦ, Scopus, Google Scholar; статистика государственных учреждений и аналитика промышленных предприятий. Изучение нормативно-правовых актов РФ, изложенных в Гражданском и Трудовом кодексах РФ, позволило выделить основные подходы к формированию цифрового рынка труда в России. Так, ст. 312.1 ТК РФ законодательно обеспечена заключение трудовых договоров или дополнительных соглашений к трудовому договору для работников, выполняющих трудовые функции в дистанционном формате на постоянной основе либо временно (непрерывно в течение определенного трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору срока, не превышающего шести месяцев, либо периодически при условии чередова-

ния периодов выполнения работником трудовой функции дистанционно и периодов выполнения им трудовой функции на стационарном рабочем месте); 312.9 ТК РФ определила порядок временного перевода работника на дистанционную работу по инициативе работодателя в случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии; ст. 312.3 ТК РФ определила порядок взаимодействия (обмена электронными документами) работника и работодателя; ст. 312.4 ТК РФ урегулировала вопросы рабочего времени и времени отдыха дистанционного работника с учетом локальных актов; ст. 312.5 определила, что выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы [5]. Формат дистанционной работы выявил ряд недочетов и недостатков.

В работах В. Г. Халина, Г. В. Черновой, А. А. Яновской и Е. В. Романюк поднимаются вопросы цифрового рынка труда и рисков, возникающих при ускоряющейся цифровизации общества [6,7]. В частности, рассматривается доступ значительного числа людей к значительным объемам информации, которая несет в себе персональные данные, что требует разработки комплексных программ по управлению рисками. В материалах Международной организации труда (далее – МОТ) приводятся данные о применении информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) при организации трудовой деятельности, при оценке труда и социального взаимодействия. Численность работников, охваченных новыми формами организации труда, имеет тенденцию к увеличению, что связывается с возможностью иметь гибкий график работы, самостоятельно определять продолжительность рабочего времени и периоды отдыха. Согласно официальным данным Бюро статистики труда США, до начала пандемии COVID-19 уровень дистанционной занятости составлял 3%, на пике пандемии он увеличился до 35%, в 2024 году снизился до 5%, что указывает на волнообразный характер этого процесса [8]. В выводах пилотного исследования (выборка по 17 странам), проведенного ЕС в 2022 году, показано, что работающих на цифровых платформах больше мужчин (3,2% от всех мужчин в возрасте от 15 до 64 лет по сравнению с 2,8% от всех женщин) и лиц, имеющих высшее образование [9]. Лидерами по охвату дистанционной занятостью являются Ирландия

и Финляндия (свыше 20%), аутсайдерами – Болгария и Румыния (около 1%). В России дистанционная занятость в 2022 году составляла 4,2%, в 2023 году снизилась до 1,4%, в 2025 году была на уровне 1 млн занятых (1%) [2]. Научные публикации подтверждают большую склонность к дистанционному труду у российских женщин, лиц среднего возраста, жителей городов и лиц с высшим образованием. Одним из сегментов цифрового рынка труда является платформенная занятость, которая обеспечивает взаимодействие значительного числа работников и пользователей услуг. Трудовые цифровые платформы (*labor digital platforms*) способствуют выстраиванию отношений между работодателями и лицами, ищущими работу (цифровой рекрутинг), а также разработке стандартов трудовой деятельности.

Сегменты рынка труда: онлайн (*online*) и по месту нахождения (*in situ*) – нацелены на предоставление услуг в цифровом формате (например, водители такси, службы доставки). В 2021 году в мире насчитывалось 435 млн «платформенных работников», что составляет 12% от глобальной численности рабочей силы. В России в 2022 – 2024 годах 15% взрослого населения имели опыт работы через цифровые платформы: из них 11% – в формате эпизодических подработок, 1,6% – в формате регулярных подработок, 1,6% – в формате основной работы. Из платформенных занятых 53,4% – мужчины и 46,6% – женщины; 63% относятся к средней возрастной группе (30 – 49 лет),

47% платформенных занятых локализовано в Центральном (28,2%) и Приволжском (18,6%) округах [10]. Генерализация выборочных данных позволила определить общую численность лиц, когда-либо участвовавших в платформенной занятости – 15,5 млн чел. По данным сервисов «Работа.ру» и «СберПодбор», наиболее востребованными на платформенном рынке труда остаются сотрудники ИТ-отрасли (программисты, тестировщики, системные администраторы, аналитики, специалисты по кибербезопасности, DevOps-инженеры), маркетинга (цифровые маркетологи, SMM-менеджеры, контент-менеджеры, копирайтеры), торговли и проектной деятельности (проджект-менеджеры, таск-менеджеры и менеджеры маркетплейсов) [11]. Данные онлайн-опроса, проведенного в 2021 году, показали существенные межпоколенческие различия в отношении к удаленному режиму работы и поиску работы через цифровые платформы [12].

### Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование позволило отразить основные управленческие тренды, формирующие облик цифрового рынка труда; в их числе: организация рабочего времени и оплаты труда с учетом отраслевого профиля, трансформация трудовых отношений на основе применения ИКТ, разработка стандартов трудовой мобильности и адаптации работников (рис. 1) [1, 3].

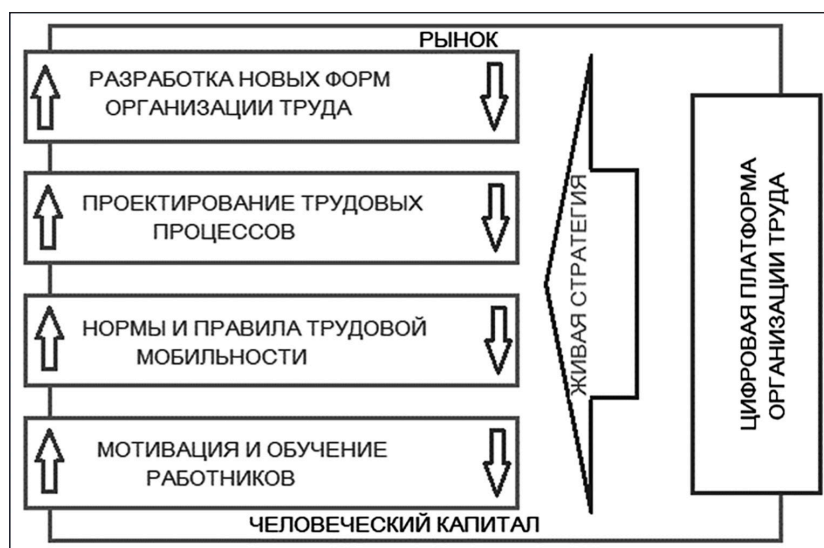


Рис. 1. Схема организации цифровой платформы рынка труда  
Источник: разработано авторами



Рис. 2. Схема перевода производственного процесса на дистанционный режим трудовой деятельности  
 Источник: разработано авторами

Поиск новых форм измерения профессиональной деятельности и формирование на этой основе систем поощрения и вознаграждения позволяют работодателям разрабатывать «живую стратегию» привлечения, удержания и мотивации квалифицированных специалистов. Предлагаемый рынком труда дистанционный формат работы имеет ряд положительных и отрицательных сторон, актуальных как для работодателя, так и для работника [2, 3]. Дистанционный формат работы как положительный фактор позволяет работодателю снижать расходы на содержание помещений, транспорт, организацию рабочих мест и зон отдыха, а также привлекать к труду лиц с ограниченными возможностями; работнику – создавать более комфортные условия труда, гибко регулировать рабочий график в соответствии со своими потребностями и экономить на транспортных расходах. К числу недостатков дистанционной формы занятости относят: со стороны работодателя – отсутствие должного контроля за выполнением работником трудовых функций; со стороны работника – снижение социальных контактов, способствующее развитию социофобии, малоподвижный образ жизни, негативно влияющий на здоровье, и нерегулируемый режим работы, ведущий к переутомлению.

В мировой практике активно обсуждаются установленные в отдельных корпорациях правила для работников, трудящихся в дистанционном режиме, – «постоянно быть на связи» вне установленного рабочего

графика. Во Франции это привело к формированию общественного движения под девизом «право на отключение» и принятию федерального закона. В России на данный момент нет прямого законодательного закрепления за работником права не выходить на связь с работодателем вне рабочего времени. Сформированный на основе принципов взаимодействия работодателя и работника алгоритм дистанционной работы представлен на рисунке 2.

В мировой экономике все более востребованными становятся как проверенные временем классические теории мотивации, так и современные, основанные на правилах поведенческой экономики и достижениях нейронауки. В их числе: теория самодетерминации (SDT) Эдварда Деси и Ричарда Райана с психологическими потребностями в автономии, компетентности и связанности; теория «Мотивации 3.0» и концепция «Драйв», обеспечивающие поддержку творческого подхода в трудовой деятельности с активным участием цифровых технологий; теория геймификации, учитывающая когнитивные искажения при формировании мотивационных схем [2]. В последнее время весьма востребованным становится нейробиологический подход в управлении работниками.

История этого вопроса берет начало в работах русского ученого И. М. Сеченова. В опубликованной в 1866 году работе «Рефлексы головного мозга» описаны мотивации, формирующиеся на основе биологических или социальных потребностей человека.

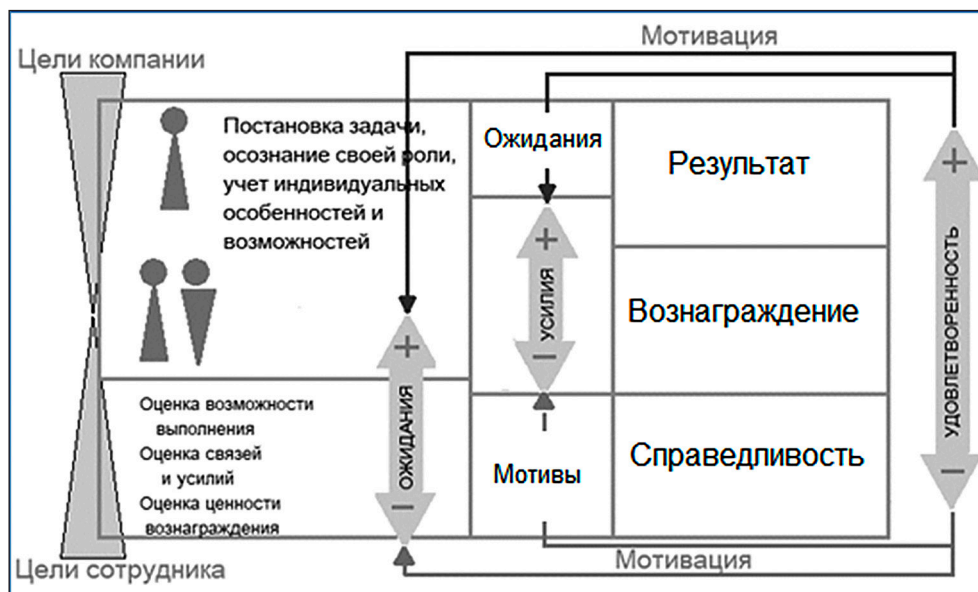


Рис. 3. Модель самомотивации, определяющая удовлетворённость работника трудом  
 Источник: разработано авторами

И. М. Сеченов писал, что работодатели должны «...в своих действиях руководствоваться только высокими нравственными мотивами, правдой, любовью к человеку, снисходительностью к его слабостям и оставаться верными своим убеждениям, наперекор требованиям всех естественных инстинктов...» [13]. Нейробиологические исследования последних десятилетий показали важность соблюдения баланса между трудом и отдыхом, стрессом и социальным признанием.

Исследования, проводимые Центром развития карьеры Волжского политехнического института на промышленных предприятиях города Волжского Волгоградской области (Волжский трубный завод, Волжский завод резинотехнических изделий, Волжский Оргсинтез) в период с 2022 по 2024 год, показали возросшую активность работников в получении «социального вознаграждения» для себя и членов семьи, а также индивидуальном подходе при определении трудовых заслуг. При рассмотрении проектов коллективных договоров, социальных кодексов и программ по управлению персоналом на промышленных предприятиях обращается внимание на новые формы мотивации работников, отраженные в работах по когнитивной психологии и поведенческой экономике [14]. Научный интерес представляет модель самомотивации работника, разработанная на Волжском заводе резинотехнических изделий (директор Попов Н. А.).

В основе модели лежит процесс прохождения этапов – «шагов взаимодействия» между руководителем и работником в достижении общих целей предприятия, организации взаимовыгодного сотрудничества, получении ожидаемых наград за труд. Заводская модель самомотивации, очерчивая контуры сотрудничества, нацелена на участие каждого работника в жизни трудового коллектива и повышение удовлетворенности трудом (рис. 3). Появление новых форм мотивации труда приблизит нас, по словам И. М. Сеченова, к «чувственному началу в поведении живых существ», получению «истинного удовлетворения» от трудовой деятельности, общения в производственном коллективе [15].

### Заключение

Развитие информационных технологий привело к формированию новой модели рынка труда с дистанционной и платформенной занятостью населения, «живой стратегией» развития персонала. Накопленный опыт развития рынка дистанционных и платформенных форм занятости указал на необходимость государственного регулирования, разработки профессиональных стандартов новых форм занятости, принятия мер по популяризации дистанционной и платформенной форм занятости с учетом состояния локального рынка труда. Все более востребованными становятся исследо-

вания в области мотивации цифровых форм организации труда, защиты частной жизни в новой форме трудовых отношений. Практическое применение доминирующих форм мотивации труда позволило определить векторы материального и морального поощрения работников, индивидуального подхода и социальных взаимоотношений.

*Библиографический список*

1. Джойс Э. А., Кургузов А. В. Трансформация российского рынка труда в условиях цифровизации и экономических санкций // Образование. Наука. Научные кадры. 2026. № 1. С. 185-189. DOI: 10.24412/2073-3305-2026-1-185-189. EDN: QHKHCN.
2. Захаров Н. И. Поведенческая экономика, или, Почему в России хотим как лучше, а получается, как всегда: монография. М.: ИНФРА-М, 2025. 213 с. DOI: 10.12737/23038.
3. Капелюшников Р. И., Зинченко Д. И. Цифровые формы занятости на российском рынке труда. Часть I: дистанционная занятость // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 6. С. 157-181. DOI: 10.14515/monitoring.2024.6.2654.
4. Кушнир А. М., Кушнир А. А. Критический анализ концепции четвертой промышленной революции Клауса Шваба // Социально-политические науки. 2023. Т. 13. № 4. С. 105-124. DOI: 10.33693/2223-0092-2023-13-4-105-124. EDN: NVUTSY.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федер. закон от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 15.05.2026) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]. URL: base.consultant.ru (дата обращения: 17.05.2026).
6. Халин В. Г., Чернова Г. В., Калайда С.А. Риски цифровизации и управление ими // Управленческое консультирование. 2024. № 3. С. 67-85. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-3-67-85. EDN: HDEGQB.
7. Яновская А. А., Романюк Е. В. Платформенная занятость как одна из перспективных форм занятости на рынке труда // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 4. С. 435-452. DOI: 10.18334/et.12.4.123062. EDN NXEWEU.
8. Савельева Е. А. Цифровая организация труда: направления, принципы, подходы // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 4. С. 935-950. DOI: 10.18334/et.5.4.39642.
9. Eurostat. Employment statistics – digital platform workers. 2023. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_statistics\\_-\\_digital\\_platform\\_workers](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics_-_digital_platform_workers) (дата обращения: 05.05.2026).
10. Забелина О. В., Мирзабалаева Ф. И. Социально-демографический профиль российской платформенной занятости // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 1. С. 407-421. DOI: 10.18334/lim.11.1.120152. EDN: FRNOOC.
11. Press. rabota.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://press.rabota.ru/chto-izmenitsya-v-2025-godu-na-rynke-truda-po-mneniyu-rabotodateley> (дата обращения: 21.04.2026).
12. Ляшок В. Ю. Дистанционная занятость: удаленный режим в ряде профессий становится нормой // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28, № 8. С. 63-67. EDN XGQEMJ.
13. Сеченов И. М. Рефлексы головного мозга: монография. М.: ЛИБРОКОМ, 2010. 128 с. ISBN 978-5-397-01348-2. EDN: QKSWAD.
14. Медведева Л. Н., Горбунова А. В. Система менеджмента качества на машиностроительных предприятиях (опыт внедрения и применения). Волгоград: ВолгГТУ, 2023. 87 с. ISBN 978-5-9948-4753-4. EDN: ANDNPC.
15. Лукьянов Г. И., Медведева Л. Н. Инновационная активность малых компаний на платформе трудовой эффективности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 12-1. С. 97-106. DOI: 10.17513/vaael.4417. EDN: PYOJTW.



**Е. Д. Новоспасская**

Национальный исследовательский нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия, e-mail: agor80@yandex.ru

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗА РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ

**Ключевые слова:** государственный заказ, управление рисками, корреляционный анализ, цифровизация контроля, комплаенс, промышленный комплекс.

В статье исследуются риски хозяйственной деятельности в промышленном комплексе России в контексте функционирования системы государственного заказа. Автором разработана классификация рисков в системе государственного заказа по 7 категориям на основе анализа научной литературы и имеющейся практики. На основе корреляционного анализа статистических данных за 2024–2025 гг. выявлены ключевые зависимости: между расходами на госзакупки и расходами бюджета ( $r = +0,94$ ), ключевой ставкой ЦБ и неплатежами по контрактам ( $r = +0,89$ ), дефицитом бюджета и ростом запасов ( $r = +0,88$ ). Предложена модель управления рисками на основе матрицы вероятности и существенности последствий. Сформирован реестр рисков с мероприятиями по управлению ими. Сформулирована научная гипотеза о том, что «бюджетный навес» трансформируется в накопление нереализованной продукции на складах предприятий, что создает риски для финансовой устойчивости промышленного комплекса. В статье автором доказана эффективность цифровизации контрольных функций (21% выявленных нарушений системой «Антикартель»). Разработана модель управления рисками на основе матрицы вероятности и существенности последствий, позволяющая дифференцировать подходы к контролю.

**E. D. Novospasskaya**

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod,  
Russia, e-mail: agor80@yandex.ru

## RISK MANAGEMENT IN THE STATE ORDER SYSTEM OF THE RUSSIAN INDUSTRY: A MANAGEMENT MODEL UNDER SANCTIONS PRESSURE

**Keywords:** state order, risk management, correlation analysis, digitalization of control, compliance, industrial complex.

The article examines the risks of economic activity in Russia's industrial complex in the context of the functioning of the state order system. The author has developed a classification of risks in the state order system into 7 categories based on an analysis of scientific literature and existing practices. Based on correlation analysis of statistical data for 2024–2025, key dependencies were identified: between public procurement expenses and budget expenditures ( $r = +0.94$ ), the Central Bank's key rate and non-payments under contracts ( $r = +0.89$ ), and the budget deficit and inventory growth ( $r = +0.88$ ). A risk management model based on a probability and impact severity matrix is proposed. A risk register with risk management measures is compiled. A scientific hypothesis is formulated that the «budgetary overhang» is transformed into the accumulation of unsold products in enterprise warehouses, which creates risks for the financial stability of the industrial complex. In the article, the author proves the effectiveness of digitalization of control functions (21% of identified violations by the «Anticartel» system). A risk management model based on a probability and impact severity matrix is developed, allowing for differentiated approaches to control.

### Введение

Практически все управленческие решения сопряжены с риском, и сфера государственного заказа (ГЗ) не является исключением. Повышение эффективности управления рисками может выступить значимым фактором совершенствования системы государственного заказа в условиях санкционного давления и необходимой трансформации контрактной системы [2].

Современное понимание процесса управления рисками основано на качественной систематизации рисков, оценке существенности потерь в результате реализации рисковых событий и их вероятности. Управление рисками в отраслях промышленного комплекса, в том числе в сфере государственного заказа, должно базироваться на системном подходе: идентификация рисков, их анализ, выбор методов управления

и контроль целевых параметров экономической системы [9].

*Нормативно-правовая база.* В Российской Федерации нормативное регулирование риск-менеджмента осуществляется следующими документами: Федеральный закон от 24.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании», ГОСТ Р 51898-2002 «Аспекты безопасности», ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска. Термины и определения» [9]. Согласно Федеральному закону, риск определяется как «вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде» [9].

**Целью настоящего исследования** является выявление, систематизация и количественный анализ рисков хозяйственной деятельности в промышленном комплексе России в контексте функционирования системы государственного заказа, а также разработка модели управления рисками и практических рекомендаций по совершенствованию контрольных механизмов в условиях санкционного давления.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Систематизировать нормативно-правовую базу управления рисками в сфере государственного заказа РФ [10, 15].

2. Разработать авторскую классификацию рисков в системе государственного заказа с учетом современной специфики.

3. Выявить и количественно оценить корреляционные зависимости между ключевыми параметрами системы государственного заказа (расходы на госзакупки, цена нефти, ключевая ставка ЦБ, дефицит бюджета, неплатежи, дебиторская задолженность, рост запасов) [1].

4. Разработать модель управления рисками на основе соотношения вероятности допущения рисков и существенности их последствий [разработано автором].

5. Сформировать реестр рисков в системе государственного заказа с указанием причин возникновения, вероятности, существенности и мероприятий по управлению [3].

6. Обосновать гипотезу о трансформации «бюджетного навеса» в накопление не реализованной продукции на складах предприятий [5].

7. Проанализировать изменения административной ответственности в сфере закупок, вступившие в силу в 2025 году [11].

8. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления рисками в сфере государственного заказа [6].

*Теоретической основой* исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области риск-менеджмента, государственного управления и контрактного права. Нормативно-правовую базу составили Федеральный закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании» [9], Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе» [10], ГОСТ Р 51897-2011 «Менеджмент риска» [8], и иные нормативные правовые акты.

### Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили:

– статистические данные Федеральной антимонопольной службы (ФАС) России о контрольной деятельности в сфере закупок за 2024–2025 гг. [6];

– данные Министерства финансов РФ о расходах бюджета и дефиците бюджета [5];

– данные Министерства экономического развития РФ о динамике закупок у единственного поставщика и конкуренции [2];

– аналитические обзоры и материалы российских и зарубежных информационных агентств [4];

– данные о ключевой ставке ЦБ РФ и неплатежах по государственным контрактам [2].

Методы исследования, использованные в работе:

1. Метод системного анализа – для идентификации и классификации рисков в системе государственного заказа.

2. Метод корреляционного анализа – для количественной оценки связей между ключевыми параметрами системы (расчет коэффициентов корреляции Пирсона, определение силы связи) [3].

3. Метод матричного моделирования – для разработки модели управления рисками на основе двух критериев (вероятность и существенность последствий) (разработано автором).

4. Метод реестрового учета – для систематизации рисков и формирования реестра с указанием причин, вероятности, существенности и мероприятий по управлению [7].

5. Метод статистического анализа – для обработки данных ФАС России, Минфина РФ, Минэкономразвития РФ [5].

6. Метод прогнозирования – для обоснования прогнозных оценок рисков на 2026–2027 гг. на основе выявленных корреляционных зависимостей [5].

Анализ базируется на статистических данных за 2024–2025 гг. и прогнозных оценках на 2026–2027 гг. Динамика геополитической и макроэкономической ситуации может вносить коррективы в выявленные корреляционные зависимости, что требует регулярного обновления эмпирической базы и уточнения модели.

**Результаты исследования и их обсуждение**

*Классификация рисков в системе государственного заказа*

На основе анализа научной литературы и практики функционирования контрактной системы выделены следующие категории рисков (таблица 1).

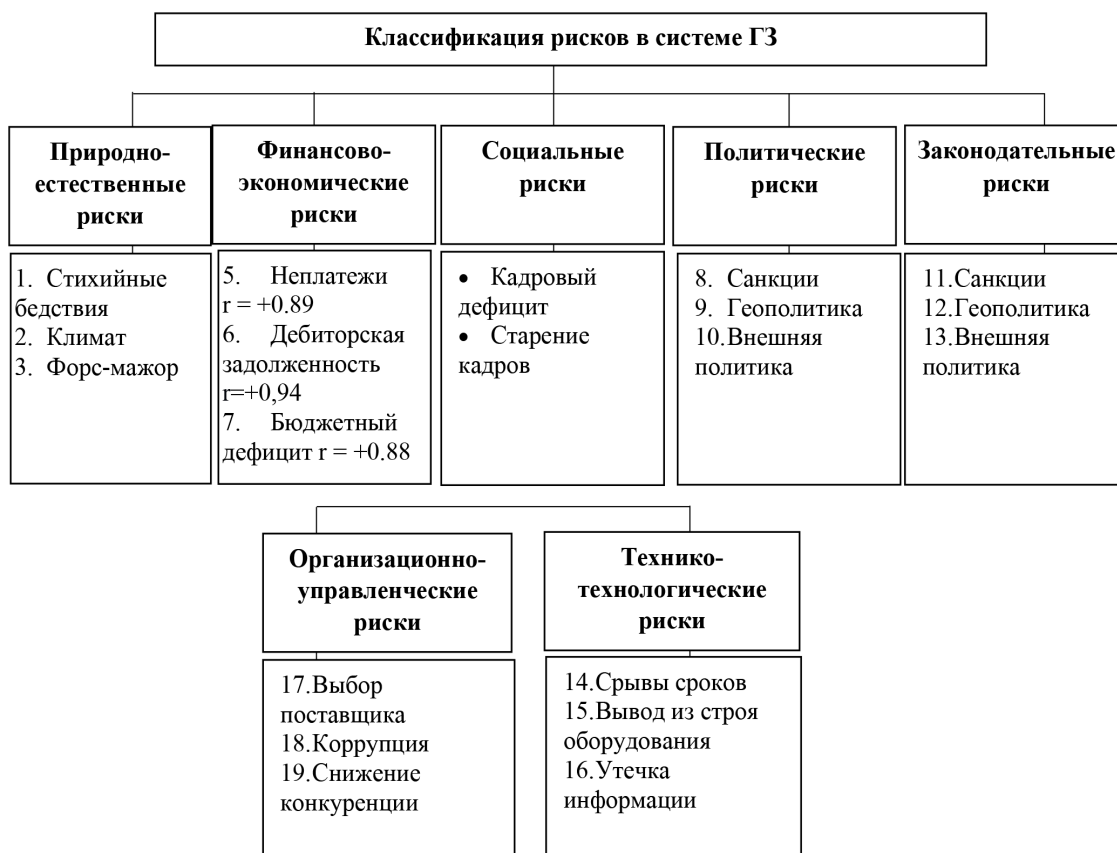
Классификация рисков представлена на рисунке.

Вероятность допущения рисков ситуаций определяется следующими факторами:

- значения показателей качества финансового менеджмента объекта контроля;
- наличие значительных изменений в деятельности объекта контроля (реорганизация, изменение типа учреждения);
- наличие нарушений, выявленных по результатам ранее проведенных контрольных мероприятий;
- полнота исполнения предписаний и представлений;
- наличие обращений (жалоб) граждан и юридических лиц.

Существенность последствий рисков ситуаций определяется:

- объемами финансового обеспечения деятельности объекта контроля;
- значимостью мероприятий, в отношении которых возможно проведение контрольного мероприятия;
- величиной объема принятых обязательств;
- осуществлением закупок товаров, работ, услуг для государственных нужд.



*Классификация рисков  
Примечание: составлено автором*

Таблица 1

Классификация рисков в системе государственного заказа

| Категория риска                       | Содержание                             | Примеры   |
|---------------------------------------|--|---|
| Природно-естественные                 | Стихийные силы природы                 | Стихийные бедствия, климат, форс-мажор                                  |
| Финансово-экономические               | Финансовые и экономические факторы     | Неплатежи, дебиторская задолженность, бюджетный дефицит, валютные риски |
| Социальные                            | Социальные факторы                     | Кадровый дефицит, старение персонала                                    |
| Политические                          | Политические факторы                   | Санкции, геополитическая нестабильность                                 |
| Законодательные (нормативно-правовые) | Изменение НПА, неполнота регулирования | Поправки к 44-ФЗ, изменения нац. режима                                 |
| Организационно-управленческие         | Нерациональные управленческие решения  | Ошибки выбора поставщика, коррупция, снижение конкуренции               |
| Технико-технологические               | Отказы оборудования, аварии            | Срывы сроков, утечка информации, кибератаки                             |

\*Источник: разработано автором.

Важным фактором, влияющим на управление рисками в системе государственного заказа, является изменение мер административной ответственности. Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» внес существенные коррективы в практику привлечения к ответственности за нарушения в сфере закупок [11].

Закон вступил в силу с 1 марта 2025 года. Ключевые изменения включают [11]:

- введение новых составов правонарушений в сфере закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ;
- замену административного штрафа предупреждением за отдельные правонарушения, совершенные впервые (например, за нарушение порядка расторжения контракта при одностороннем отказе от его исполнения) [11];
- ужесточение размеров штрафов за отдельные нарушения: за неверный выбор способа закупки – от 30 до 50 тыс. руб., за нарушение срока оплаты – до 300 тыс. руб. для юридических лиц [11];

– введение дисквалификации должностных лиц за повторные нарушения (например, за повторную приемку некачественных товаров) на срок от 1 до 2 лет [7];

– оптимизацию структуры КоАП РФ – все составы административных правонарушений в сфере закупок изложены в едином комплексе из 6 новых статей (7.30.1 – 7.30.6 КоАП РФ) [7].

Данные изменения, с одной стороны, снижают административную нагрузку на добросовестных участников закупок (через институт предупреждения), с другой стороны – ужесточают ответственность за наиболее значимые нарушения, что способствует снижению рисков в системе государственного заказа [12].

*Модель управления рисками в промышленном комплексе*

При формировании модели управления рисками важным является определение условия целесообразности внедрения системы контроля:

Таблица 2

Матрица управления рисками

| Существенность последствий | Вероятность низкая                        | Вероятность средняя                       | Вероятность высокая                       |
|----------------------------|---|---|---|
| Высокая                    | Умеренный ущерб<br>Целесообразен контроль | Высокий ущерб<br>Целесообразен контроль   | Очень высокий ущерб<br>Необходим контроль |
| Средняя                    | Низкий ущерб<br>Контроль не требуется     | Умеренный ущерб<br>Целесообразен контроль | Высокий ущерб<br>Целесообразен контроль   |
| Низкая                     | Низкий ущерб<br>Контроль не требуется     | Низкий ущерб<br>Контроль не требуется     | Умеренный ущерб<br>Контроль не требуется  |

Источник: разработано автором.

Издержки на формирование и поддержание системы контроля рисков  $\leq$  Потенциальный ущерб от риска, где потенциальный ущерб определяется как произведение существенности последствий и вероятности наступления рискового события (таблица 2).

*Реестр рисков в системе государственного заказа*

На основе предложенной классификации и матрицы управления сформирован систематизированный реестр рисков (таблица 3).

На основе анализа статистических данных за 2024–2025 гг. выявлены следующие корреляционные зависимости (таблица 4).

Из анализа ключевых рисков следуют выводы.

Риск неплатежей в системе госзаказа. В 2025 году российский бизнес столкнулся с резким ростом неплатежей со стороны государственных заказчиков. Количество административных дел о неплатежах выросло на 20%, а жалоб малого бизнеса – на 141% [1].

**Таблица 3**

Реестр управления рисками в системе государственного заказа

| Описание риска                          | Причины риска   | Вероятность | Мероприятия по управлению                               |
|---|---|-------------|---|
| Риски неисполнения обязательств банками | Разбалансировка финансово-хозяйственной деятельности банков | высокая     | Мониторинг финансового состояния банков                 |
| Потеря рентабельности                   | Ограничения индексами-дефляторами, ошибки калькулирования   | высокая     | Управление себестоимостью, обоснование ценообразования  |
| Неплатежи по контрактам                 | Ключевая ставка ЦБ 21%, дефицит оборотных средств           | высокая     | Мониторинг дебиторской задолженности, факторинг         |
| Ошибки в выборе поставщиков             | Недобросовестность, банкротство                             | умеренная   | Проверка репутации, реестр недобросовестных поставщиков |
| Изменение законодательства              | Новые требования (реестры, сертификаты)                     | высокая     | Мониторинг изменений, участие в рабочих группах         |
| Валютные риски                          | Колебания курсов, политические факторы                      | высокая     | Хеджирование, прогнозирование                           |
| Снижение конкуренции                    | Рост закупок у единственного поставщика (с 18% до 23%)      | высокая     | Контроль обоснованности закупок у ЕП                    |
| Демпинг                                 | Участие с заведомо заниженными ценами                       | высокая     | Антидемпинговые меры (ПП № 1875)                        |
| Коррупция                               | Снижение прозрачности, рост закупок у ЕП                    | высокая     | Комплаенс-контроль, система «Антикартель»               |

Источник: разработано автором с использованием [9].

**Таблица 4**

Корреляционные зависимости рисков в системе госзаказа

| Параметры корреляции  | Коэффициент (r) | Сила связи    | Интерпретация  |
|---|-----------------|---------------|--|
| Ключевая ставка ЦБ ↔ Неплатежи по контрактам                  | +0,89           | Сильная       | Высокая стоимость кредитов → рост неплатежей             |
| Неплатежи ↔ Дебиторская задолженность                         | +0,94           | Очень сильная | Каскадный эффект распространения неплатежей              |
| Дефицит бюджета ↔ Рост запасов                                | +0,88           | Сильная       | Бюджетный дефицит → накопление нереализованной продукции |
| Доля закупок у единственного поставщика ↔ Коррупционные риски | +0,76           | Умеренная     | Снижение конкуренции → рост коррупционных рисков         |
| Цифровизация ↔ Выявление нарушений                            | +0,72           | Сильная       | Рост цифровизации → повышение эффективности контроля     |
| Объем госзакупок ↔ Количество жалоб                           | +0,84           | Сильная       | Рост объемов → рост конфликтности                        |

\*Расчеты автора по данным ФАС России, Минфина РФ [3].

Ключевые факторы риска:

1. Ключевая ставка ЦБ РФ (21% годовых) – невозможность привлечения оборотного капитала;
2. Рост дебиторской задолженности до 3,8 трлн руб. (+35%);
3. Снижение нефтегазовых доходов – дефицит бюджета вырос в 6 раз [5];
4. Рост закупок у единственного поставщика.

Выявленная сильная корреляция ( $r = +0,89$ ) между ключевой ставкой и ростом неплатежей свидетельствует о системной зависимости расчетов от доступности кредитных ресурсов.

Риск снижения конкуренции. Доля закупки у единственного поставщика выросла с 18% в 2024 г. до 23% в 2025 г., а среднее количество заявок на одну закупку снизилось до 2,51 – минимального показателя за последние два года [3].

Факторы риска являются антисанкционные меры (продление до 2026 г.), национальный режим («второй лишней», балльная локализация), сложность допуска в реестры российских производителей [7].

Риск «бюджетного навеса». Выявлена сильная положительная корреляция ( $r = +0,88$ ) между дефицитом бюджета и ростом запасов в экономике. Рост запасов с 3,2 трлн руб. в 2022 г. до 8,2 трлн руб. в 2025 г. является следствием бюджетного дефицита, финансируемого за счет эмиссионных и заемных источников.

Сформулирована научная гипотеза о том, что «бюджетный навес» трансформируется в накопление нереализованной продукции на складах предприятий, что создает риски для финансовой устойчивости промышленного комплекса.

На основе проведенного анализа предлагаются следующие мероприятия:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы:
  - унификация требований к закупкам в рамках 44-ФЗ и 223-ФЗ [13].;
  - создание прозрачного регламента закупок у единственного поставщика;
  - развитие системы комплаенс-контроля (ГОСТ Р 70433-2022) [8].
2. Повышение эффективности контрольных функций:
  - расширение использования системы «Антикартель» (21% выявленных картелей);
  - развитие риск-модуля ЕИС с более чем 60 алгоритмами;
  - внедрение превентивного контроля нарушений.

3. Финансовые меры поддержки:

- льготное кредитование исполнителей государственных контрактов;
- развитие факторинга и сокращение сроков оплаты;
- субсидирование процентных ставок по кредитам [13].

4. Цифровизация процессов:

- создание единого каталога товаров (КТРУ);
- автоматизация закупок малого объема;
- внедрение электронного актирования [14].

### Выводы

Проведенный анализ рисков хозяйственной деятельности в промышленном комплексе России в контексте системы государственного заказа позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Выявлены основные проблемы: недостаточное качество товаров и услуг; рост доли закупок у единственного поставщика (с 18% до 23%); дисбаланс между 44-ФЗ и 223-ФЗ; недостаточная эффективность общественного контроля (74% обсуждений проходят без участников).

2. Определены корреляционные зависимости: расходы на госзакупки ↔ расходы бюджета ( $r = +0,94$ ); цена нефти ↔ доходы бюджета ( $r = +0,87$ ); ключевая ставка ЦБ ↔ неплатежи ( $r = +0,89$ ); неплатежи ↔ дебиторская задолженность ( $r = +0,94$ ); дефицит бюджета ↔ рост запасов ( $r = +0,88$ ).

3. Разработана модель на основе соотношения вероятности допущения рисков и существенности последствий, позволяющая дифференцировать подходы к контролю в зависимости от зоны риска.

4. Сформирован систематизированный реестр из 13 групп рисков с указанием причин, вероятности, существенности и мероприятий по управлению.

5. Выявлена сильная корреляция ( $r = +0,89$ ) между ключевой ставкой ЦБ (21%) и ростом неплатежей. Рост жалоб малого бизнеса на 141% свидетельствует о системном кризисе расчетов.

6. Выявлена корреляция ( $r = +0,88$ ) между дефицитом бюджета и ростом запасов (до 8,2 трлн руб.), что требует пересмотра подходов к управлению оборотным капиталом.

7. Предложены меры по совершенствованию системы управления рисками: нормативно-правовые, контрольные, финансовые и цифровые.

*Библиографический список*

1. Черняев Е. В. Системообразующая роль кооперации при реализации государственного оборонного заказа // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. № 3 (75). С. 63–69. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_75148829\\_40684487.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_75148829_40684487.pdf) (дата обращения: 29.05.2026).
2. Чернышева Г. Н., Ивашинина Т. Б., Савич Ю. А. Совершенствование контроля в системе закупок продукции для нужд национальной обороны. Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 137-144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kontrolya-v-sisteme-zakupok-produktsii-dlya-nuzhd-natsionalnoy-oborony> (дата обращения: 29.05.2026).
3. Информация Минфина России от 15 августа 2025 г. «Таблица соответствия разделов (подразделов) и видов расходов классификации расходов бюджетов...» // Министерство финансов РФ. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=313117-tablitsa\\_sootvetstviya\\_razdelov\\_podrazdelov\\_i\\_vidov\\_raskhodov\\_klassifikatsii\\_raskhodov\\_byudzhetov\\_primenyaemykh\\_pri\\_sostavlenii\\_i\\_ispolnenii\\_federalnogo\\_byudzhet\\_a\\_na\\_2026\\_god\\_i\\_na\\_planovyi\\_period\\_2027\\_i\\_2028\\_godv](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=313117-tablitsa_sootvetstviya_razdelov_podrazdelov_i_vidov_raskhodov_klassifikatsii_raskhodov_byudzhetov_primenyaemykh_pri_sostavlenii_i_ispolnenii_federalnogo_byudzhet_a_na_2026_god_i_na_planovyi_period_2027_i_2028_godv) (дата обращения: 29.05.2026).
4. Верник П. А. К вопросу об организационно-экономической эффективности инновационной деятельности при выполнении государственного оборонного заказа // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 13. № 12. С. 34-39. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_72291366\\_70806252.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_72291366_70806252.pdf) (дата обращения: 29.05.2026).
5. Министерство финансов Российской Федерации. «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов» (одобрены на заседании Правительства РФ 15.09.2025). М., 2025. 87 с. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov?id\\_65=314027-osnovnye\\_napravleniya\\_byudzhetnoi\\_nalогоvoi\\_i\\_tamozhenno-tarifnoi\\_politiki\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_2026\\_god\\_i\\_na\\_planovyi\\_period\\_2027\\_i\\_2028\\_godov](https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/osnov?id_65=314027-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalогоvoi_i_tamozhenno-tarifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2026_god_i_na_planovyi_period_2027_i_2028_godov) (дата обращения: 29.05.2026).
6. ФАС подвела итоги контрольной деятельности в сфере закупок // Форум-выставка «ГОСЗАКАЗ». 2026. 20 февраля. URL: <https://www.forum-goszakaz.ru/news/2026/02/20/fas-podvela-itogi-kontrolnoj-deyatelnosti-v-sfere-zakupok/> (дата обращения: 29.05.2026).
7. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 1. Ст. 167. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_494318/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494318/) (дата обращения: 29.05.2026).
8. ГОСТ Р 70433-2022 «Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства (система антимонопольного комплаенса) в организации» (утв. Приказом Росстандарта от 25.10.2022 № 1181-ст). М.: Стандартинформ, 2022.
9. Федеральный закон от 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 23.07.2025) «О техническом регулировании» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026) // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40241/7508cdca19368028c1ee11423f3349ffd26a4c6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/7508cdca19368028c1ee11423f3349ffd26a4c6/) (дата обращения: 29.05.2026).
10. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/) (дата обращения: 29.05.2026).
11. Федеральный закон от 28.12.2024 № 500-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» // Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и статью 1 Федерального закона «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_494748/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494748/) (дата обращения: 29.05.2026).
12. Федеральный закон от 28.12.2025 N 507-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_523025/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_523025/) (дата обращения: 29.05.2026).
13. Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 N 719 (ред. от 13.04.2026) «О подтверждении производства российской промышленной продукции» (с изменениями на 13 апреля 2026 года) // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183175/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183175/) (дата обращения: 29.05.2026).
14. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116964/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/) (дата обращения: 29.05.2026).
15. Насретдинов Т. Н., Ширшаева М. В. Риски при внедрении инновационного продукта на промышленных предприятиях. 2025. Актуальные вопросы современной экономики. С. 37-42. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_82618002\\_10058724.pdf/](https://elibrary.ru/download/elibrary_82618002_10058724.pdf/) (дата обращения: 29.05.2026).

**И. Б. Родина ORCID ID 0000-0002-5131-4371**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, Россия, e-mail: IBRodina@fa.ru

## **РОЛЬ И МЕСТО БИОЭКОНОМИКИ В РАЗВИТИИ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Ключевые слова:** биоэкономика, экономическая категория, национальный проект, экономическая политика, технологический суверенитет, оборонно-промышленный комплекс.

Цель исследования – интерпретация экономической категории «биоэкономика» как направления экономической политики государства по достижению технологического суверенитета в критически важных комплексах национального хозяйства, сформировавших теоретический и производственный фундамент для глобальных конкурентных преимуществ. Исследование содержит инструменты систематизации, индукции и дедукции, системного анализа и синтеза. Научный метод систематизации предполагал подход к российскому оборонно-промышленному комплексу как к целостной системе, включающей элементы, формирующие научно-технологическую экосистему для биоэкономики. Индуктивный метод позволил распространить конкретные постулаты развития оборонно-промышленного комплекса на модель экономики, при которой происходит постепенный переход от потребления ископаемых ресурсов к использованию биологического сырья. Подход системного анализа, согласно которому принципы биоэкономики: возобновляемость, цикличность, минимизация экологических рисков, экономический рост без истощения ресурсов через замкнутые циклы производства, позволил распространить выводы о перспективах исследуемой макроэкономической модели в РФ. Результатом синтеза явились авторские рекомендации по новым перспективным направлениям развития биоэкономики, представляющим не внешнее соединение компонентов, а результат их внутренней взаимозависимости – локальным разработкам в биоэнергетике, биоинженерным решениям, экспортному трансферу военных технологий. Подход к технологическому обеспечению биотехнологии в качестве национального проекта позволил обозначить авторский вывод об исследуемой модели экономики как начальной стадии транзита к качественно иному технологическому укладу.

**I. B. Rodina ORCID ID 0000-0002-5131-4371**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia,  
e-mail: IBRodina@fa.ru

## **THE ROLE AND PLACE OF BIOECONOMICS IN THE DEVELOPMENT OF THE DEFENSE INDUSTRY COMPLEX OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Keywords:** bioeconomic, economic category, national project, economic policy, technological sovereignty, and the military-industrial complex.

The purpose of the study is to interpret the term “bioeconomics” as a model of macroeconomic policy aimed at achieving technological independence in strategic sectors of the national economy that have formed the theoretical and production foundation for global competitive advantages. The study contains tools for systematization, induction and deduction, and system analysis and synthesis. The scientific method of systematization involved approaching the Russian defense industry complex as a holistic system that includes elements that form a scientific and technological ecosystem for the bioeconomy. The inductive method allowed us to extend the specific principles of the military-industrial complex’s development to a model of an economy that gradually transitions from the consumption of fossil resources to the use of biological raw materials. The system analysis approach, which states that the principles of bioeconomic include renewability, cyclicity, minimization of environmental risks, and economic growth without resource depletion through closed production cycles, has led to the dissemination of conclusions about the prospects for the studied economic model in the Russian Federation. The synthesis resulted in the author’s recommendations for new promising areas of bioeconomic development, which are not an external combination of components but the result of their internal interdependence – local developments in bioenergy, bioengineering solutions, and export transfer of military technologies. The approach to the technological support of biotechnology as a national project allowed the author to draw a conclusion about the studied economic model as the initial stage of transition to a qualitatively different technological structure.

### Введение

В соответствии с макроэкономической политикой, стратегическое значение гарантии технологического суверенитета нашей страны имеет биоэкономика, под которой понимается основанная на применении возобновляемых биологических факторов производства (отходов производства, микроорганизмов, растений) система экономической деятельности. Указанная макроэкономическая модель, при которой, в полном соответствии с концепцией устойчивого развития, происходит постепенная трансформация от потребления ограниченных полезных ископаемых к использованию неограниченного биологического сырья. Биоэкономика позволяет снизить промышленные выбросы и зависимость от ископаемых факторов производства, обеспечить выход на новые рынки, создавать новые профессии и рабочие места, сохранять экосистему. В этом заключается междисциплинарность биоэкономики. Поэтому можно рассматривать биоэкономику не только в качестве перспективного направления национальной экономики, но и как механизм достижения стратегических целей климатической политики, включая углеродную нейтральность к 2060 г. [1, с.370].

Обладая богатыми природными ресурсами и значительным научным заделом, Россия имеет возможность формировать отечественные биологические технологии, укреплять суверенитет от импортной составляющей стратегически необходимых компонентов, развивая современное производство продукции с высокой добавленной стоимостью. Биоэкономика позволяет интегрировать преимущества молекулярной биологии, генетики, биологической информатики, искусственного интеллекта, нейросетей, материаловедения при разработке инновационных решений в целом ряде отраслей национального хозяйства. Поэтому развитие биоэкономики включено в самостоятельный национальный проект «Технологическое обеспечение биоэкономики», осуществление которого началось в январе 2026 г. Его сущность состоит в системной модернизации и консолидации, а не в точечных прорывах в сфере биоэкономики. Целью проекта выступает достижение национального технологического суверенитета к 2030 г. [2, с.900] и национального технологического лидерства к 2036 г., для реализации которой необходимо решение

приоритетной задачи – координация действий государства, науки и предпринимательства по созданию конкурентоспособных организаций биоэкономики, в том числе через коренную модернизацию существующих компаний.

В предмет настоящего исследования включен оборонно-промышленный комплекс (ОПК) РФ, поскольку последний относится к критически важным комплексам национальной экономики, сформировавшим прочный теоретический и производственный фундамент для глобальных конкурентных преимуществ.

Среди конкретных задач указанного национального проекта обозначены:

- повышение научно-исследовательского потенциала в области биотехнологий;
- организация экспертных центров формирования прорывных биотехнологий;
- адаптация квалифицированных кадров к сфере генетики, молекулярной биологии, биотехнологии;
- трансформация механизма управления и стандартизации биотехнологических продуктов, оптимизация формальностей сертификации и регистрации отечественной биотехнологической продукции.

Решение названных задач вполне выполнимы отечественным ОПК, который уже в настоящее время успешно справляется с преодолением ряда указанных барьеров и проблем.

Дорожной картой национального проекта предусмотрены стимулирующие меры:

- Инвестиции в глубокую модернизацию профильных организаций, разработку прорывных технологий.
- Формирование научно-исследовательских организаций мирового уровня по приоритетным направлениям биоэкономики, площадок для опытного и промышленного производства.
- Стимулирование экспорта биологической продукции.
- Ликвидация предпринимательских барьеров, предоставление преференций организациям, создающим и внедряющим биотехнологии.
- Формирование нормативно-правовой базы выхода на рынок прорывных решений на основе биотехнологий.

Указанные мероприятия отвечают концепции развития отечественного ОПК.

Принимая во внимание обозначенные обстоятельства, очевидна целесообразность

ориентации стратегического развития биоэкономики с отведением в нем значительного места и существенной роли национального оборонно-промышленного комплекса.

**Целью данного исследования** является интерпретация экономической категории «биоэкономика» как направления экономической политики государства по достижению технологического суверенитета в критически важных комплексах национальной экономики, сформировавших теоретический и производственный фундамент для глобальных конкурентных преимуществ.

Если под биоэкономикой подразумевать систему экономической деятельности на основе применения неограниченных возобновляемых биологических ресурсов в процессе замещения ограниченных ископаемых факторов производства, то с учетом принципов биоэкономики (возобновляемости, цикличности, замещения химических технологий биологическими) можно реализовать цель максимизации экономического роста при минимизации экологических рисков.

Следовательно, биоэкономика полностью отвечает философии устойчивого развития, ослаблению подвластности от природного топлива, снижению угроз окружающей среде и росту экологической резильентности производства и потребления.

Объект исследования – национальный оборонно-промышленный комплекс, предмет исследования – определение влияния биоэкономики на состояние и перспективное развитие ОПК в условиях замедлившихся темпов экономического роста.

#### **Материалы и методы исследования**

Наличие многообразных геополитических вызовов [3, с.30; 4, с.77] требует обеспечения не только технологического суверенитета, но и технологического лидерства прежде всего в отечественном оборонно-промышленном комплексе, в том числе посредством биотехнологий. Биоэкономика способствует развитию национального ОПК в следующих направлениях:

- разработка принципиально новых вакцин, препаратов и антибиотиков для борьбы с ВИЧ, гепатитом С, вирусными проблемами в полевых условиях;

- системная, клеточная, тканевая, диагностическая биомедицина и биоинженерия в целях точности диагностики и эффективности лечения, производство бионических протезов для пациентов с ампутациями;

- разработка инновационных биотехнологий при выпуске биоконструктов для проведения медицинских операций в полевых госпиталях;

- промышленность биосинтетических тканей как направление биоэкономики, связанное с производством инновационных тканей и материалов для пошива укрывного материала и маскировочных сетей, искажающих действие тепловизоров на беспилотниках, фиксирующих тепловое (инфракрасное) излучение объектов; полевого обмундирования с заранее заданными свойствами (негорючесть, особая прочность, способность согревать в холодное время года и охлаждать в теплое), когда в лабораториях выращивают аналоги шёлка, брезента, кожи с помощью грибного мицелия или бактерий;

- выпуск пробиотиков в целях лечения и профилактики проблем желудочно-кишечного тракта и иммунной системы в полевых условиях;

- восстановление лесов в зонах ведения боевых действий.

Кроме того, биоэкономика предполагает применение технологий высокопроизводительного секвенирования, способствующих исследованию генетической информации, необходимой для создания процессов и продукции с заранее определенными свойствами.

Эксперты рассматривают биоэкономику в качестве первой ступени перехода к следующему технологическому укладу, поскольку в качестве целевой функции упомянутого выше национального проекта рассматривается трансформация национальной экономики РФ в направлении «инновационных биотехнологических рельсов», формирования сбалансированной экосистемы, начиная от фундаментальных исследований до массового производства и экспорта.

Биоэкономика играет заметную роль в развитии отечественного ОПК посредством внедрения биотехнологических решений как основы производственных процессов на предприятиях комплекса, позволяющих производить востребованную экологичную и энергоэффективную продукцию. Роль биоэкономики в развитии ОПК РФ проявляется в разных аспектах: в законодательных мерах, в научных исследованиях, в повседневной деятельности компаний, занимающихся разработкой биотехнологий для ОПК. Перспективными направлениями развития биоэкономики в ОПК РФ выступают

ют: импортозамещение критически важных импортных компонентов (производство микробного белка на основе метана, метанола и углекислого газа); создание инновационных глобальных ниш в сфере биотехнологий; формирование системных факторов, начиная от формирования спроса на новые технологии до выстраивания устойчивых коопераций. Таким образом, стремительно развивающиеся направления биоэкономики могут успешно применяться в ОПК.

Важнейшими направлениями национального проекта «Технологическое обеспечение биоэкономики» являются: производство отечественных критических значимых ферментов, оборудования, биокатализаторов; разработка механизмов защиты внутреннего рынка биотехнологий и формирование устойчивого внутреннего спроса; создание системы продвижения российской биологической продукции с высокой добавленной стоимостью на мировые рынки и развитие инструментов поддержки российского экспорта.

Развитие биоэкономики невозможно без формирования национальной научно-технологической экосистемы, предполагающей государственную поддержку научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) в сфере геномной инженерии, синтетической биологии, промышленной микробиологии и биологического катализа посредством грантовых и стартап-программ, создания центров коллективного пользования научным оборудованием, пилотных и демонстрационных установок тестирования; центров компетенций («Сколково») и инженерных разработок на базе университетов и научных институтов Российской Академии наук.

Отдельные российские компании уже занимаются разработкой биотехнологий для российского ОПК. Так, в рамках национального проекта, ПАО «Татнефть» производит микробный белок гапсин из углеводородного сырья по программам «Технологическое обеспечение биоэкономики» и «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности». А ООО «Акрилхимпроект» производит акриламид с использованием биологического катализа, разработанного Курчатовским институтом совместно с промышленными партнёрами.

В феврале 2026 г. Минпромторг РФ согласовал с ведомствами проект дорожной карты по формированию регулирования

в области биоэкономики, который предполагает, в числе прочего, подготовку налоговых преференций и мер по снижению финансовой нагрузки на предприятия отрасли.

Логика национального проекта требовала формирования еще в 2024 г. ключевой инфраструктуры – консорциума Научно-технологического центра биоэкономики и биотехнологий, включающего комплекс научных организаций.

Сущность национального проекта состоит не в разработке точечных прорывных технологий, а системы, в соответствии с чем уже сейчас в РФ функционируют порядка 50 научно-исследовательских институтов и 255 производственных организаций биоэкономической направленности: биофармацевтики, биомедицины, промышленных биотехнологий, биоэнергетики, пищевой биотехнологии, лесной биотехнологии, морской биотехнологии. Развитие указанных направлений структурировано посредством трех федеральных проектов. Фокус федерального проекта «Организация производства и стимулирование сбыта» позволит трансформировать национальный экспорт из сырьевого в экспорт с высокой добавленной стоимостью.

Основное внимание в проекте «Научно-технологическая поддержка» уделяется опережающему научному заделу в биотехнологиях, новых материалах, биофармацевтике, а в проекте «Аналитическое, методическое и кадровое обеспечение» – вовлечению всех отраслевых предприятий в подготовку кадров при дефиците квалифицированного персонала практически во всех секторах национального хозяйства.

Согласно подходу руководства нашей страны к развитию биоэкономики, обозначенного на Форуме будущих технологий в марте 2026 г., к 2030 г. рост ее объема производства должен составить 96%, а удельный вес российских биотехнологических продуктов в структуре потребления возрастет до 55% при уровне технологической независимости 40%.

Автор разделяет точку зрения тех экспертов, которые рассматривают национальный проект «Технологическое обеспечение биоэкономики» не как декларацию о намерениях, а важнейшую стратегию макроэкономической модели РФ, поскольку биоэкономика позволяет создавать цепочки высокой добавленной стоимости в результате переработки избыточного отечественного

возобновляемого сырья вместо выполнения роли сырьевого экспортера невозобновляемых природных ресурсов (металлов, нефти, газа). Данное обстоятельство радикально отличает национальный проект от западных «зеленых» экономик, подчеркивает его способность обеспечивать технологический суверенитет и маргинальность ключевого комплекса национального хозяйства.

В нашей стране фундамент сегодняшнего национального проекта был заложен еще в 1966 г. Главным управлением микробиологической промышленности при Совете Министров СССР, осуществлявшим до 1985 г. государственное управление организаций в сфере микробиологии. В настоящее время обострилась необходимость развития данной отрасли на принципиально ином технологическом уровне. Таким образом, созданная предыдущими поколениями отечественная высококонкурентная микробиологическая промышленность, сохранившая научный фундамент, несмотря на разрушительные постперестроечные последствия, должна получить современное развитие на базе национальных достижений геномной инженерии и синтетической биологии, мощного сырьевого потенциала, существенной площади пахотных земель и запасов пресной воды.

Стратегическими линиями научно-производственного потенциала биоэкономики РФ выступают: промышленная микробиология и ферментация, агробiotехнология, биофармацевтика и персонализированная медицина, лесная биотехнология и энергетика, инновационные материалы.

Первый вектор составляет основу развития биоэкономики и делает реальным обеспечение продовольственного суверенитета. Современные кластеры в Тюменской и Белгородской областях производят лизин, что ведет к замещению витаминов группы В и специализированных ферментов, где зависимость РФ от китайского импорта составляет 70–80%.

Второй вектор связан с необходимостью производить продукты глубокой переработки [5], сочетая биологические инновации и российский энергетический потенциал, приносит сверхприбыль, что стимулирует развитие национального рынка продовольствия темпами выше энергетического рынка.

В нашей стране созданы научные школы высоких компетенций, накоплен опыт использования искусственного интеллекта

области биофармацевтики и персонализированной медицины, моделировании новых лекарств для запуска полного цикла производства биологических препаратов, превосходящих зарубежные аналоги. По мнению экспертов, РФ готова перейти к узкой персонализированной терапии при активной поддержке государства.

РФ обладает почти пятой частью мировых лесных ресурсов, поэтому она должна обеспечить технологическое лидерство в производстве биополимеров и биодegradуемой упаковки. У переработки возобновляемой древесины в биотопливо второго поколения, ценных реагентов и нанокристаллической целлюлозы имеется значительный потенциал, который используется лишь на лабораторном уровне.

### Результаты исследования и их обсуждение

Анализ аналитических зарубежных исследований свидетельствует, что внедрение биотехнологий в настоящее время связано скорее с возможностью достижения высокой производительности труда посредством снижения заболеваемости населения, а не с устойчивым развитием, как это было все прошедшие периоды [6, с.16-21; 7, с.65-71].

Экономическим аспектам превентивных мер сохранения здоровья посвящено большое число современных научных трудов. Этому способствуют последние достижения медицинских биотехнологий [8].

Эксперты ФРГ делают вывод об улучшении качественных характеристик человеческого капитала, благодаря достижениям современного здравоохранения, когда косвенный экономический эффект превышает прямой экономический эффект [9].

Биоэкономика предполагает расширение применения цифровых технологий, что ведет к снижению трудоемкости. Биоинформационные технологии при подборе оптимальных производственных параметров позволяют моделировать параметры биосинтеза [10, с. 89-94; 11, с.504-508].

Среди приоритетных направлений государственной поддержки последнего времени следует выделить так называемую «экономику предложения», предусматривающую воплощение концепции выпуска товаров для замещения импорта, стимулирование инвестиций в их производство [12, с. 252; 13, с.35-49]. В современных условиях среди указанных товаров рас-

смаатриваются продукты биотехнологий [14, с. 52-58; 15, с. 653-668].

Так, производство медицинских препаратов и терапевтических средств с использованием молекулярной и бионической инженерии, продуктов в области клеточной и тканевой терапии, а также услуги, связанные с научными исследованиями и экспериментальными разработками в области естественных и технических наук, в том числе в области биотехнологий способны коренным образом изменить структуру национальной экономики [16].

В рамках национального проекта из 36 продуктовых цепочек были определены важнейшие приоритетные производственные цепочки: «Аминокислоты микробного синтеза», «Микробные полисахариды», «Органические кислоты микробного синтеза», «Белок микробного синтеза». Параллельно обозначены продукты, требующие потенциальных инвесторов и потребителей, после появления которых можно будет претендовать на государственную поддержку, формируя устойчивый каркас национальной биоэкономики, поскольку Министерство промышленности и торговли Российской Федерации для целого спектра мероприятий оказывает поддержку на всех этапах реализации проектов в формах: льготных займов Фонда развития промышленности, государственного стимулирования НИОКР, программ инжиниринга критически важных комплектующих изделий, заключения специальных инвестиционных контрактов, направленных на стимулирование инвестиций в промышленное производство, предоставления льготных кредитов через механизм кластерной инвестиционной платформы.

По нашему мнению, указанные направления в короткий период времени дадут возможность осуществить значительный производственный задел для перехода от антикризисного импортозамещения к технологическому лидерству.

Не только наша страна, но и Республика Беларусь и Казахстан обладают опытом совместных проектов в сфере биотехнологий. В 2010-2014 гг. данные члены Евразийского экономического сообщества участвовали в межгосударственной целевой программе «Инновационные биотехнологии», когда комплекс биомедицинских препаратов производился в Казахстане на основе научных белорусских разработок Института генетики и цитологии, Института микро-

биологии Национальной академии наук Беларуси [17, с. 47-64.].

При этом биотехнологии рассматриваются как приоритетный тренд индустриального взаимодействия, в соответствии с Решением Высшего Евразийского экономического совета на уровне глав правительств от 31 мая 2013 года № 40 «Об основных направлениях координации промышленных политик Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации» [18; 19].

Успех указанной интеграции в рамках ЕАЭС зависит, по нашему мнению, от формирования межгосударственных интегрированных структур (промышленных и инновационных кластеров) с функциями экспертной деятельности, что позволит: унифицировать национальные законодательства в контексте требований к регистрации и обращению биомедицинских изделий и биофармацевтических препаратов; упростить доступ для локализации биотехнологического производства в соответствии с возможностями национальной промышленности; имплементировать на предприятиях биомедицинской и биофармацевтической промышленности менеджмент качества согласно мировым стандартам.

### Выводы

Выделим выводы по результатам исследования:

1. Главным направлением траектории роста биоэкономики в отраслях ОПК до 2035 г. следует считать переход от «умного» к эффективному пути ее развития с широким применением нейроинтерфейсов как подрывных инноваций в среднесрочной перспективе (2026-2030 гг.). Многие предприятия ОПК встраиваются в уже существующие производственные цепочки, осуществляя подрывные инновации..

2. Риски замедления экономического роста в сфере биоэкономики связаны с затруднениями привлечения долгосрочных инвестиций, что вызывает негативный инфраструктурный эффект.

3. Тотальная цифровизация привела к тому, что в отдельных секторах биоэкономики цифровые экосистемы уже имеют устойчивые позиции. Использование научных результатов для решения прикладных задач позволяет выстраивать принципиально новые форматы национальных инновационных систем высокой точности (цифровые двойники).

4. Приоритеты РФ в национальной безопасности и обороноспособности проявляются в масштабных трансформациях функции государства как института развития биоэкономики.

5. Современная макроэкономическая теория исходит из того, что в качестве целевого показателя рассматривается КРІ, свидетельствующей о социальной стабильности и ответственности за экологическое поведение. В контексте биоэкономики это означает необходимость наличия экономически эффективных технологий и выпуска продукции с социально благоприятными качествами.

6. Мировой энергетический нефтегазовый кризис, вызванный военными действиями в Персидском заливе, стимулирует

бизнес и общество к развитию биотехнологий и биопродуктов, переходу от экспорта сырьевых ресурсов к экспорту продуктов глубокой переработки.

7. Для полного цикла производства биологических препаратов, превосходящих зарубежные аналоги, в России имеются компетенции в генной терапии, биосинтезе белков, фармакогеномике, фармакогенетике. РФ обладает значительным потенциалом пятой частью мировых лесных ресурсов. Переработка в нанокристаллическую целлюлозу возобновляемой древесной биомассы, химические реагенты высокой ценности, биотопливо второго поколения освоены на уровне лабораторных разработок, несмотря на исключительный потенциал данного рынка.

#### *Библиографический список*

1. Черникова О. П., Гринкевич О. В., Златицкая Ю. А., Сафронюк Е. В. Биоэкономика и ее роль в стратегиях низкоуглеродного развития и экологического природопользования России // Известия ТулГУ. Науки о Земле. 2025. Вып. 3. С. 370-374.

2. Родина И. Б. Технологический суверенитет отраслей оборонно-промышленного комплекса: национальная идея и фактор технологического лидерства // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 4. С. 899-914. DOI: 10.18334/lm.12.4.123102. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82282751> (дата обращения: 29.03.2026).

3. Урунов А. А., Зоидов К. Х., Морозова И. М., Садиков А. М. Эконометрическая оценка скрытых факторов роста экономики Российской Федерации // Экономика и математические методы. 2025. Т. 61. № 4. С. 29-43. DOI: 10.31857/S0424738825040037. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83045661> (дата обращения: 21.02.2026).

4. Родина И. Б., Урунов А. А. Специфические особенности экономической политики Российской Федерации в условиях глобальных рисков // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 1-1. С. 77-84. DOI: 10.17513/vaael.1573 (дата обращения: 07.05.2026).

5. Чуйков Ю. С., Чуйкова Л. Ю. Проблемы выявления и ликвидации объектов накопленного вреда окружающей среде в Российской Федерации // Отходы и ресурсы. 2024. Т. 11. № 1. DOI: 10.15862/04NZOR124 (дата обращения: 26.04.2026).

6. Гордеева И. В. Биоэкономика как одно из стратегических направлений устойчивого развития // Научное обозрение. Экономические науки. 2019. № 1 С. 16-21. URL: <https://science-economy.ru/article/view?id=990> (дата обращения: 14.03.2026).

7. Данилова А. С., Литвина Н. И., Данилова М. Е. Влияние биоэкономики на устойчивое развитие региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3. № 11 (164). С. 65-71. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.03.008 URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83251544&ysclid=mmqcmu45md365614016> (дата обращения: 14.03.2026).

8. Титова Е. С., Шишкин С. С. Актуальные проблемы биоэкономики, роль постгеномных дисциплин: монография. Москва: Ваш формат, 2023. 406 с. ISBN 978-5-00147-529-3. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54235907&ysclid=mov20t27ub397479619> (дата обращения: 07.05.2026).

9. The European Association for Bioindustries. Research report (2020). Measuring the economic footprint of the biotechnology industry in Europe. URL: [https://www.europabio.org/wp-content/uploads/2021/02/201208\\_WifOR\\_EuropaBIO\\_Economic\\_Impact\\_Biotech\\_FINAL.pdf](https://www.europabio.org/wp-content/uploads/2021/02/201208_WifOR_EuropaBIO_Economic_Impact_Biotech_FINAL.pdf) (дата обращения: 25.03.2026).

10. Николаев О. В., Литвина Н. И., Литвина Н. В. Развитие биоэкономики: надежды и решения // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 2(71). С. 89-94. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.71.1283. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82542429> (дата обращения: 14.03.2026).

11. Терешкина Н. Е., Халтурина О. А. Развитие природоподобных технологий в мире // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 504-508. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3454> (дата обращения: 14.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.3454.
12. Кусургашева Л. В., Якунина Ю. С. Экономика предложения: современный контекст // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-2. С. 252-260; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=4102> (дата обращения: 26.04.2026). DOI: 10.17513/vaael.4102.
13. Толкачев С. А., Тепляков А. Ю. Россия в концептуальном ракурсе «новой» экономики предложения // Экономическое возрождение России. 2024. № 4 (82). С. 35–49. DOI: 10.37930/1990-9780-2024-4-82-35-49.
14. Титова Е. С. Анализ особенностей национальных систем компетенций с целью оптимизации подготовки кадров для развития биоэкономики России // Бизнес. Образование. Право. 2024. № 3. С. 52-58. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.68.1037.
15. Титова Е. С., Шубенкова Е. В. Биоэкономика: новые технологии, производительность труда и подготовка кадров // Экономика труда. 2025. Т. 12, № 5. С. 653-668. DOI: 10.18334/et.12.5.123091.
16. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «Консультант-Плюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 09.01.2026).
17. Герцик Ю. Г., Петренко Е. С., Притворова Т. П. Развитие биоэкономики и биотехнологий в странах Евразийского экономического союза как перспективное направление научно-производственной интеграции // Экономика Центральной Азии. 2022. Т. 6, № 1. С. 47-64. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49225037> (дата обращения: 26.04.2026). DOI: 10.18334/asia.6.1.114401
18. Решение Высшего Евразийского экономического совета на уровне глав правительств от 31 мая 2013 года №40 «Об основных направлениях координации национальных промышленных политик Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <https://zakon.uchet.kz/rus/docs/N13B0000040> (дата обращения: 26.04.2026).
19. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № 4146-р «Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/ttXJCZ4PNa7bmTrRgcuPwoIQa8SYR91B.pdf> (дата обращения: 27.02.2026).

**А. П. Саакян**ЧОУ ВО «Ессентукский институт управления, бизнеса и права», Ессентуки, Россия,  
e-mail: agas-s@mail.ru

## РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ В РАЗВИТИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Ключевые слова:** государственная финансовая поддержка, малое и среднее предпринимательство, экономическое развитие, инновационная поддержка.

В современном экономическом пространстве с учетом сложившихся макроэкономических шоков государственная финансовая поддержка оказывает весомое влияние на состояние малого и среднего предпринимательства, поддержка которого – важнейший инструмент социально-экономического развития и финансового благополучия. Ввиду несовершенств функционирования механизма государству необходимо вырабатывать ряд мер с целью обеспечения становления сбалансированного и устойчивого экономического пространства. Целью данного исследования является выявление наиболее и наименее эффективных форм государственного воздействия на объекты предпринимательства. В качестве методов анализа использовался сравнительный подход, основанный на использовании официальных данных, представленных в рамках межведомственного взаимодействия, по итогам которого была выявлена низкая концентрация ресурсов в инновационной и научной составляющей, что является негативным фактором для дальнейшего бесперебойного функционирования малого и среднего предпринимательства как самостоятельного института, что также подкреплено повышенными обязательствами в части налога на добавленную стоимость. Данный фактор формирует дополнительные риски неустойчивости, а также сложности и несовершенства системы администрирования. В совокупности, принятые меры, с одной стороны, нацеленные на повышение притока налоговых отчислений, создают угрозу не только для развития, но и базового существования субъектов бизнеса.

**A. P. Saakyan**Essentuki Institute of Management, Business and Law, Essentuki, Russia,  
e-mail: agas-s@mail.ru

## THE ROLE OF STATE FINANCIAL SUPPORT IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

**Keywords:** government financial support, small and medium-sized enterprises, economic development, and innovation support.

In the modern economic space, taking into account the prevailing macroeconomic shocks, state financial support has a significant impact on the state of small and medium-sized businesses, whose support is the most important tool for socio-economic development and financial well-being. Due to the imperfections in the functioning of the mechanism, the State needs to develop a number of measures to ensure the establishment of a balanced and sustainable economic space. The purpose of this study is to identify the most and least effective forms of government influence on business entities. The analysis methods used were a comparative approach based on the use of official data provided within the framework of interdepartmental cooperation, which revealed a low concentration of resources in the innovative and scientific component, which is a negative factor for the further smooth functioning of small and medium-sized enterprises as an independent institution, which is also supported by increased obligations in terms of value added tax. cost. This factor creates additional risks of instability, as well as the complexity and imperfection of the administration system. Taken together, the measures taken, on the one hand, aimed at increasing the inflow of tax deductions, pose a threat not only to the development, but also to the basic existence of business entities.

### Введение

В условиях макроэкономической нестабильности, повышенного внешнеэкономического и санкционного давления перед государством активно формируется вызов урегулирования интенсивной чувствительности внутренней экономической «кухни» путем выработки новых финансовых ин-

струментов или совершенствования уже имеющихся. Одной из актуальных проблем отечественной финансово-экономической системы является высокая зависимость наполняемости бюджета от состояния сырьевого сектора. Ввиду этого, для обеспечения самостоятельного качественного функционирования государством при вза-

имодействии с институтами в соответствующих сферах внедряются дополнительные меры поддержки отраслей, обеспечивающих дальнейший экономический рост.

**Целью исследования** является анализ наиболее активных форм финансового воздействия государства на субъекты малого и среднего предпринимательства с выявлением факторов, оказывающих негативное воздействие на дальнейшее развитие в условиях макроэкономической нестабильности.

**Материал и методы исследования**

В исследовании отражены представленные научным сообществом «базовые» концепции государственной поддержки бизнеса, а также анализ нормативно-правовых актов и представленных официальных данных на основе графической и табличной форм визуализации.

**Результаты исследования и их обсуждения**

В развивающихся странах инструмент занимает более 95% частного сектора и функционирует в виде малых, но растущих предприятий [1]. Значимость малого и среднего предпринимательства в становлении и развитии экономического потенциала расценивается как высокая.

Государственная поддержка есть система взаимодействия деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления по разработке, внедрению и принятию решений организационного, правового, финансово-экономического характера поддержки и развития малого и среднего предпринимательства. Траекто-

рия государственной финансовой поддержки формируется исходя из целей развития, устанавливаемых на государственном уровне [4]. Также, согласно Федеральному закону № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» деятельность государства в данной области построена на принципах [13]: ответственности, разграничения полномочий, участия субъектов предпринимательства в формировании и реализации государственной политики, а также равного доступа к государственным финансовым инструментам.

Важным условием эффективного функционирования является правильная выработка пропорционального участия государства в деятельности предприятий, которая позволит учесть интересы двух сторон без негативного воздействия на «природу» друг друга [11].

Государственная финансовая поддержка малого и среднего предпринимательства существует в виде прямой и косвенной форм (табл. 1).

Государственная финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства обеспечивается следующими видами инструментов (рисунок):

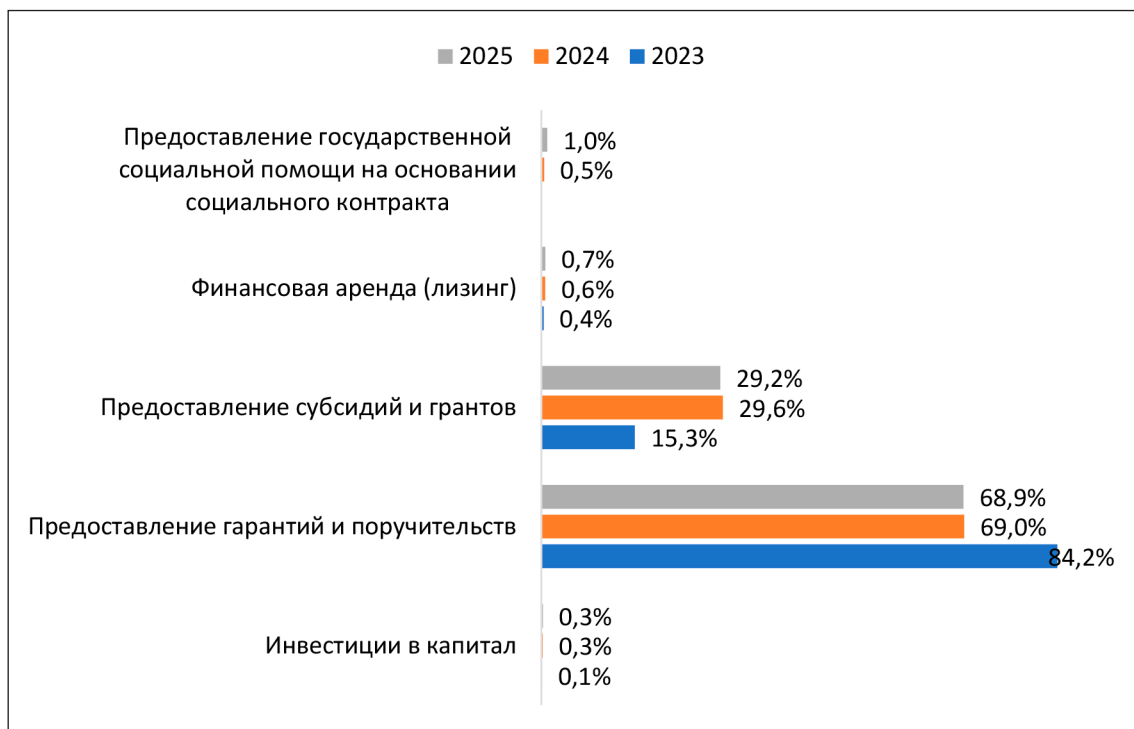
1. наименее финансируемый инструмент – инвестиции в капитал (2023 г. – 0,8 млрд руб., 2024 г. – 2,2 млрд руб., 2025 г. – 1,1 млрд руб.);
2. предоставление гарантий и поручительств (2023 г. – 520,7 млрд руб., 2024 г. – 424,2 млрд руб., 2025 г. – 256,3 млрд руб.). В 2025 г. отрицательная динамика составляет 39,6%;

**Таблица 1**

Классификация инструментов государственной финансовой поддержки в разрезе концептуальных подходов

| Концептуальный подход | Форма     | Инструменты  |
|-----------------------|-----------|--|
| Функциональный        | Прямая    | - государственные и региональные программы<br>- субсидии, гранты, льготное кредитование<br>- национальные проекты, федеральные проекты<br>- государственные и муниципальные заказы |
|                       | Косвенная | - банковское, небанковское кредитование<br>- микрофинансирование, частные фонды поддержки<br>- рыночные финансовые инструменты   |
| Институциональный     | Прямая    | - центры поддержки экспорта<br>- бизнес-инкубаторы, технопарки<br>- центры стандартизации сертификации   |

Примечание: составлено автором на основе источников [6,10].



Доля оказанной финансовой поддержки субъектам предпринимательства за 2023–2025 гг., %  
Примечание: составлено автором на основе источника [3]

Таблица 2

Доля объема оказанной финансовой помощи субъектам  
малого и среднего предпринимательства, %

| Вид поддержки           | Год    | Доля, % | Обоснование                     |
|-------------------------|--------|---------|---------------------------------|
| Финансовая поддержка    | - 2023 | 99,7    | пик – 2023 г. (618,2 млрд руб.) |
|                         | - 2024 | 99,5    |                                 |
|                         | - 2025 | 99,0    |                                 |
| Имущественная поддержка | - 2023 | 0,3     | пик – 2025 г. (3,6 млрд руб.)   |
|                         | - 2024 | 0,5     |                                 |
|                         | - 2025 | 1,0     |                                 |
| Инновационная поддержка | - 2023 | 0,0     | пик – 2024 г. (0,2 млрд руб.)   |
|                         | - 2024 | 0,0     |                                 |
|                         | - 2025 | 0,0     |                                 |

Примечание: составлено автором на основе источника [3].

3. субсидии и гранты, являясь одним из инструментов, на 2023 г. составили 94,3 млрд руб., а на 2025 г. – 78,6 млрд руб.;

4. финансовая аренда с 2023 г. выросла на 0,4 млрд руб., достигнув 2,8 млрд руб.;

5. с 2024 г. был внедрен новый инструмент – предоставление гарантий государственной социальной помощи на основании социального контракта. Абсолютное значение в 2025 г. составило 15,2 млрд руб. (рост на 14,2%).

Наиболее значимым инструментом в реализации государственной финансовой

поддержке бизнеса является предоставление гарантий и поручительств, средняя доля которого за последние 3 года составила 74%. Также в качестве приоритетного показателя по средней доле (25%) за аналогичный период можно выделить предоставление субсидий и грантов.

Помимо реализуемой финансовой поддержки, доля которой более 99%, государство направляет часть средств на имущественную поддержку в виде передачи недвижимого имущества (рост доли до 1%), а также инновационное развитие (таблица 2).

Таблица 3

Количество получателей поддержки в разрезе видов поддержки по годам, тыс.

| Вид поддержки           | Количество получателей                                   | Лидирующие мероприятия   |
|-------------------------|--|--|
| Финансовая поддержка    | - 2023 г.: 109,5<br>- 2024 г.: 165,6<br>- 2025 г.: 139,1 | – предоставление субсидий и грантов – предоставление гарантий и поручительств<br>– социальный контракт |
| Имущественная поддержка | - 2023 г.: 3,5<br>- 2024 г.: 3,2<br>- 2025 г.: 3,0       | передача в аренду недвижимого имущества  |
| Инновационная поддержка | - 2023 г.: 1,1<br>- 2024 г.: 1,3<br>- 2025 г.: 0,7       | – экспертиза<br>– производственные работы  |

Примечание: составлено автором на основе источника [3].

Государственная финансовая поддержка инновационной сферы реализуется за счет 3 мероприятий: научно-исследовательские работы и опытно-конструктивные работы, экспертиза, производственные работы. Развитие экономики, ее структурных элементов невозможно без финансирования наукоёмких производств. Ограниченность финансирования и разработанных мероприятий снижает экономический потенциал страны, независимость и самостоятельность в окончательном принятии управленческих решений.

Одним из положительных показателей воздействия государственной финансовой поддержки предпринимательства на экономическое развитие является количество получателей средств. Ввиду сложной макроэкономической ситуации государству необходимо проводить активную качественную политику с целью обеспечения функционирования субъектов и наращивания их количества.

Лидером по количеству получателей, несмотря на снижение в 2025 г., является финансовая поддержка, обеспеченная активным предоставлением субсидий и грантов, гарантий и поручительств, а также социальных контрактов. Наименьшая концентрация характерна для инновационной поддержки (снижение в 2025 г. по сравнению с 2023 г. на 36%) (таблица 3).

Важной проблемой, негативно сказывающейся на темпах экономического роста, является низкая поддержка инновационной составляющей. Исходя из представленных данных, наименьшую долю по количеству получателей государственной финансовой поддержки и, соответственно, финансированию занимает инновационный спектр.

При этом, как уже было отмечено ранее, финансовая поддержка концентрирует в себе высокую долю средств, что связано с проведением активной бюджетной политики, маневрированием финансовыми инструментами, а также с довольно понятными механизмами регулирования. Ввиду этого необходимо выстраивать политику регулирования таким образом, чтобы полученное субъектами предпринимательства финансирование направлялось не только на обеспечение «базового», но и «стратегического» функционирования, напрямую связанного с расширением наукоёмкого и инновационного потенциала страны.

В сентябре 2025 г. Банком России был опубликован статистический бюллетень о состоянии кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. Согласно представленным материалам, объем кредитования возрос на 8,4% до 1,3 трлн руб. по сравнению с августом текущего года. Положительная динамика также стала присуща количеству выдаваемых кредитов (255,4 тыс.) и объема финансирования (+0.2 млн руб. до 4,9 млн руб.). Максимальная доля в части объема предоставляемых средств свойственна деятельности в профессиональной, научной, технической сфер, строительства, финансово-страховой области [5].

Ранее движущим рычагом реализации поддержки предпринимательской инициативы выступал национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Минэкономразвития России совместно с АО «Корпорация» «МСП» в рамках данного национального проекта была разработана «Программа 8,5», нацеленная на поддержку предпринима-

тельской активности. Банком России отмечается, что разработанные программой методы и инструменты оказались особенно эффективны в период пандемии. Она охватила такие приоритетные отрасли, как сельское хозяйство, обрабатывающее производство, здравоохранение, образование и другие направления [8].

На данный момент в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» действует федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», целью которого является обеспечение достижения показателя реального роста дохода в 1,2 раз выше, чем рост валового внутреннего продукта. Помимо этого, реализация сосредоточена на расширении применяемых инструментов, в число которых входят льготное кредитование в стратегически-приоритетных отраслях, поручительства региональных гарантийных организаций (рост поручительства до 70% от суммы предоставляемого кредита), деятельность микрофинансовых организаций в части предоставления льготных финансовых займов [7].

Несмотря на разнообразие инструментов, методов, программ регулирования механизма, ввиду сложившейся внешнеэкономической обстановки необходимо выработать адресно направленную политику, которая позволит сбалансировать как стандартизацию процедуры, так и ее индивидуальный подход. Поддержка малого и среднего предпринимательства является неотъемлемой частью экономического развития, чему свидетельствует тесная корреляция между состоянием малого и среднего предпринимательства и социально-экономического положения. Так, чем нестабильнее функционирование инструмента, тем хуже себя ощущает как финансовая, так и экономическая система в целом [12].

Актуальной проблематикой, влияющей на интенсивность развития малого и среднего предпринимательства, является также повышение ставки налога на добавленную стоимость: увеличение налоговых обязательств, снижение рентабельности, высокий риск убытков. С целью урегулирования данного вопроса было предложено освободить от НДС услуг общественного питания, сформировать переходный период для малого и среднего бизнеса, внедрить возможность выбора системы

налогообложения, а также упростить порядок применения пониженных страховых взносов [9]. Исходя из идеи повышения собираемости данного вида налога важно отметить несовершенство налогового администрирования, обусловленное недостаточным уровнем налогового контроля и надзора со стороны государственных органов. В совокупности формируется риск налоговых злоупотреблений, расширения тенизации экономики, активного уклонения от уплаты платежей. По итогу, недобросовестное поведение налогоплательщиков и неэффективность контрольной деятельности со стороны государства приводит к изменениям в налоговом законодательстве, что негативно сказывается на условиях ведения бизнеса [2].

Ввиду этого, для повышения эффективности функционирования предпринимательства помимо формирования благоприятных для развития условий необходимо формировать именно те инструменты, которые в полной мере смогут оказать положительное воздействие. К примеру, актуализация и внедрение новых форм поддержки с параллельным повышением эффективности уже устоявшихся с целью роста ВВП страны, налоговых доходов [14,15]

### Выводы

В ходе проведенного анализа была выделена следующая проблематика и возможные пути ее урегулирования:

1. растущие внутренние и внешние шоки, оказывающие негативное воздействие на развитие субъектов малого и среднего предпринимательства. Одним из актуальных и наиболее острых примеров является повышение ставки на НДС, что значительно усложняет как количественную, так и качественную среду для реализации бизнеса, так и для государства в виде повышенного риска недополучения доходов в бюджет;

3. высокая концентрация финансовой поддержки в сравнении с другими инструментами, с одной стороны, рассматриваемая как положительный фактор, однако, с другой стороны, в процессе структурного анализа была выявлена высокая неравномерность распределения ресурсов, подкрепленная постепенным снижением. Для эффективной реализации государственной политики помимо наращивания финансирования (особенно в текущей ситуации) важно развивать и другие финансовые инструмен-

ты, специфика которых будет раскрываться не только в базовом, но и инновационном контексте;

2. критически низкие затраты на инновационную составляющую. «Катализатором» экономики, особенно в современных условиях санкционного давления, являются инновационные, цифровые и наукоемкие производства. С целью наращивания конкурентного потенциала необходимо расширить список мероприятий, объем финансирования и, соответственно, определить стратегически важные отрасли;

3. отсутствие адресного подхода. Как уже было отмечено ранее, высокий разброс в количестве получателей услуги, неравномерного объема финансирования создает социально-экономическую диспропорцию. Необходимо делать упор на слаборазвивающиеся регионы с низким уровнем бюджетной обеспеченности через призму выработки коррелирующих с их финансово-экономическим положением инструментов;

4. необходимость переоценки имеющихся программ в текущих макроэкономических условиях. «Программа 8,5» была особенно актуальна и результативна в период пандемии, однако в нынешних реалиях данный формат не будет обеспечивать достаточную результативность. В связи с этим с целью урегулирования актуальных для отечественной экономики проблем государство необходимо разработать и внедрить именно те программы, которые будут в полной мере отвечать текущим потребностям.

Таким образом, государственная финансовая поддержка имеет высокую значимость в становлении и развитии малого и среднего предпринимательства. Система имеет ряд несовершенств и проблем, необходимым к урегулированию ввиду важности инструмента, что особенно активно прослеживается в современном отечественном экономическом состоянии и их взаимозависимости.

#### *Библиографический список*

1. Газалиева Н. И. Малое и среднее предпринимательство в регионе: состояние и развитие // Прикладные экономические исследования. 2026. № 1. С. 36-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/maloe-i-srednee-predprinimatelstvo-v-regione-sostoyanie-i-razvitie> (дата обращения: 08.04.2026).
2. Евстегнеева А. Ю., Бурделова Т. Н. Государственная финансовая поддержка российского малого и среднего предпринимательства // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. №. 3S. С. 21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-finansovaya-podderzhka-rossiyskogo-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата обращения: 15.04.2026).
3. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки. URL: <https://rmsp-pp.nalog.ru/statistics-report.html> (дата обращения: 10.04.2026).
4. Косов М. Е. Инструменты государственной финансовой поддержки предприятий среднего и малого бизнеса, повышение их эффективности // Вестник экономической безопасности. 2022. №. 5. С. 269-273. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki-predpriyatiy-srednego-i-malogo-biznesa-povyshenie-ih-effektivnosti> (дата обращения: 08.04.2026).
5. Официальный сайт Банка России. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59407/stat\\_bulletin\\_lending\\_25-09\\_64.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59407/stat_bulletin_lending_25-09_64.pdf) (дата обращения: 14.04.2026).
6. Куцури Г. Н., Костокова К. Р. Развитие инструментов государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6-2. С. 184-195; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2876> (дата обращения: 13.04.2026). DOI: 10.17513/vaael.2876.
7. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).
8. Официальный сайт Банка России. Оценка эффективности мер поддержки субъектов МСП. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/124805/dfs\\_04082021.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/124805/dfs_04082021.pdf) (дата обращения: 10.04.2026).
9. Официальный сайт Минфина России. Предложено смягчить переход к налоговым изменениям для МСП. [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=40208-predlozhenie\\_smyagchit\\_perekhod\\_k\\_nalogovym\\_izmeneniyam\\_dlya\\_msp](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40208-predlozhenie_smyagchit_perekhod_k_nalogovym_izmeneniyam_dlya_msp) (дата обращения: 20.04.2026).

10. Саакян А. П. Основы построения механизма государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства // Инновации и инвестиции. 2019. № 8. С. 108-112. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-postroeniya-mehanizma-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата обращения: 09.04.2026).
11. Саакян А. П. Особенности государственной системы поддержки малого и среднего предпринимательства в России // Бизнес и общество. 2018. № 1. С. 1-1. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34924169> (дата обращения: 08.04.2026).
12. Саакян А. П., Куцури Г. Н. Оценка состояния малого и среднего предпринимательства как основа государственной финансовой поддержки // Инновации и инвестиции. 2019. № 3. С. 167-172. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-kak-osnova-gosudarstvennoy-finansovoy-podderzhki> (дата обращения: 18.04.2026).
13. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»: принят Государственной Думой 6 июля 2007 г.: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 г. // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 08.04.2026).
14. Petrin Tea. A literature review on the impact and effectiveness of government support for R&D and innovation: 5/2018 February: 649186 / ISIGrowth, Faculty of Economics, University of Ljubljana. Ljubljana. 2018. 58 с. URL: [http://www.isigrowth.eu/wp-content/uploads/2018/02/working\\_paper\\_2018\\_05.pdf](http://www.isigrowth.eu/wp-content/uploads/2018/02/working_paper_2018_05.pdf) (дата обращения: 25.04.2026).
15. Podshivalova M. V., Pylaeva I. S., Kuzmina N. N. Evaluation of state support programs for small business: a regional aspect // Управленец. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 25.04.2026).

**Е. Н. Смольянинова**

Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия

**Е. С. Колчанова ORCID ID 0000-0002-5454-0673**

Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия,  
e-mail: elizavetakolcanova9@gmail.com

## **АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА РОССИИ: ОЦЕНКА ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ**

**Ключевые слова:** Дальний Восток России, стратегии регионального развития, демографический кризис, человеческий капитал, устойчивое развитие.

Статья посвящена критическому анализу стратегий социально-экономического развития Дальнего Востока России в условиях системных дисбалансов и новых геополитических реалий. В фокусе исследования – оценка парадокса, при котором масштабные инвестиции и разветвленная система институциональных преференций (территории опережающего развития, Свободный порт Владивосток) не приводят к устойчивому улучшению ключевых социальных показателей, прежде всего демографической ситуации. Опираясь на статистический анализ данных Росстата и сравнительный анализ программных документов, автор исследует эволюцию подходов от традиционной сырьевой модели к современной политике создания «точек роста». Выявлены концептуальные ограничения текущей стратегии: устойчивый разрыв между положительной макроэкономической динамикой и стагнацией реальных доходов населения, анклавный характер инвестиционных проектов, отсутствие мультипликативного эффекта в социальной сфере. Особое внимание уделено демографическому кризису как главному вызову: естественная убыль, миграционный отток квалифицированной молодежи и прогрессирующее старение населения нивелируют экономические достижения, формируя угрозу сокращения трудового потенциала макрорегиона. В работе представлен анализ альтернативных стратегических фокусов, разрабатываемых в современной научной литературе, — приоритет человеческого капитала как главного драйвера роста, «умная» специализация регионов, предполагающая отказ от моносырьевой зависимости, и углубленная пространственная интеграция для преодоления анклавного характера экономики. На основе проведенного исследования сформулированы выводы о необходимости смены управленческой парадигмы и предложены практические рекомендации по формированию комплексной стратегии, синхронизирующей амбициозные экономические цели с социальными императивами. Ключевым условием долгосрочной устойчивости макрорегиона определено преодоление институциональной инерции и переход к политике, центрированной на развитии человеческого капитала и обеспечении качественной среды для жизни и самореализации населения.

**E. N. Smolyaninova**

Vladivostok State University, Vladivostok, Russia

**E. S. Kolchanova**

Vladivostok State University, Vladivostok, Russia,  
e-mail: elizavetakolcanova9@gmail.com

## **ANALYSIS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FAR EAST: ASSESSMENT BY KEY INDICATORS**

**Keywords:** Russian Far East, regional development strategies, demographic crisis, human capital, sustainable development.

The article is devoted to a critical analysis of the strategies for socio-economic development of the Russian Far East in the context of systemic imbalances and new geopolitical realities. The focus of the study is on assessing the paradox in which large-scale investments and an extensive system of institutional preferences (Advanced Special Economic Zones, Free Port of Vladivostok) do not lead to a sustainable improvement in key social indicators, primarily the demographic situation. Based on a statistical analysis of Rosstat data and a comparative analysis of policy documents, the author examines the evolution of approaches from the traditional resource-based model to the modern policy of creating “growth poles.” The conceptual limitations of the current strategy are identified: a persistent gap between positive macroeconomic dynamics and stagnation of real household incomes, the enclave nature of investment projects, and

the absence of a multiplier effect in the social sphere. Special attention is paid to the demographic crisis as the main challenge: natural decline, migration outflow of skilled youth, and progressive population aging negate economic achievements, posing a threat to the reduction of the macro-region's labor potential. The paper presents an analysis of alternative strategic focuses being developed in contemporary scientific literature – the priority of human capital as the main driver of growth, “smart” specialization of regions implying a move away from mono-resource dependence, and deep spatial integration to overcome the enclave nature of the economy. Based on the conducted research, conclusions are formulated about the need for a paradigm shift in governance, and practical recommendations are proposed for forming a comprehensive strategy that synchronizes ambitious economic goals with social imperatives. The key condition for the long-term sustainability of the macro-region is identified as overcoming institutional inertia and transitioning to a policy centered on human capital development and ensuring a high-quality environment for the life and self-realization of the population.

### Введение

Актуальность исследования социально-экономического развития Дальнего Востока России (ДФО) обусловлена необходимостью разрешить комплекс противоречий между декларируемым национальным приоритетом и объективными вызовами устойчивого развития в новых геоэкономических условиях.

Существует существенное противоречие между макроэкономическими результатами и стагнирующим социальным благополучием [1]. Несмотря на статус «национального приоритета на весь XXI век» и создание преференциальных режимов (ТОР, Свободный порт Владивосток), ключевые социальные показатели отстают [2]. По данным Росстата, в 2024 году зафиксировано увеличение ВРП ДФО на 14% [3]. Высокие средние зарплаты нивелируются высокой стоимостью жизни и инфраструктурными ограничениями.

Ключевым сдерживающим фактором выступает демографический кризис и дефицит человеческого капитала. ДФО – наименее заселённый округ (5,38% населения страны на 41% территории), переживающий длительную депопуляцию. Программы «Дальневосточный гектар» и льготная ипотека способствуют сокращению миграционного оттока, но их эффект недостаточен [4, 5]. Меры сталкиваются с инфраструктурными ограничениями и проблемами адаптации, а регион проигрывает конкуренцию за квалифицированные кадры другим частям России.

Исследование направлено на комплексный анализ и критическую оценку того, насколько действенны существующие стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока России. Анализ опирается на систему ключевых показателей и призван выявить системные противоречия, а также обосновать необходимость пересмотра парадигмы региональной политики.

Научная проблема состоит в устойчивом системном парадоксе. Государство вкладывает масштабные инвестиции, создает преференциальные институты развития (территории опережающего развития, Свободный порт Владивосток), и валовые экономические показатели действительно растут. Однако этот рост не трансформируется в устойчивое социальное развитие. Ключевые негативные тенденции остаются непреодоленными: продолжается хроническая депопуляция, человеческий капитал утекает из региона, экономика сохраняет сырьевую ориентацию. Существующие стратегические подходы демонстрируют свою ограниченность и требуют критического переосмысления.

### Материалы и методы исследования

Материалы и методы исследования опираются на системный и сравнительный анализ, статистический анализ данных Росстата с применением динамических рядов, а также причинно-следственный анализ для выявления связей между политическими мерами и их последствиями.

В исследовании использованы официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстат), а также материалы стратегических и нормативных документов Правительства Российской Федерации.

Период исследования охватывает 2020–2025 гг., что позволяет оценить динамику социально-экономических показателей в условиях постпандемического восстановления и новых геоэкономических условий.

В качестве ключевых показателей анализа выбраны: валовой региональный продукт (ВРП), объем инвестиций в основной капитал, реальные располагаемые доходы населения, индекс потребительских цен (инфляция), миграционный прирост/убыль,

коэффициенты рождаемости и смертности, возрастная структура населения, уровень занятости, стоимость жилья, индекс качества городской среды.

Критериями сравнения выступают: сопоставление показателей ДФО со среднероссийскими значениями, анализ динамики изменений показателей за исследуемый период, выявление диспропорций между экономическими и социальными индикаторами.

Ограничения исследования связаны с: агрегированным характером статистических данных, временными провалами между реализацией мер политики и их статистическим отражением, ограниченной сопоставимостью отдельных показателей.

Исянбаев М.Н. и Козлов Л.Е. отмечают, что зависимость от экспорта ресурсов делает регион уязвимым к ценовым колебаниям и не решает фундаментальных проблем, включая отток населения. Необходима диверсификация и переход к наукоемкой модели, создающей добавленную стоимость [6, 7].

Чебанов Л.А. и Алеев Б.Р. показывают, что ТОР и спецрежимы привлекают капитал, но их эффективность ограничена слабостью связью с локальными рынками труда и МСП. Ключевая задача – обеспечить синергию предпочтений с реальным сектором экономики [8, 9].

Гриванов Р.И. и Изотова Д.А. утверждают, что любые проекты обречены на низкую отдачу без решения демографического кризиса и удержания кадров. Предлагаются концепции «центров экономического роста» и «открытой макрорегиональной экономики», синхронизирующие экономические цели с созданием комфортной социальной среды [10, 11].

Теоретическое обоснование настоящего исследования строится на уточнении и применении ряда ключевых дефиниций, в том числе определяющих стратегические подходы к развитию макрорегиона, его институциональную архитектуру, целевые ориентиры и факторы роста.

«Открытая макрорегиональная экономика» – система, интегрированная в международное разделение труда. Как показывает Изотова Д.А., вклад внешней торговли в рост экономики ДФО исторически почти вдвое превышал вклад торговли с внутренним рынком. В условиях «поворота на Восток» регион рассматривается как активный посредник между национальной экономикой и рынками Азии [11].

Стратегия пространственного развития предполагает концентрацию ресурсов на «центрах экономического роста» с расчётом на мультипликативный эффект для окружающих территорий. Ключевым инструментом реализации данного подхода в ДФО выступают институты развития (ТОР, Свободный порт Владивосток), ориентированные на привлечение инвестиций и формирование преференциальных условий хозяйственной деятельности.

Демографическая ситуация в ДФО характеризуется как системный кризис, выступающий основным вызовом для стратегического развития макрорегиона. При площади более 40% территории страны на округ приходится лишь 5,4% населения Российской Федерации. Ключевая проблема – хроническая депопуляция, обусловленная сочетанием естественной убыли и миграционного оттока. Естественная убыль в ДФО исторически одна из наиболее высоких по стране, что детерминировано возрастной структурой и социальными факторами. Позитивные тенденции 2022-2023 гг. носят неустойчивый характер.

Для наглядности ключевые индикаторы представлены в таблице 1, где данные по ДФО сравниваются со среднероссийскими.

Миграционные процессы остаются ключевым фактором сокращения населения ДФО. В 2023 году миграционная убыль составила 14,2 тыс. человек. Госпрограммы последних лет («Дальневосточный гектар», льготная ипотека) [4, 5] лишь отчасти переломили тренд – новосёлы сталкиваются с проблемами адаптации и нехваткой инфраструктуры. На миграцию сильнее всего влияют экономические факторы, наиболее склонны к переезду молодые люди 20-24 лет и семьи с детьми [16].

Снижение рождаемости усугубляет демографический кризис. Молодые семьи откладывают рождение детей до достижения материальной стабильности, при этом сокращается число женщин в активном репродуктивном возрасте (20-39 лет), что предопределяет дальнейшее падение рождаемости [17].

Возрастная структура населения стремительно ухудшается: доля населения старше трудоспособного возраста (20,3%) почти сравнялась с долей молодёжи (20,1%). Это формирует высокую демографическую нагрузку и угрожает трудовому потенциалу региона.

Таблица 1

Ключевые социально-экономические показатели ДФО (2020–2025 гг.)

| Показатель   | 2020  | 2022  | 2025  | РФ (2025) |
|--|-------|-------|-------|-----------|
| ВРП, трлн руб.                                     | 6,8   | 8,9   | 12,4  | -         |
| Инвестиции, трлн руб.                              | 1,7   | 2,6   | 4,3   | -         |
| Реальные среднемесячные начисления, % к пред. году | 102,9 | 100,1 | 103,7 | 104,4     |
| Инфляция, %  | 4,9   | 11,58 | 6,6   | 5,6       |
| Миграция, тыс. чел.                                | -32   | +5    | -14,2 | +         |
| Рождаемость (на 1000 чел.)                         | 11,2  | 10,1  | 9,4   | 8,6       |
| Смертность (на 1000 чел.)                          | 13,8  | 14,5  | 13,2  | 13        |
| Доля 65+, %  | 18,5  | 19,6  | 20,3  | 19,1      |
| Занятость, %                                       | 61,2  | 62,8  | 63,5  | 64,1      |

Примечание: составлено авторами на основе источников [3, 12-15].

Таблица 2

Система ключевых показателей (КПИ) новой стратегии развития ДФО до 2036 года

| Блок стратегических целей                                  | Ключевые показатели (КПИ)   | Сущностная характеристика и целевая направленность  |
|--|---|---|
| I. Человеческий капитал и демографическая устойчивость     | Чистый миграционный прирост; Ожидаемая продолжительность жизни; Уровень бедности; Индекс удовлетворённости качеством социальных услуг (образование, здравоохранение).                                   | Смещение фокуса на конечное социальное благополучие как основу для закрепления и привлечения населения. Преодоление депопуляции становится не фоном, а центральной целью. |
| II. Структурная диверсификация и пространственное развитие | Доля несырьевого экспорта в общем объёме экспорта ДФО; Количество высокопроизводительных рабочих мест во внесырьевых секторах; Уровень инфраструктурной связности между центрами экономического роста.  | Целенаправленный уход от сырьевой зависимости через создание современной экономики знаний и услуг. Акцент на интеграцию территорий для преодоления анклавного развития.   |
| III. Комфортная среда и инфраструктура жизнеобеспечения    | Обеспеченность современным и доступным жильём (темпы ввода); Индекс качества городской среды; Доля домохозяйств, охваченных программами газификации; Уровень проникновения высокоскоростного интернета. | Создание объективных материальных условий для повышения привлекательности региона для постоянного проживания и ведения бизнеса.   |

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

Текущая динамика создаёт значительные риски: сокращение трудового потенциала и старение рабочей силы; рост демографической нагрузки на бюджет и социальную сферу; сужение внутреннего потребительского рынка; риски социально-экономической и пространственной устойчивости макрорегиона.

Основой новой стратегии развития ДФО до 2036 года выступает смена парадигмы – от валовых экономических показателей к качеству жизни как главному критерию успеха. Это прямой ответ на системный парадокс: рост инвестиций и ВРП не вёл к закреплению населения. Человеческий капитал является критическим фактором реализации

любых проектов в регионе, а его дефицит сводит на нет экономические усилия [11]. В новой стратегии человек рассматривается не как ресурс для освоения территорий, а как конечная цель развития.

Следует отметить, что стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока до 2036 года находится в стадии разработки: в соответствии с поручениями Президента Российской Федерации проект документа должен быть подготовлен и представлен до 15 июля 2026 года, а его утверждение запланировано на 1 августа 2026 года».

Новая стратегия развития ДФО до 2036 года – прямой институциональный ответ на системный парадокс, при котором

рост валовых показателей не останавливал депопуляцию [18]. Стратегия знаменует отказ от «точечной» модели, ориентированной на валовые инвестиции и изолированные инфраструктурные проекты. В основу положен принцип синхронизации экономических и социальных целей, где главным критерием эффективности становится качество жизни как условие закрепления человеческого капитала и обеспечения долгосрочного роста. Новая стратегия вводит комплексную систему ключевых показателей результативности, структурированных вокруг трёх взаимосвязанных блоков, что демонстрирует переход от узкоэкономических ориентиров к целостной модели развития (таблица 2).

Таблица 2 представляет собой авторскую аналитическую реконструкцию системы КРІ, сформированную на основе анализа стратегических документов и научной литературы.

Данные таблицы распределены по трём направлениям: первый блок нацелен на преодоление демографических вызовов, второй – на трансформацию центров экономического роста, третий – на инфраструктурное обеспечение первых двух.

Реализация стратегии требует смены управленческих подходов. Внедряется проектный принцип: разрозненные меры объединяются в комплексные территориальные программы. Усиливается задача синхронизации действий федерального центра, регионов и институтов развития в рамках единой системы КРІ. Вводится непрерывный мониторинг с опорой на социологические данные о субъективном благополучии жителей.

Главный вызов – преодоление инерции системы, привыкшей отчитываться валовыми и затратными показателями. Успех стратегии определит не объём освоенных средств, а способность переломить демографические тренды и обеспечить устойчивый рост человеческого развития. ДФО рассматривается как пилотная модель апробации, где основным драйвером выступает человеческий капитал.

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

Проведенный анализ позволяет констатировать, что эффективность государственной политики на Дальнем Востоке действительно носит «точечный» и фрагментарный характер.

1. Деконструкция парадокса «инвестиции vs качество жизни».

Рост ВРП на 14% сочетается со стагнацией доходов и опережающим ростом цен (6,6% против 5,6% по РФ). ТОР и СПВ создают «инвестиционные анклав», слабо связанные с локальными рынками. Высокая стоимость жилья и жизни нивелирует эффект от зарплат, консервируя бедность и социальную напряженность.

2. Демографический кризис как зеркало системных провалов.

Человеческий капитал – «узкое место». Краткосрочный миграционный приток неустойчив: регион проигрывает конкуренцию за кадры из-за отставания реальных доходов. Сокращение доли молодежи и старение формируют «демографическую яму», угрожая реализации мегапроектов нехваткой рабочих рук.

3. Смена парадигмы и сопротивление системы.

Сырьевая модель исчерпана. Переход к человекоцентричной стратегии до 2036 года верен, но наталкивается на институциональное сопротивление. Новые КРІ (миграция, качество услуг) противоречат устоявшейся практике управления, нацеленной на «освоение» инвестиций, а не на человека.

4. Пространственные диспропорции и ограничения «центров роста».

Концепция «центров роста» усилила разрыв между городами и периферией, провоцируя отток населения из депрессивных районов. Разворот на Восток создает возможности, но требует колоссальных вложений в логистику и связность, иначе эффект от транзита будет слабым.

Таким образом, обсуждение результатов подводит к пониманию того, что успех новой стратегии будет зависеть не от перечня провозглашенных целей, а от способности управленческой системы перестроиться под решение комплексных социальных задач.

#### **Заключение**

Исследование подтвердило устойчивый разрыв между экономической динамикой и социальным развитием Дальнего Востока. Масштабные инвестиции и увеличение ВРП не конвертируются в сопоставимое повышение качества жизни, реальных доходов и улучшение демографической ситуации. Это указывает на исчерпанность прежней «валовой» модели развития, ориентированной на макроэкономические показатели.

Основным препятствием для регионального развития выступает затяжной системный кризис в сфере народонаселения. Убыль населения, обусловленная миграционным оттоком лиц молодого возраста, и наличие диспропорций в возрастной структуре формируют серьезные риски для экономической стабильности и хозяйственного обустройства территорий. Отсутствие механизмов удержания квалифицированных кадров и налаживания процессов воспроизводства трудовых ресурсов не позволяет достичь ожидаемого эффекта от инфраструктурных вложений.

Подтверждена эффективность специализированных механизмов стимулирования экономики – территорий опережающего развития и режима Свободного порта Владивосток – как инструментов привлечения инвестиций. Однако их потенциала оказалось недостаточно для обеспечения всестороннего прогресса в социальной сфере. Положительное воздействие данных инструментов характеризуется точечным характером, поскольку прочие регионы данным воздействием не охватываются. Указанное обстоятельство препятствует формированию устойчивой основы для расширения сектора малого и среднего предпринимательства; качественное улучшение социальных условий также не достигается.

Благополучие граждан и развитие человеческого потенциала ставятся во главу угла документом, регламентирующим направления развития до 2036 года. Адекватной, хотя и запоздалой, интерпретируется реакция на фундаментальные проблемы системы. Косность существующих институтов, однако, образует опасность на пути реализации данного документа. Провозглашения обновлённых целевых ориентиров для достижения результата явно недостаточно. Необходимыми признаются коренные преобразования методов администрирования и чёткое согласование действий всех ветвей и уровней государственного аппарата.

Перспективы развития макрорегиона определяются не приверженностью единой парадигме, а формированием многокомпонентного сочетания гетерогенных подходов. Ключевым условием полагается параллельное совершенствование внешнеэкономической интеграции территории, внедрение интеллектуальных механизмов отраслевой направленности применительно к каждому субъекту и существенное вложение ресурсов в развитие человеческого потенциала (сферы обучения, медицинского обслуживания и формирования благоприятной городской инфраструктуры включены).

#### *Библиографический список*

1. Официальный сайт Росстата. Рынок труда, занятость и заработная плата. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 25.03.2026).
2. Российская Федерация. Законы. Национальная программа социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035: утвержден распоряжением правительства РФ от 24.09.2020 г. № 2464-р // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_363186/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_363186/) (дата обращения: 23.03.2026).
3. Официальный сайт Росстата. Национальные счета. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 24.03.2026).
4. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики. Дальневосточный гектар. [Электронный ресурс]. URL: <https://minvr.gov.ru/activity/razvitie-msp-i-konkurentsii-dalnevostochnyy-gektar/> (дата обращения: 25.03.2026).
5. Минфин России. Дальневосточная и арктическая ипотека. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/govsupport/dvostok/> (дата обращения: 25.03.2026).
6. Исянбаев М. Н. Приоритеты повышения эффективности структуры экономики региона // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9-3. С. 346-351. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2480> (дата обращения: 18.03.2026). DOI: 10.17513/vaael.2480.
7. Козлов Л. Е. Плюсы и минусы рыночной экономики для региональной политики России: пример Дальнего Востока // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8. № 4. С. 23-26. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41494959> (дата обращения: 17.03.2026). EDN: SUUKAO.

8. Чебанов Л. А. Федеральное влияние на экономику Дальнего Востока и место в нем региональной политики // Сборник научных статей Пятнадцатой годичной научной конференции РГГУ. Издательство: Российско-Армянский (Славянский) университет. 2022. С. 210-219. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65002721> (дата обращения: 17.03.2026). EDN: OHGBOB.
9. Алеев Б.Р. Повышение инвестиционной привлекательности регионов России // Евразийский союз ученых. Учредители: ООО «Логика+». 2018. № 4-6. С. 10-12. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35033952> (дата обращения: 17.03.2026). EDN: XPIGZN.
10. Гриванов Р. И. Шокурова Ю. С. Человеческий капитал как фактор реализации проектов развития региональной экономики Дальнего Востока // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 1. С. 401-406. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-faktor-realizatsii-proektov-razvitiya-regionalnoy-ekonomiki-dalnego-vostoka> (дата обращения 18.03.26). DOI: 10.26140/anie-2019-0801-0096.
11. Изотова Д. А. Факторы роста открытой макрорегиональной и региональной экономики: дальний восток и хабаровский край // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 2. С. 8-25. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67999216> (дата обращения 19.03.26). EDN: JFVELY.
12. Официальный сайт Росстата. Инвестиции в нефинансовые активы. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (дата обращения: 24.03.2026).
13. Официальный сайт Росстата. Рынок труда, занятость и заработная плата. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 24.03.2026).
14. Банк России. Информационно-аналитический комментарий об инфляции в Дальневосточном федеральном округе в январе 2023 года [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/press/reginfl/?id=27467> (дата обращения: 24.03.2026).
15. Официальный сайт Росстата. Демография. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781#> (дата обращения: 24.03.2026).
16. Моисеева Е. М. Факторы миграции населения на Дальнем Востоке: Пространственные и возрастные особенности // ДЕМИС. Демографические исследования. 2025. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-migratsii-naseleniya-na-dalнем-vostoke-prostranstvennyie-i-vozzrastnyie-osobennosti> (дата обращения 19.03.26). DOI: 10.19181/demis.2025.5.3.9. EDN: YQPPMF.
17. Суховеева А. Б. Рождаемость на Дальнем востоке России: тенденции, причины, пути решения // Социальные аспекты здоровья населения. 2024. Т. 70, № 4. DOI: 10.21045/2071-5021-2024-70-4-6. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75135545> (дата обращения 19.03.26). EDN: DKPDTI.
18. Стратегическая сессия по разработке новой стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока до 2036 года // Правительство Российской Федерации, г. Москва. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/57236/> (дата обращения: 22.03.26).



**И. Д. Филиппов ORCID ID 0009-0002-9082-9738**

ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации», Россия, Москва, e-mail: vn.flppv13@gmail.com

## АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАМПАНИЙ

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, оценка эффективности, ключевые показатели результативности, метрики, индекс соответствия метрик цели.

Статья посвящена развитию методологии оценки эффективности инструментов цифрового маркетинга. На основе анализа существующих подходов, ориентированного на ключевые показатели результативности, фреймворковых моделей планирования и управления кампаниями, а также комплексных качественно-количественных методик, выявлен общий методологический дефицит: отсутствие формализованной процедуры выбора метрик до запуска кампании. В качестве решения предложены три взаимосвязанных инструмента: матрица метрик, структурирующая показатели по цели кампании и этапу воронки; алгоритм «Целеполагание, Метрики, Активация, Комплексный анализ, Корректировка», предусматривающий выделенный этап выбора показателей результативности и триггеры перехода между этапами; индекс соответствия метрик цели кампании (ИСМЦ), позволяющий количественно оценить корректность применяемой системы показателей. Апробация индекса на трёх модельных сценариях показала его диагностический потенциал. Предложенный инструментальный масштабируется для компаний различного размера и может применяться как при планировании кампаний, так и при их ретроспективной оценке.

**I. D. Filippov ORCID ID 0009-0002-9082-9738**

Russian Foreign Trade Academy, Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Russia, Moscow, e-mail: vn.flppv13@gmail.com

## MARKETING CAMPAIGN EVALUATION ALGORITHM

**Keywords:** digital marketing, campaign effectiveness, key performance indicators, metrics, metric-goal alignment index.

The article addresses the methodology for evaluating the effectiveness of digital marketing tools. A comparative analysis of existing approaches, including key performance indicator-based models, planning and management frameworks, and integrated qualitative-quantitative methods, reveals a common methodological gap: the absence of a formalized procedure for selecting metrics prior to campaign launch. Three interrelated instruments are proposed: a metrics matrix aligning indicators with campaign objectives and consumer funnel stages; the Goal-setting, Metrics, Activation, Comprehensive analysis, Correction algorithm with a dedicated metric selection stage and defined transition triggers; and the Metric-Goal Alignment Index (MGAI), which quantitatively assesses the methodological validity of the indicator system in use. Validation across three model scenarios confirmed diagnostic sensitivity. The toolkit is scalable across organizations of varying size and applicable at both planning and retrospective evaluation stages.

### Введение

В условиях насыщения цифровой среды и роста затрат на онлайн-рекламу вопрос корректной оценки эффективности маркетинговых кампаний становится ключевым для обоснования бюджетов и принятия управленческих решений. Согласно опросу более 250 маркетинговых руководителей, 84% специалистов находятся под давлением необходимости доказать возврат на инвестиции в маркетинг, однако 61% не используют этот показатель при стратегическом планировании – из-за недоверия к собственным данным и отсутствия согла-

сованной методологии расчёта [20]. Отчёт Nielsen фиксирует аналогичную картину: несмотря на высокую уверенность маркетологов в своих измерительных системах (84% респондентов), лишь 38% оценивают возврат на инвестиции комплексно, учитывая традиционные и цифровые каналы одновременно [19].

Одной из причин этого разрыва между ожиданиями и реальной измеримостью является неправильный выбор метрик по отношению к цели кампании. В практике по-прежнему распространены случаи, когда охватные и имиджевые активности оценива-

ются через краткосрочные показатели продаж, тогда как конверсионные кампании – через показатели вовлечённости. Как отмечают исследователи, фокус исключительно на «нижней части воронки» приводит к подмене влияния на бизнес-результат поверхностными метриками, не отражающими вклад кампании в долгосрочную ценность клиента [1, 2].

В научной и прикладной литературе предложен ряд подходов к оценке результативности маркетинговых активностей: ориентированные на ключевые показатели результативности методики, стратегические фреймворки планирования и управления, а также комплексные качественно-количественные модели. Однако анализ существующих работ показывает, что большинство подходов фокусируются либо на описании набора метрик, либо на общем алгоритме планирования, не выделяя выбор системы показателей как самостоятельный этап до запуска кампании. В результате метрики нередко подбираются постфактум – под уже состоявшуюся активность – что снижает точность последующего анализа и затрудняет сравнение кампаний между собой [4, 5, 9].

**Цель исследования** – разработка инструментария формализованного выбора системы метрик оценки результативности цифровых маркетинговых кампаний.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: (1) систематизировать существующие подходы к измерению результативности цифровых маркетинговых кампаний; (2) разработать классификацию метрик в разрезе целей кампании и этапов потребительской воронки; (3) предложить алгоритм с формализованным этапом выбора показателей результативности; (4) разработать и апробировать индекс соответствия метрик цели кампании (ИСМЦ) на модельных сценариях.

#### **Материалы и методы исследования**

Объект исследования – цифровые маркетинговые кампании, реализуемые российскими компаниями в онлайн-каналах продвижения. Предмет исследования – методология выбора, классификации и оценки показателей результативности цифровых маркетинговых кампаний.

Методы исследования: (1) сравнительный анализ научной литературы – обзор 20 источника (2016–2025 гг.) из баз Web of

Science, Scopus и КиберЛенинка; (2) структурирование и классификация – разработка матрицы метрик по двум измерениям: цель кампании и этап потребительской воронки; (3) логическое моделирование – построение алгоритма ЦМАКК и индекса ИСМЦ с верификацией на трёх модельных сценариях; (4) контент-анализ – изучение открытых кейсов Яндекса и отраслевых отчётов Nielsen для формирования ориентировочных бенчмарков.

Информационную базу исследования составляют: рецензируемые научные статьи из журналов *Journal of Marketing*, *International Journal of Research in Marketing*, *Future Internet*; монографии по цифровому маркетингу [4, 5]; статьи из российских изданий перечня ВАК [2, 8, 9, 14]; открытые кейсы платформы Яндекс; отраслевые данные Nielsen.

В современной литературе и практике выделяются три ключевых подхода к оценке результативности цифровых кампаний. Каждый из них решает отдельную часть задачи, однако ни один не формализует выбор системы метрик как самостоятельный, обязательный этап, предшествующий запуску кампании [4, 5, 12].

*Ориентированный на ключевые показатели подход* исходит из предположения, что эффективность кампании оценивается через набор заранее определённых показателей, связанных с бизнес-целями. Метрики группируются по целям: привлечение (охват, показы, кликабельность), вовлечённость (коэффициент вовлечённости, время на сайте), конверсия (коэффициент конверсии, стоимость лида, стоимость привлечения) и удержание (пожизненная ценность клиента, повторные покупки, индекс лояльности) [3, 6]. Типичный алгоритм включает шесть шагов: формулировка целей → выбор показателей → настройка аналитики → сбор данных → сравнение с бенчмарками → отчётность.

Показательным примером применения данного подхода служит медийная кампания препарата «Кагоцел» в Яндексе. Для оценки её реального влияния использовался инструмент Sales Lift, фиксирующий как охватные метрики, так и изменение объёма продаж в онлайн-каналах. По итогам продажи бренда выросли на 29%, запоминаемость рекламы – на +21,6%, трафик на сайт – на +303%, конверсии по вовлечённости – на +161%. [13] Принципиально важно, что

успех был зафиксирован именно потому, что система показателей включала как охватные, так и конверсионные метрики. Слабое место подхода – выбор метрик нередко носит интуитивный характер и воспроизводит шаблоны рекламных платформ без привязки к конкретной цели кампании [3, 11].

*Фреймворковый подход* фокусируется на структуре процесса планирования и управления маркетинговой активностью. Модель SOSTAC была разработана П.Р. Смитом в 1990-х годах и представляет собой структурированный подход к составлению и осуществлению стратегий продвижения. Последовательность этапов: Situation (Ситуация), Objectives (Цели), Strategy (Стратегия), Tactics (Тактика), Action (Действия) и Control (Контроль) [5].

На первом этапе SOSTAC специалисты детально анализируют текущую ситуацию. На втором этапе определяются конкретные измеримые цели. Стратегия задаёт общий путь их достижения, тактика – конкретные инструменты и методы реализации, этап действий – практическое осуществление планов. Заключительный этап подразумевает мониторинг и оценку результатов [5].

Модель RACE расшифровывается как Reach (Охват), Act (Действие), Convert (Конверсия) и Engage (Вовлечение) и предлагает структурированный подход к управлению взаимоотношениями с клиентами на всех этапах взаимодействия с брендом. Модель рекомендует соответствующую группу показателей для каждого этапа, однако выбор конкретных метрик остаётся на усмотрение маркетолога [4].

Пример, иллюстрирующий ценность привязки метрик к воронке, – кейс девелопера ГК ПИК. Компания последовательно отслеживала показатели на каждом этапе: прирост запоминаемости сообщения +82% (Reach), целевые звонки +30% (Act/Convert), индекс лояльности +8% (Engage) [8]. Благодаря структурной привязке метрик удалось диагностировать, на каком именно этапе коммуникация работала наиболее эффективно. [14] Ключевое ограничение фреймворков состоит в том, что выбор конкретных показателей остаётся на усмотрение маркетолога: ни SOSTAC, ни RACE не предлагают формализованной процедуры формирования системы показателей результативности и не предусматривают механизма проверки её соответствия цели кампании [1, 2].

*Комплексный подход* предполагает совместное использование финансовых и поведенческих показателей, интегрируя количественные и качественные методы оценки. Видеокампания Philips, проанализированная посредством инструмента Brand Lift в рекламной сети Яндекса, зафиксировала прирост знания бренда на 14% и запоминаемости рекламного сообщения на 71% – результаты, получение которых принципиально невозможно при использовании исключительно конверсионных метрик [2, 7, 11].

Проведённый анализ свидетельствует о том, что ни один из рассмотренных подходов не формализует предварительный выбор метрик в привязке к цели кампании как самостоятельный обязательный этап: ориентированные на показатели модели описывают возможные метрики, но не регламентируют процедуру их отбора. Фреймворки структурируют процесс планирования, оставляя формирование системы показателей на усмотрение практика; комплексные методики остаются труднодоступными для значительной части участников рынка [9, 10, 12]. Восполнить указанный методологический пробел призван предлагаемый инструментарий.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Одной из ключевых проблем оценки эффективности цифровых кампаний является смешение метрик различных уровней: охватные показатели применяются для оценки конверсионных активностей, тогда как конверсионные метрики используются при анализе имиджевых кампаний. Для преодоления данного противоречия предлагается классифицировать показатели в координатах «цель кампании – этап потребительской воронки», что позволяет применять метрики в логике управленческого решения (табл. 1). Высокий охват при относительно низком показателе кликабельности не свидетельствует о неэффективности имиджевой кампании при условии, что её целью являлся рост знания бренда, а данные Brand Lift фиксируют положительную динамику. В рамках предлагаемой классификации базовые метрики отражают степень достижения основной цели кампании, тогда как вспомогательные служат инструментом диагностики качества результата [8, 10].

Таблица 1

Матрица выбора метрик в зависимости от цели кампании и этапа воронки

| Цель кампании          | Этап воронки | Базовые метрики                                       | Вспомогательные метрики                     |
|------------------------|--------------|---|---|
| Охват и узнаваемость   | Attention    | Reach, Impressions, CPM, Frequency                    | VTR, Brand Lift, Ad Recall                  |
| Интерес и вовлечение   | Interest     | CTR, ER, Time on Site, Depth of Visit                 | Bounce Rate, Scroll Depth, Video Completion |
| Формирование намерения | Desire       | Add-to-Cart Rate, Lead Form Starts, Product View Rate | Wishlist Adds, Return Visits                |
| Конверсия              | Action       | CR, CPA, CPL, CAC, Revenue per Visit                  | CPC, CPO, ROAS                              |
| Удержание и лояльность | Post-Action  | Repeat Purchase Rate, CLV, Retention Rate, NPS        | Open Rate, Email CTR, Churn Rate            |

Источник: составлено автором на основе [3, 4, 5, 10].

Примечание. Принятые сокращения: CTR (Click-Through Rate) – кликабельность (отношение кликов к показам); CPM (Cost Per Mille) – стоимость тысячи показов; VTR (View-Through Rate) – коэффициент досмотра видеорекламы; ER (Engagement Rate) – коэффициент вовлечённости; CR (Conversion Rate) – коэффициент конверсии; CPA (Cost Per Action) – стоимость целевого действия; CPL (Cost Per Lead) – стоимость лида; CAC (Customer Acquisition Cost) – стоимость привлечения клиента; CPC (Cost Per Click) – стоимость клика; CPO (Cost Per Order) – стоимость заказа; ROAS (Return On Ad Spend) – окупаемость рекламных расходов; ROI (Return On Investment) – коэффициент рентабельности инвестиций; CLV (Customer Lifetime Value) – пожизненная ценность клиента; NPS (Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности; Brand Lift – прирост показателей знания и восприятия бренда; Ad Recall – запоминаемость рекламного сообщения; ИСМЦ – индекс соответствия метрик цели кампании.

Таблица 2

Ориентировочные значения ключевых метрик по российскому рынку (2023–2024 гг.)

| Канал / формат          | Метрика | Ориентировочный диапазон               | Комментарий                                |
|-------------------------|---------|--|--|
| Поисковая реклама       | CTR     | 5–10% [16]                             | Высокий CTR за счёт намерения пользователя |
| РСЯ / медийные сети     | CTR     | 0,6–1,5% (desktop), 2–5% (mobile) [16] | Зависит от формата и устройства            |
| Таргетированная реклама | CTR     | 0,3–2,0% [16]                          | Выше для тёплой аудитории                  |
| Баннерная реклама       | CTR     | 0,1–1,0% [18]                          | Выше 1% – редкость, зависит от оффера      |
| E-commerce performance  | CPA     | рост до 50–75% в Q1 2024 [19]          | Стоимость конверсии растёт                 |
| Social / контент        | ER      | 1–3% [17]                              | Требует калибровки по платформе            |

Источник: составлено автором на основе данных [15–18].

Таблица 3

Типичные ошибки выбора показателей результативности

| Цель кампании     | Ошибочные метрики  | Почему это ошибка                                | Корректные метрики                        |
|-------------------|--------------------|--|---|
| Рост узнаваемости | ROI, CAC           | Не отражают бренд-эффект в краткосрочном периоде | Reach, Frequency, Brand Lift              |
| Лидогенерация     | Только охват и CTR | Не показывают стоимость и качество лида          | CPL, CR, Lead Quality                     |
| Удержание         | Только Open Rate   | Не отражает повторные покупки и лояльность       | Retention Rate, CLV, Repeat Purchase Rate |

Источник: составлено автором на основе [3, 5, 9].

Для практического применения классификации важно дополнить её ориентировочными значениями, позволяющими интерпретировать результаты не только относительно плана, но и относительно рыночной нормы (табл. 2). Бенчмарки существенно зависят от отрасли, креатива, сезонности и качества посадочной страницы, поэтому представленные значения используются как аналитические референсы, а не универсальные нормативы (табл. 3) [4, 5].

Анализ существующих подходов выявил общее методологическое ограничение: ни один из них не выделяет выбор метрик как самостоятельный, предварительный этап. В ориентированных на показатели моделях метрики задаются постфактум или по умолчанию из интерфейса рекламных платформ; в SOSTAC метрики появляются только на этапе Control; в RACE они подразумеваются, но не регламентируются. Следствие – система оценки строится «под доступные данные», а не «под цель кампании», что снижает точность анализа и делает сравнение кампаний затруднительным.

Для устранения этого ограничения предлагается алгоритм ЦМАКК (Целеполагание – Метрики – Активация – Комплексный анализ – Корректировка) (табл. 4). Для каждого этапа введены триггеры перехода – условия, при выполнении которых кампания переходит к следующему шагу, – что снижает зависимость решений от субъективных суждений маркетолога.

*Целеполагание → Метрики → Активация  
и сбор данных → Комплексный анализ →  
Корректировка → новый цикл ЦМАКК*

На этапе 1 (Целеполагание) формулируется бизнес-цель в конкретных, измеримых терминах – например, «снизить стоимость лида в канале таргетированной рекламы на 15% по сравнению с предыдущим периодом». Одновременно определяется доминирующий сценарий кампании (охватный / вовлекающий / конверсионный / удерживающий) и целевой этап воронки. На этапе 2 (Метрики) с использованием Таблицы 1 отбираются 1–3 базовые и 2–3 вспомогательные метрики, устанавливаются целевые значения с опорой на бенчмарки, исключаются показатели, не соответствующие цели. Результат этапа – система показателей, пригодная для расчёта ИСМЦ.

На этапе 3 (Активация) запускается кампания и начинается сбор данных. Технические настройки аналитики вытекают из матрицы метрик: если базовой метрикой является Brand Lift – предусматривается проведение опроса; если ключевые показатели – стоимость лида и коэффициент конверсии – настраивается сквозная аналитика. На этапе 4 (Комплексный анализ) результаты оцениваются на двух уровнях: (а) уровень инструментов – каждый канал оценивается по базовым метрикам, выявляются отклонения более 20% от плана; (б) уровень кампании в целом – итоговые показатели сопоставляются с целью. На этапе 5 (Корректировка) масштабируются эффективные инструменты, оптимизируются неэффективные; при выявлении несоответствия ИСМЦ < 50% пересматривается сам набор метрик. Цикличность алгоритма обеспечивает накопление управленческих знаний и снижает вероятность повторения методологических ошибок.

Таблица 4

Сравнение алгоритма ЦМАКК с фреймворками SOSTAC и RACE

| Характеристика                            | SOSTAC            | RACE                             | ЦМАКК                                |
|---|-------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Этап выбора метрик                        | Control (6-й шаг) | Подразумевается, не формализован | Выделен как 2-й самостоятельный этап |
| Инструмент выбора показателей             | Отсутствует       | Отсутствует                      | Матрица «Цель × Воронка × Метрика»   |
| Триггеры перехода                         | Не описаны        | Не описаны                       | Определены для каждого этапа         |
| Проверка корректности показателей         | Отсутствует       | Отсутствует                      | Индекс ИСМЦ                          |
| Привязка к контексту Российской Федерации | Западная модель   | Западная модель                  | Бенчмарки по российскому рынку       |

Источник: составлено автором на основе [4, 5].

Предложенная матрица метрик и алгоритм ЦМАКК задают систему выбора показателей, однако не отвечают на вопрос: насколько корректна та система метрик, которую компания уже использует? На практике набор показателей нередко формируется по инерции – из предыдущих кампаний, шаблонов агентств или возможностей рекламного кабинета – без явной привязки к цели конкретной активации. Для диагностики подобных ситуаций предлагается авторский индекс соответствия метрик цели кампании (ИСМЦ).

Индекс соответствия метрик цели кампании применяется на двух этапах алгоритма ЦМАКК: на этапе 2 (Метрики) – для предварительной проверки сформированной системы показателей до запуска кампании, и на этапе 4 (Комплексный анализ) – для ретроспективной оценки корректности измерения завершённой кампании. Расчёт основан на сопоставлении двух множеств: фактически применяемых метрик ( $M_{\text{факт}}$ ) и рекомендованных матрицей для соответствующей цели ( $M_{\text{рек}}$ ).

$$\text{ИСМЦ} = (|M_{\text{факт}} \cap M_{\text{рек}}| / |M_{\text{факт}}|) \times 100\%$$

где  $|M_{\text{факт}} \cap M_{\text{рек}}|$  – количество метрик из фактически используемых, входящих в рекомендованный набор;  $|M_{\text{факт}}|$  – общее количество фактически используемых метрик. В представленной версии все метрики учитываются с равными весами – допустимое упрощение для диагностического инструмента первого уровня. В дальнейшем методика может быть расширена за счёт введения дифференцированных весов для базовых и вспомогательных метрик, однако это требует отдельного эмпирического обоснования.

Таблица 5

Интерпретация значений индекса соответствия метрик цели кампании (ИСМЦ)

| Значение ИСМЦ | Зона                            | Интерпретация  |
|---------------|---------------------------------|--|
| 75–100%       | Зелёная (соответствие)          | Система показателей адекватна цели кампании; результаты анализа методологически корректны                    |
| 50–74%        | Жёлтая (частичное соответствие) | Часть метрик нерелевантна; возможно искажение выводов; рекомендуется пересмотреть вспомогательные показатели |
| < 50%         | Красная (несоответствие)        | Преобладающая часть метрик не соответствует цели; система показателей требует пересмотра                     |

Источник: составлено автором.

Интерпретационные зоны ИСМЦ установлены исходя из следующей логики. Порог 75% соответствует допустимой доле нерелевантных метрик не более 25%, что согласуется с принципом Парето применительно к аналитическим системам: незначительная доля избыточных показателей не искажает итоговый вывод. Порог 50% выбран как граница, при пересечении которой нерелевантные метрики составляют большинство системы показателей, что принципиально меняет интерпретацию результатов кампании. Данные пороги носят диагностический характер и подлежат уточнению в ходе эмпирической верификации на реальных данных (табл. 5).

*Сценарий А.* FMCG-бренд запускает охватную видеокампанию с целью увеличения знания бренда. Фактически используемые метрики: ROI, CPA, CR, CTR, Reach. По матрице для цели «охват и узнаваемость /

attention» рекомендованы базовые метрики: reach, Impressions, CPM, Frequency; вспомогательные: VTR, Brand Lift, Ad Recall.  $\text{ИСМЦ}_a = 1/5 \times 100\% = 20\%$  – красная зона. Из пяти используемых метрик лишь одна соответствует цели кампании. Оценка охватной кампании через ROI и CPA методологически некорректна: активность с высоким Brand Lift будет признана «неэффективной» исключительно из-за отсутствия краткосрочного роста продаж.

*Сценарий Б.* B2B-компания запускает таргетированную рекламу для сбора заявок на демонстрацию продукта. Используемые метрики: CPL, CR, CTR, CAC, ER. По матрице для цели «конверсия / action» рекомендованы: CR, CPA, CPL, CAC, Revenue Per Visit, CPC, CPO, ROAS.  $\text{ИСМЦ}_b = 4/5 \times 100\% = 80\%$  – зелёная зона. Система показателей в целом корректна. Присутствие коэффициента вовлечённости как дополнительного показате-

ля не искажает оценку, но не должно подменять базовые конверсионные метрики.

*Сценарий В.* Розничная сеть запускает email-кампанию для удержания действующих клиентов и стимулирования повторных покупок. Используемые метрики: Open Rate, CTR по письму, выручка за период. По матрице для цели «удержание и лояльность / post-action» рекомендованы базовые метрики: Repeat Purchase Rate, CLV, Retention Rate, NPS; вспомогательные: Open Rate, Email CTR, Churn Rate.  $ИСМЦ_{в} = 2/3 \times 100\% = 67\%$  – жёлтая зона. Два из трёх применяемых показателей входят в рекомендованный набор (Open Rate и Email CTR), однако ключевые метрики удержания – Repeat Purchase Rate и CLV – отсутствуют. Выручка за период не является специфическим показателем лояльности: она не позволяет разграничить вклад кампании и органических повторных покупок. Рекомендуется дополнить систему показателей метриками Repeat Purchase Rate и Retention Rate.

Предложенная методология имеет ряд ограничений. Матрица метрик и интерпретационные зоны ИСМЦ сформированы на основе систематизации литературных источников и модельных сценариев, а не широкой эмпирической проверки на данных компаний. Используемые бенчмарки носят ориентировочный характер и могут существенно варьироваться в зависимости от отрасли, масштаба бизнеса, платформы и качества настройки аналитики. ИСМЦ оценивает формальное соответствие набора метрик цели, но не учитывает качество исходных данных, корректность атрибуции и полноту трекинга. Перечисленные ограничения определяют приоритетные направления дальнейших исследований.

### Заключение

Сравнительный анализ рассмотренных подходов – ориентированного на ключевые показатели результативности, фреймворковых моделей SOSTAC и RACE, а также комплексной качественно-количественной методики – выявил общий методологический

дефицит: ни один из них не формализует выбор системы метрик как самостоятельный этап, предшествующий запуску кампании, вследствие чего ключевые показатели эффективности определяются по умолчанию на основе доступных опций рекламных платформ или по аналогии с предшествующими активациями – без содержательной привязки к цели кампании и целевому этапу воронки. Для устранения данного ограничения разработана матрица метрик, обеспечивающая структурированное соответствие между целью кампании, этапом воронки и рекомендуемым набором базовых и вспомогательных показателей для пяти типовых сценариев; матрица дополнена ориентировочными бенчмарками по российскому рынку и перечнем типичных ошибок выбора показателей.

Алгоритм ЦМАКК отличается от существующих фреймворков тремя структурными элементами: выделением этапа выбора метрик в самостоятельную формализованную процедуру, введением триггеров перехода между этапами и встроенным механизмом ревизии системы показателей по итогам каждого цикла. В качестве диагностического инструмента разработан ИСМЦ, количественно оценивающий методологическую корректность применяемой системы показателей; апробация на трёх модельных сценариях показала его диагностический потенциал – от критического несоответствия (ИСМЦ = 20% для имиджевой кампании, оцениваемой через ROI и CPA) до частичных ошибок (ИСМЦ = 67% при отсутствии пожизненной ценности клиента и коэффициента повторных покупок в кампании по удержанию). Практическая значимость инструментария определяется его масштабируемостью – от матрицы метрик для малого и среднего бизнеса до полного развёртывания ЦМАКК в корпоративных аналитических системах; перспективными направлениями развития являются эмпирическая верификация на реальных данных российских компаний и разработка автоматизированных инструментов расчёта ИСМЦ.

### Библиографический список

1. Saura J. R., Palos-Sánchez P. R., Cerdá Suárez L. M. Understanding the digital marketing environment with KPIs and web analytics // *Future Internet*. 2017. Vol. 9. No. 4. P. 76. DOI: 10.3390/fi9040076. URL: <https://www.mdpi.com/1999-5903/9/4/76> (дата обращения: 18.04.2026).

2. Семёнов В. П., Будрин А. Г., Солдатова А. В. Оценка результативности и эффективности digital-маркетинговых коммуникаций // Дискурс. 2019. № 4. С. 45–58. URL: <https://discourse.etu.ru/assets/files/v.-p.-semenov-a.-g.-budrin-a.-v.-soldatova.pdf> (дата обращения: 18.04.2026).
3. Reyes-Menéndez A., Saura J. R., Palos-Sánchez P. R. Identifying key performance indicators for marketing strategies in mobile applications: a systematic literature review // International Journal of Electronic Marketing and Retailing. 2020. Vol. 11. No. 3. P. 259–277. DOI: 10.1504/IJEMR.2020.108126. URL: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=108126> (дата обращения: 23.04.2026).
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2022. 560 p. ISBN 978-1-292-40096-9.
5. Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. 5th ed. London: Routledge, 2017. XXVII. 690 p. DOI: 10.4324/9781315640341.
6. Childers C. C., Lemon L. L., Hoy M. G. #Sponsored #Ad: agency perspective on influencer marketing campaigns // Journal of Current Issues & Research in Advertising. 2019. Vol. 40. No. 3. P. 258–274. DOI: 10.1080/10641734.2018.1521113.
7. Ali N., Shahn O. S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance // Cogent Business & Management. 2024. № 11(1). DOI: 10.1080/23311975.2024.2361321. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/permissions/10.1080/23311975.2024.2361321> (дата обращения: 18.04.2026).
8. Стрижакова А. Ю. Оценка эффективности цифровой трансформации маркетинга на предприятии // Вопросы отраслевой экономики. 2025. № 4 (12). С. 75–83. DOI: 10.24888/2949-2793-2025-12-75-83. URL: [https://files.elsu.ru/journal/9/2025\\_4\\_12/75.pdf](https://files.elsu.ru/journal/9/2025_4_12/75.pdf) (дата обращения: 23.04.2026).
9. Kannan P. K., Li H. Digital marketing: a framework, review and research agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34. No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811616301732> (дата обращения: 23.04.2026).
10. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420> (дата обращения: 29.04.2026).
11. Hanssens D. M., Pauwels K. H. Demonstrating the value of marketing // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 173–190. DOI: 10.1509/jm.15.0417. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0417> (дата обращения: 29.04.2026).
12. Ярвиц А.И. Методологические подходы к оценке эффективности инструментов цифрового маркетинга // Молодой учёный. 2023. № 17. С. 256–260. URL: <https://moluch.ru/archive/464/101897> (дата обращения: 15.05.2026).
13. Яндекс. Как оценивать продажи от медийной рекламы: кейс бренда «Кагоцел» [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/adv/solutions/cases/kagocel-banner-pod-poiskovoj-strokoj-i-sales-lift> (дата обращения: 21.04.2026).
14. Яндекс. Как вывести бренд в лидеры узнаваемости: кейс ГК ПИК [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/adv/solutions/cases/pik-video> (дата обращения: 21.04.2026).
15. Что такое CTR: что показывает, как его рассчитать и улучшить // Яндекс Директ. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://direct.yandex.ru/base/articles/ctr-cto-eto-v-reklame> (дата обращения: 03.05.2026).
16. Бирюков А. Что такое CTR в рекламе: что показывает, как посчитать и улучшить // Блог Андата. 2024. URL: <https://andata.ru/blog/marketing/cto-takoe-ctr-v-reklame> (дата обращения: 03.05.2026).
17. Какой CTR в контекстной рекламе считается хорошим // Ingate. [Электронный ресурс]. URL: <https://ingate.ru/blog/kakoy-ctr-v-kontekstnoy-reklame-schitaetsya-khoroshim/> (дата обращения: 03.05.2026).
18. Аналитики E-Promo Group. В I квартале 2024 года закупка трафика в e-commerce подорожала на 26% по сравнению с I кварталом 2023 года // Retail.ru. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/news/v-i-kvartale-2024-goda-zakupka-trafika-v-e-commerce-podorozhala-na-26-po-sravneniyu-s-i-kvartalom-20/> (дата обращения: 03.05.2026).
19. Nielsen. ‘Data driven’ is no longer enough for your ROI strategy / Nielsen Annual Marketing Report. New York: Nielsen, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2024/data-driven-not-enough-roi-strategy-marketing-metrics-business-impact/> (дата обращения: 18.04.2026).
20. Allocadia. How Today’s CMO Can Leverage ROI to Prove Growth / Survey conducted by Propeller Insights on behalf of Allocadia. Vancouver: Allocadia, 2021. URL: <https://allocadia.com/how-cmos-leverage-roi-to-prove-growth/> (дата обращения: 18.05.2026).

УДК 336.717.1:343.341.1



CC BY 4.0

**А. С. Чуйков ORCID ID 0009-0009-2995-635X**ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь, Россия,  
e-mail: aschuykov@sevsu.ru**Е. А. Кричевец ORCID ID 0000-0002-2094-2885**

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», Севастополь, Россия

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ ТЕРРОРИЗМА БЕЗ ДОБРОВОЛЬНОГО СОГЛАСИЯ ГРАЖДАН: СОСТОЯНИЕ И МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

**Ключевые слова:** финансирование терроризма; операции без добровольного согласия клиентов; дропперство; несовершеннолетние клиенты кредитных организаций; деятельность Банка России по противодействию осуществлению операций без добровольного согласия клиентов.

В статье проведено исследование проблематики вовлечения граждан в схемы финансирования терроризма без их добровольного согласия. Цель статьи – провести анализ операций без добровольного согласия клиентов и разработать возможные меры по их недопущению, что позволит повысить эффективность противодействия финансированию терроризма. Материалы и методы исследования включают использование общенаучных методов обработки данных, в том числе диалектического метода, статистического метода, метода сравнения и группировки, графического метода, методов горизонтального и вертикального анализа, а также классических методов анализа и синтеза. Установлено, что наибольший риск осуществления изучаемых операций находится в секторе кредитных организаций. Проведено исследование статистических материалов Банка России и Росфинмониторинга, характеризующих объем сделок, проведенных без добровольного согласия клиентов. Установлено, что подавляющая часть данных операций (и по объему, и по количеству сделок) приходится на физических лиц, причем наиболее часто используемыми электронными платежными средствами являются пластиковые карты, счета без использования карт и система быстрых платежей. Остановлено внимание на расширении проблемы дропперства. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мер по недопущению вовлечения граждан в схемы финансирования терроризма и осуществления операций без их добровольного согласия.

**A. S. Chuikov ORCID ID 0009-0009-2995-635X**

Sevastopol State University, Sevastopol, Russia, e-mail: aschuykov@sevsu.ru

**E. A. Krichevets ORCID ID 0000-0002-2094-2885**

Sevastopol State University, Sevastopol, Russia

## **TERRORISM FINANCING WITHOUT VOLUNTARY CONSENT OF CITIZENS: STATUS AND COUNTERACTION MEASURES**

**Keywords:** terrorist financing; transactions without voluntary client consent; droppering; minor clients of credit institutions; Bank of Russia activities to combat transactions without voluntary client consent.

This article examines the problem of involving citizens in terrorist financing schemes without their voluntary consent. The objective of the article is to analyze transactions conducted without the voluntary consent of clients and develop possible measures to prevent them, thereby increasing the effectiveness of countering terrorist financing. The research materials and methods reveal the use of general scientific data processing techniques, including the dialectical, statistical, comparison and grouping, graphical, horizontal and vertical analysis methods, as well as classical analysis and synthesis methods. It has been established that the highest risk of conducting the transactions under study lies in the credit institution sector. Statistical data from the Bank of Russia and Rosfinmonitoring, characterizing the volume of transactions conducted without the voluntary consent of clients, were analyzed. It was found that the overwhelming majority of these transactions (both in volume and number) are conducted by citizens, with the most commonly used electronic payment methods, namely: plastic cards, cardless accounts, and the fast payment system. Attention was drawn to the growing problem of droppering. Recommendations for improving the system of measures to prevent citizens from being drawn into terrorist financing schemes and conducting transactions without their voluntary consent were developed.

### Введение

Финансирование терроризма является одним из наиболее серьезных преступлений. Эффективность противодействия финансированию терроризма зависит не только от компетентности и мастерства работы правоохранительных органов и сил специального назначения в каждом конкретном государстве, но и от вклада всего населения страны в работу по недопущению распространения этого негативного явления. Прежде всего, речь идет о недопущении вовлечения граждан в операции, проводимые без их добровольного согласия. Вред от преступлений этой категории значителен и заключается в последствиях как материального, так и нематериального характера, восстановить которые не всегда возможно: стабильность государственной власти и системы государственного управления, жизнь и здоровье населения и т.д.

Работа по противодействию любым преступлениям, в том числе финансированию терроризма, должна начинаться не с работы правоохранительных и контрольно-надзорных органов, а намного ранее, с формирования законопослушного и ответственного поведения граждан, проведения мероприятий воспитательного и просветительского характера на всех жизненных этапах развития человека. Необходимо постоянное и системное повышение финансовой грамотности населения, снижение уровня правового нигилизма, ликвидация юридической неграмотности, на что обращается внимание в Концепции развития национальной системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, утвержденной Президентом Российской Федерации 30.05.2018 [1]. Все это в совокупности и формирует важность указанной работы по противодействию осуществлению операций без добровольного согласия клиентов.

**Цель исследования:** провести анализ операций без добровольного согласия клиентов и разработать возможные меры по их недопущению, что позволит повысить эффективность противодействия финансированию терроризма.

### Материалы и методы исследования

Вопросы неосознанного вовлечения населения в схемы финансирования терроризма изучают многие авторы: А. Б. Абазов, А. М. Факов, С. А. Гребенкина, Е. В. Гали-

ева, В. А. Иншакова и другие специалисты. Исключительная важность исследуемой проблемы подтверждается принятием в мае 2018 года Концепции развития национальной системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [1]. Так, к числу основных задач по совершенствованию механизма участия в деятельности национальной системы организаций, осуществляющих операции с денежными средствами и иным имуществом, и специалистов, входящих в эту систему, задекларировано «повышение финансовой грамотности населения и предпринимателей в целях недопущения их вовлечения в совершение незаконных финансовых операций» [1]. Однако, необходимо отметить, что в работах отечественных авторов вопросы вовлечения населения без их добровольного согласия в схемы финансирования терроризма изучались недостаточно, самостоятельные исследования не проводились, что с учетом увеличения количества случаев совершения террористических актов населением под давлением и руководством специальных подразделений иностранных государств, обуславливает актуальность настоящей работы.

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов обработки данных, в том числе диалектического метода, статистического метода, метода сравнения и группировки, графического метода, методов горизонтального и вертикального анализа, а также классических методов анализа и синтеза.

### Результаты исследования и их обсуждение

Предметом данного исследования является такое участие граждан в схемах финансирования терроризма, при котором ими фактически не осознается непосредственное участие в финансировании терроризма. Граждане участвуют только в качестве посредников в схемах движения денежных средств, конечной целью которых является финансирование терроризма, о чем им не известно. В данном случае граждане обладают лишь информацией только об отдельном элементе всей цепочки преступной схемы. Внешне эта часть схемы финансирования терроризма, в которой участвуют граждане, не вызывает у них подозрений о причастности к финансированию терроризма.

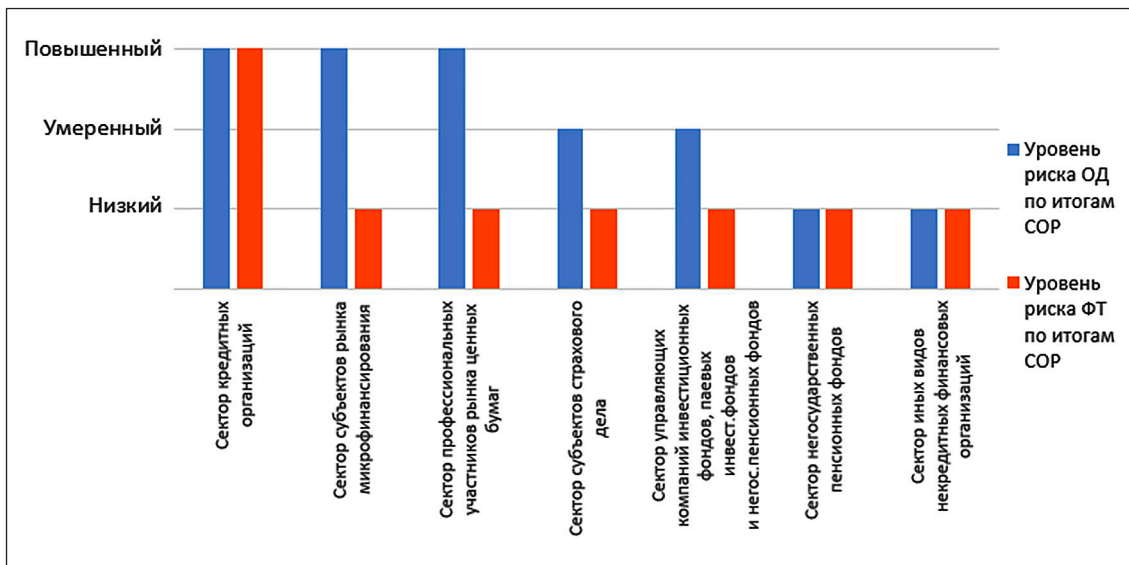


Рис. 1. Распределение уровня риска отмывания доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма между различными секторами финансового рынка РФ  
Построено авторами по данным [2]

Банком России произведена секторальная оценка рисков (далее – СОР) легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма [2]. В результате проведения исследования регулятором сделан вывод о повышенном риске финансирования терроризма через сектор кредитных организаций и низком уровне риска – через иные сектора финансового рынка (рис. 1).

Банком России и Росфинмониторингом выявлены такие группы рисков финансирования терроризма, характерные сектору кредитных организаций, вероятность реализации которых диагностирована как высокая:

1) широкая возможность осуществления террористами и террористическими группами сбора денежных средств с обширного количества лиц из различных регионов мира с использованием инфраструктуры кредитных организаций;

2) возможность практически беспрепятственного перемещения средств, предназначенных для финансирования терроризма, с использованием пластиковых карт и банковских счетов [2].

В процессе исследования способов вовлечения в финансирование терроризма А.М. Факов особое внимание обращает на необходимость четкого разделения непосредственно инициативной преступной деятельности граждан и их вовлечения в данные операции без добровольного со-

глашения [3]. Автор указывает, что в современной ситуации отмечается значительное расширение возможностей вовлечения как собственно в террористическую деятельность, так и в ее финансирование. А.М. Факов приводит обширный спектр способов вовлечения лиц в финансирование терроризма, к числу которых ученым отнесены убеждение, обман, подкуп, шантаж, запугивание, заверение в безнаказанности, воздействие на чувства (возбуждение зависти, ревности, ненависти, чувства мести и т.д.), использование беспомощного или уязвимо-го состояния лица, применение насилия или угроза его применения [3], массовое манипулирование сознанием и иные приемы. Особого внимания заслуживают способы, основанные на обещании предоставления финансовой или иной материальной выгоды вовлекаемому лицу.

Изучая типологию субъектов финансирования террористической деятельности, А.М. Факов выделяет случайный тип личности. В качестве случайного типа личности он рассматривает преступников, осуществляющих финансирование террористической деятельности, в состоянии заблуждения относительно противоправности своих действий. Такие лица фактически могут участвовать в финансировании терроризма, не осознавая целевое направление предоставляемых ими денежных средств в силу недостаточности располагаемой ими инфор-

мации либо нежелания вникать в характер финансируемой деятельности. Привлечение таких лиц в схемы финансирования терроризма осуществляется с использованием современных информационно-коммуникационных технологий путем введения граждан в заблуждение относительно конечной цели цепочки платежей и сбора денежных средств [4].

По данным Банка России, в 2025 году объем операций, совершаемых без добровольного согласия клиентов финансовых операций, вырос по сравнению с 2024 годом на 6,44%, а их количество – практически на треть

(на 31,19%) [5]. На рис. 2 показана динамика основных параметров сделок, осуществленных без добровольного согласия клиентов.

Единственной, на наш взгляд, положительной тенденцией является снижение удельного веса операций без добровольного согласия клиентов в общем объеме операций по переводу денежных средств (с 0,0012% в 2020 году до 0,00071% в 2025). Однако увеличение объема данной категории операций в 3 раза за период 2020-2025 гг., как и двукратный рост количества данных сделок, безусловно, требуют повышенного внимания.

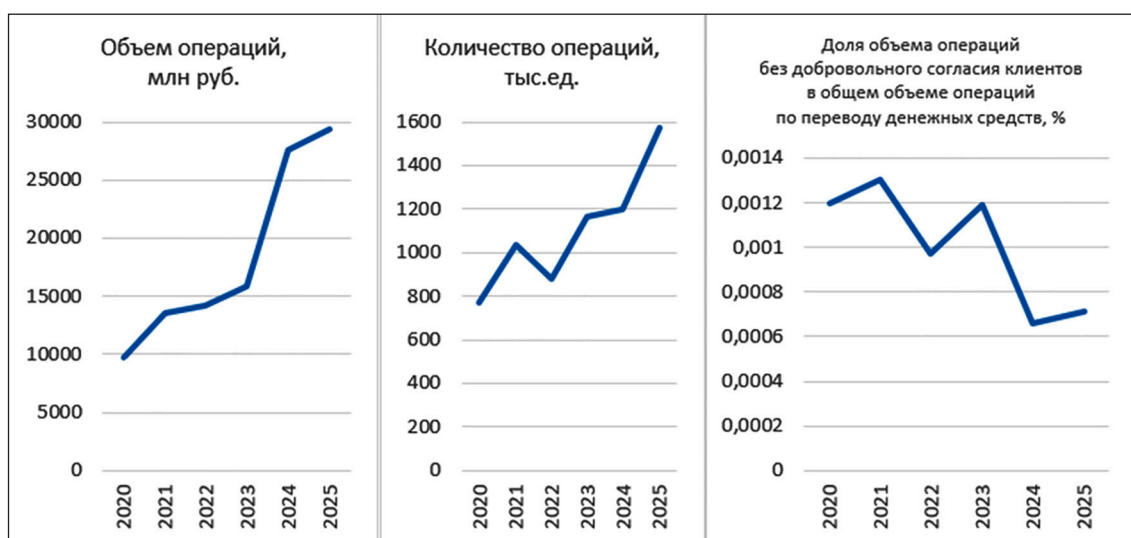


Рис. 2. Динамика общего объема и количества транзакций без добровольного согласия клиентов в 2020-2025 гг.  
Примечание: составлено авторами по данным Банка России [5-9]

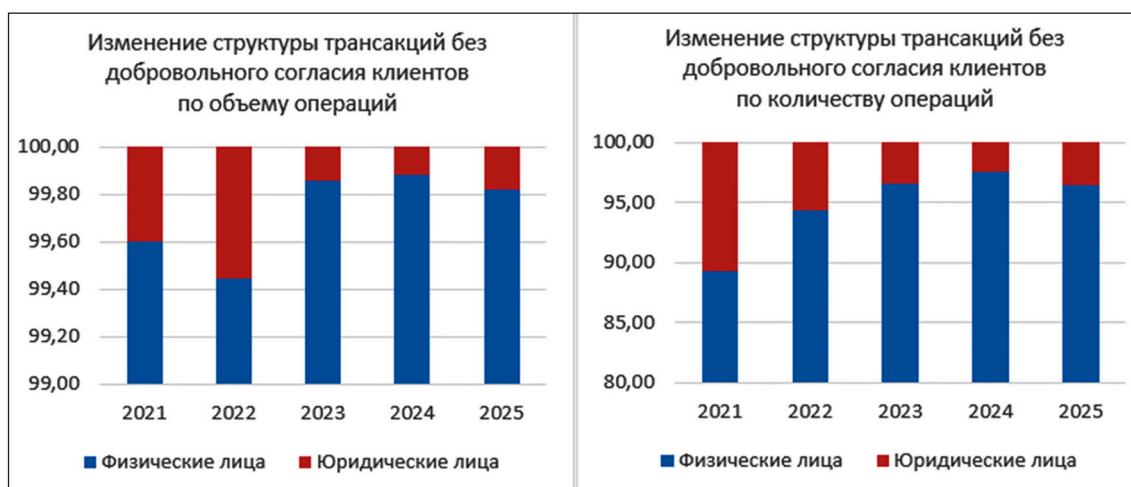


Рис.3 Динамика состава операций без добровольного согласия клиентов в разрезе физических и юридических лиц  
Примечание: составлено авторами по данным Банка России [5-9]

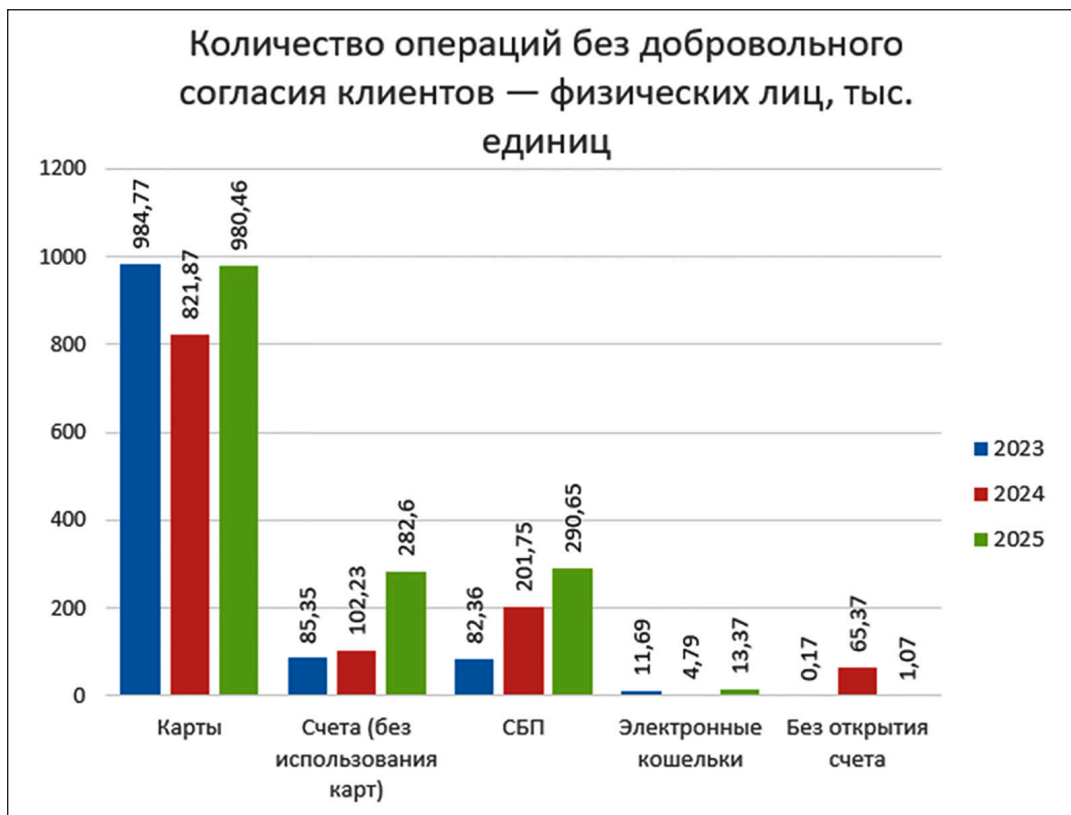
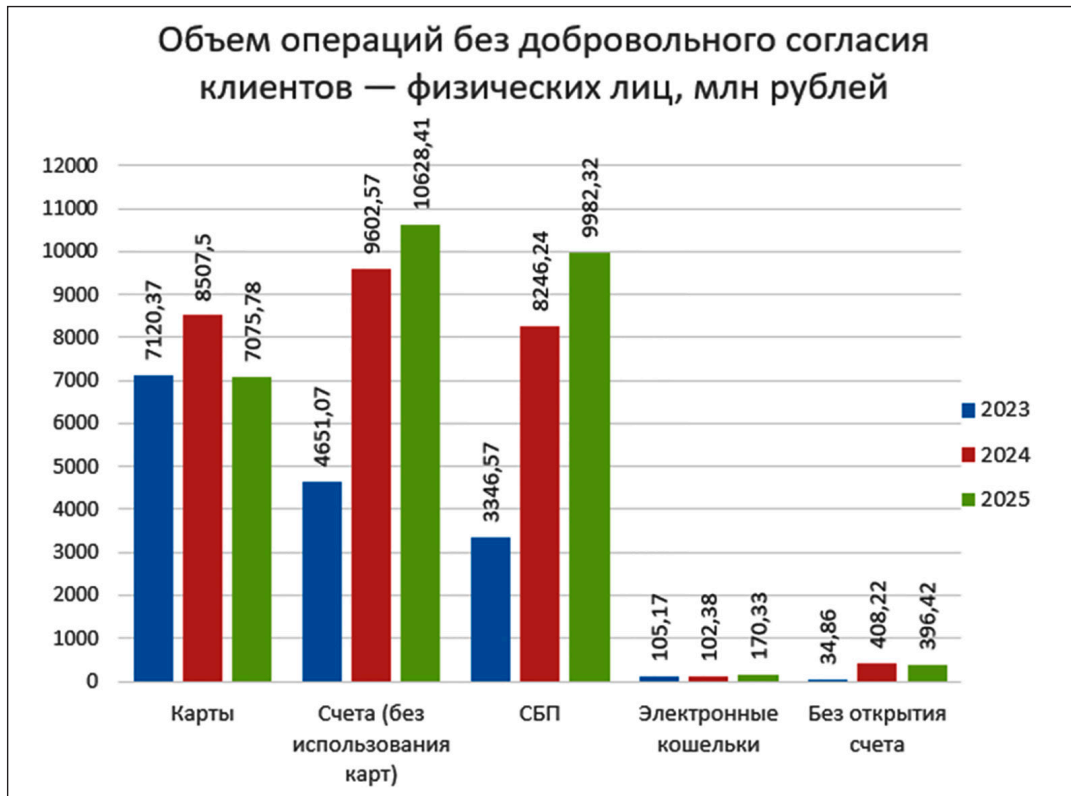


Рис. 4. Динамика распределения по условиям совершения операций без добровольного согласия клиентов — физических лиц  
Примечание: составлено авторами по данным Банка России [5-9]

Результаты изучения структуры транзакций без добровольного согласия клиентов в разрезе физических и юридических лиц, показанные на рис. 3, однозначно указывают на необходимость усиления разъяснительной работы с гражданами по вопросам обеспечения финансовой безопасности и недопущение вовлечения в преступную деятельность по финансированию терроризма.

Подавляющий объем операций без добровольного согласия клиентов приходится на физические лица (более 99,4%), причем доля таких операций устойчиво увеличивается; постоянный рост выявлен также по удельному весу количества транзакций изучаемой категории, приходящихся на клиентов – физических лиц. Выявленная специфика требует изучения распределения по условиям совершения операций без добровольного согласия клиентов – физических лиц (рис. 4).

Как следует из результатов анализа, за период 2023-2025 гг. объем операций без добровольного согласия клиентов – физических лиц по счетам вырос более чем вдвое (до 10,63 млрд руб.), а с использованием системы быстрых платежей – практически втрое (до 9,98 млрд руб.). Величина операций с использованием пластиковых карт устойчиво превышает отметку 7,0 млрд руб. На долю операций без добровольного согласия клиентов – физических лиц с использованием электронных кошельков и без открытия счета приходится не более 2,0% объема транзакций изучаемой категории. Принципиально иная ситуация выявлена в структуре количества операций без добровольного согласия клиентов – физических лиц: более 60% операций произведено с использованием пластиковых карт; особую настороженность вызывает увеличение в 3,3 – 3,5 раза количества сделок, с использованием счетов и системы быстрых платежей.

В настоящее время особую остроту приобретает проблема использования дропперов (лиц, выполняющих посреднические функции в нелегальных финансовых операциях) в осуществлении таких операций без добровольного согласия клиентов – физических лиц, конечная цель которых состоит в финансировании терроризма. Именно с участием данных лиц чаще всего и происходит проведение операций по переводу денежных средств. Основная задача дроппера – получить денежные средства в наличной или безналичной форме и передать

иным лицам, задействованным в преступной деятельности по финансированию терроризма. Специалисты указывают, что существует четкое разграничение функций между различными группами дропперов, что свидетельствует о хорошей организации и широком распространении дропперства в России [10].

Как отмечает С.А. Гребенкина, дропперы, участвующие за вознаграждение в теневом бизнесе по обналаживанию денежных средств, выполняют только узко отведенную им роль посредников денежных операций. При этом, конечная цель в виде финансирования терроризма известна только организаторам преступной схемы, в которой дропперы участвуют без её осознания, действуя лишь с целью заработка за оказание посреднических финансовых услуг [10]. Этому же мнению придерживается М.А. Желудков, который отмечает, что дропперы выступают в роли посредников, обеспечивая возможность осуществления денежных переводов путём предоставления платёжной инфраструктуры [11]. При этом большинство дропперов считают доход от посредничества «безобидной подработкой» [12].

Рассмотренные М.Д. Малюгиной, В.С. Сергеевой и Е.Н. Чернышовой типологии финансирования терроризма (криптовалюты и анонимные сервисы, краудфандинговые платформы, децентрализованные финансовые платформы, альтернативные цифровые активы и онлайн-игры) позволяют использовать преступникам полученные денежные средства на цели, фактически неизвестные участникам-посредникам (в том числе дропперам) цепочки платежей [13].

Возможно также использование в качестве дропперов лиц, фактически не осведомленных о характере проводимых операций, но предоставляющих свои платежные инструменты либо паспортные данные за вознаграждение. Также распространены способы использования лиц-посредников в платежных цепочках без их согласия по оформленным на их имя платежным инструментам. Паспортные данные для таких оформлений получают преступниками с использованием различных технологий, в том числе с помощью вредоносных кодов, агрегаторов, ботов в мессенджерах, социальных сетях, личном цифровом пространстве граждан. Возможно приобретение таких данных на теневых торговых площадках

и секторах Интернет пространства, на что справедливо обращает внимание В.П. Замошникова [14].

По данным Росфинмониторинга, а также по мнению первого заместителя председателя комитета Госдумы по безопасности и противодействию коррупции Андрея Лугового, в России в дропперских схемах задействованы от 1,2 до 2,0 миллиона человек, причем около 30% могут составлять граждане соседних стран [15; 16]. Особую настороженность вызывает значительный объем средств, переводимых дропперами – в 2025 год в среднем за месяц ими проводились операции на 4,4 млрд руб. [16], то есть в годовом исчислении сумма транзакций, проведенных лицами с признаками дропперов, составляла около 52,8 млрд рублей.

Безусловно, благодаря активной работе Банка России условия деятельности дропперов существенно усложняются, это приводит к сокращению среднего чека преступного обналичивания с 3 млн. рублей до 300 тыс. рублей [17]. Однако, в условиях ужесточения контроля и введения уголовной ответственности, лица, задействованные в дропперских схемах, находят возможности для продолжения деятельности: так, если в 2024 году большинство преступников имели счета в одном-двух банковских учреждениях, то в настоящее время операции проводятся одновременно через 20-30 организаций кредитного сектора [17].

Одним из направлений работы Банка России по противодействию осуществления операций без добровольного согласия клиентов, а также по противодействию дропперству, в частности вовлечению несовершеннолетних в противоправную деятельность. Так, 03.06.2025 Банком России были приняты Методические рекомендации №7-МР, усиливающие контроль за операциями с использованием платежных карт «технических» компаний и электронных средств платежа, оформленных на дропперов, регламентируют требования осуществления мониторинга операций данных категорий в режиме, приближенном к реальному времени [18]. Также Банком России 17.09.2025 были приняты Методические рекомендации № 12-МР, совершенствующие надзор за обслуживанием несовершеннолетних клиентов и предполагающие проведение усиленной информационно-разъяснительной работы о рисках и последствиях вовлечения несовершеннолетних в противо-

правную деятельность и способах противодействия мошенникам, возможность уведомления родителей или законных представителей о предоставлении им электронных платежных средств и совершаемых операциях, установление лимитов осуществления операций и иные мероприятия [19].

Соответственно возникает проблема разграничения осознанного (намеренного) и неосознанного (без добровольного согласия) участия лиц в преступных схемах финансирования терроризма. По мнению авторов, одним из способов ее решения может стать проведение психофизиологических исследований с использованием полиграфа как метода в изучении идеальных следов, т.е. отображения события или его элементов в сознании человека. Это может быть эффективным внедрением достижений науки и техники в сборе доказательств преступной деятельности по финансированию терроризма и привлечении виновных лиц именно за те преступные деяния, которые ими совершены осознанно [20].

С нашей точки зрения, повышению результативности шагов Банка России по противодействию вовлечения граждан без их добровольного согласия в схемы финансирования терроризма будет осуществление следующих мероприятий:

1) усиление просветительской и разъяснительной работы в учебных заведениях всех образовательных уровнях – средних школах, колледжах, техникумах, институтах и университетах; это позволит снизить риск вовлечения несовершеннолетних в схемы финансирования терроризма без их добровольного согласия;

2) расширение просветительской деятельности среди лиц преклонного возраста через Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций) (ЕПГУ), Многофункциональные центры (МФЦ Мои документы), а также через органы Социального фонда России, что позволит снизить риск вовлечения граждан данной категории в финансирование терроризма без их добровольного согласия;

3) ужесточение контроля за движением средств по счетам несовершеннолетних граждан;

4) обязательное (а не факультативное) информирование законных представителей несовершеннолетних о фактах предоставления им электронных платежных средств, а также об объемах проводимых операций.

### Заключение

В результате проведенного исследования были выявлены основные характеристики операций, связанных с участием граждан в схемах финансирования терроризма. Установлено, что основной риск осуществления операций, связанных с финансированием терроризма, характерен для транзакций, проводимых в секторе кредитных организаций. Особую опасность представляет осуществление транзакций без добровольного согласия клиентов, их объем вырос за 2020-2025 гг. практически втрое, а количество –

более чем в два раза, причем подавляющая часть данных операций приходится на физических лиц. Особую проблему составляет расширение дропперства, в результате которого также осуществляется значительное количество операций без добровольного согласия клиентов. Разработанные рекомендации призваны повысить результативность активных действий Банка России в области противодействия вовлечению граждан в схемы финансирования терроризма и сократить риск осуществления операций без добровольного согласия клиентов.

### Библиографический список

1. Концепция развития национальной системы противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма. Утв. Президентом РФ 30 мая 2018 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/supplement/5310> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Отчет о секторальной оценке рисков легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма. Публичная версия. Москва, 2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/content/document/file/180588/report\\_sor\\_od\\_ft\\_2025.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/180588/report_sor_od_ft_2025.pdf) (дата обращения: 10.03.2026).
3. Факов А. М. Способы вовлечения в финансирование террористической деятельности // Пробелы в российском законодательстве. 2023. Т. 16. № 5. С. 092-096. EDN: FSDVJH.
4. Факов А. М. Типология субъектов финансирования террористической деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 2. [Электронный ресурс]. [https://www.online-science.ru/m/products/law\\_science/gid7708/pg0/](https://www.online-science.ru/m/products/law_science/gid7708/pg0/) (дата обращения: 11.03.2026). DOI: 10.23672/SAE.2023.46.81.001.
5. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2025/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/) (дата обращения: 12.03.2026).
6. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2024/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/) (дата обращения: 12.03.2026).
7. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2023/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2023/) (дата обращения: 12.03.2026).
8. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2022/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2022/) (дата обращения: 12.03.2026).
9. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2021/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2021/) (дата обращения: 12.03.2026).
10. Гребенкина С. А., Галиева Е. В., Иншакова В. А. Актуальные схемы финансирования терроризма и меры противодействия им в Российской Федерации // Вестник Академии знаний. 2025. № 3(68). С. 127-131. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-shemy-finansirovaniya-terrorizma-i-mery-protivodeystviya-im-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения 14.03.2026). EDN: LUATZA.
11. Желудков М. А. Дропперство как новый вид соучастия в хищении денежных средств // Право: история и современность. 2025. Т. 9, № 3. С. 378–388. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dropperstvo-kak-novyy-vid-souchastiya-v-hischenii-denezhnyh-sredstv> (дата обращения: 09.04.2026). DOI: 10.17277/pravo.2025.03.pp.378-388.
12. Самарина Е.Ю. Дропперы: связующее звено преступной цепи в финансовых мошенничествах // Безопасность в цифровой Вселенной: материалы II ежегодного Международного форума студентов и молодых ученых (г. Москва, 26-30 мая 2025 г.). Москва: МИРЭА-Российский технологический университет, 2026. С. 367-372. [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.uralsib.ru/hse/research/4> (дата обращения: 11.03.2026) EDN: JWDACO.
13. Малюгина М.Д., Сергеева В.С., Чернышова Е.Н. Тёмная сторона цифровизации: использование новых технологий для отмывания денег и финансирования терроризма // Журнал прикладных исследований. 2026. № 1. С. 79-89. [Электронный ресурс]. URL: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/117158/view> (дата обращения: 11.03.2026). DOI: 10.26118/7121.2026.32.25.010. EDN: RWEUMH.

14. Замошникова В.П. Риски использования новых финансовых технологий в схемах ОД/ФТ // Фундаментальные научные исследования: Сборник научных трудов по материалам XXXII Международной научно-практической конференции, Анапа, 15 января 2021 года. Анапа: ООО «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2021. С. 41-48. EDN: FFUWBD.

15. Луговой: свыше 2 млн человек участвуют в дропперстве на территории России [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/25933811> (дата обращения: 10.04.2026).

16. Федеральная служба по финансовому мониторингу: Росфинмониторинг назвал сумму операций дроппов в 2025 году. Федеральная служба по финансовому мониторингу. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20251226/dropry-2064751497.html> (дата обращения: 10.04.2026).

17. Пастернак Л. Дропперов «собирают» в базе. О чем говорит представленная ЦБ статистика. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8077243>(дата обращения: 10.04.2026).

18. Методические рекомендации Банка России о повышении внимания кредитных организаций к отдельным операциям клиентов от 03.06.2025 № 7-МР. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/10039> (дата обращения: 05.03.2026).

19. Методические рекомендации Банка России о повышении внимания кредитных организаций к отдельным операциям клиентов – физических лиц от 17.09.2025 № 12-МР. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/10091> (дата обращения: 05.03.2026).

20. Чуйков А.С. Полиграф в вопросах повышения эффективности финансовых расследований в сфере ПОД/ФТ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2(83). С. 137-141. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-1-283-137-141. EDN: KBXLFR.