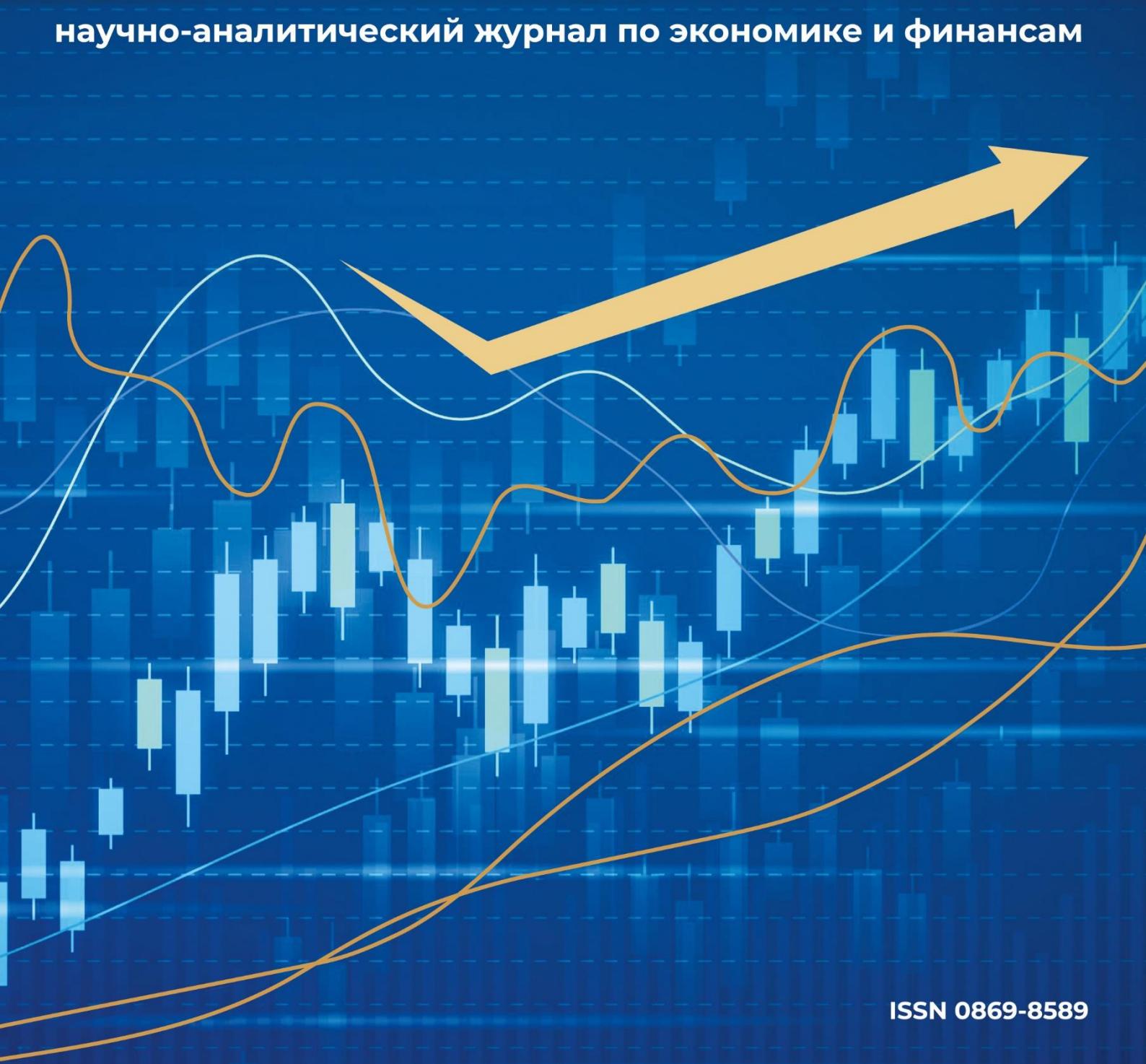


№9  
2025

сентябрь

# ФИНАНСОВЫЙ БИЗНЕС

научно-аналитический журнал по экономике и финансам



ISSN 0869-8589

**№ 9 (часть 2) 2025 г.**

**ISSN 0869-8589**

# **ФИНАНСОВЫЙ БИЗНЕС**

**НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

# ФИНАНСОВЫЙ БИЗНЕС

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Главный редактор:

**Гайсин Рафкат Сахиевич** - д.э.н., профессор кафедры политической экономии РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева

Редакционный совет:

**Аллатов Андрей Алексеевич** - д.э.н., профессор, Почетный работник ВПО РФ, действительный государственный советник Российской Федерации 2 кл., заместитель директора ФГБУН «Институт металлургии и материаловедения им. А.А.Байкова» РАН.

**Брикач Георгий Евгеньевич** - д.э.н., профессор, Гомельский технический университет им П.О. Сухого, Республика Беларусь.

**Генкин Артем Семенович** - д.э.н., профессор, действительный член РАЕН по секции проблемы макроэкономики и социального рыночного хозяйства, Президент АНО «Центр защиты вкладчиков и инвесторов».

**Дадалко Василий Александрович** - д.э.н., профессор, генеральный директор ООО «Международный центр мониторинга» (резидент инновационного центра «Сколково»).

**Катасонов Валентин Юрьевич** - д.э.н., член-корреспондент Академии экономических наук и предпринимательства, профессор кафедры международных финансов МГИМО МИД РФ.

**Козин Михаил Николаевич** - д.э.н., профессор, главный научный сотрудник ФКУ НИИ ФСИН России

**Левин Юрий Анатольевич** - д.э.н., профессор кафедры экономики и финансов МГИМО МИД РФ.

**Марамыгин Максим Сергеевич** - д.э.н., профессор, Почетный работник ВПО РФ, директор Института стратегического планирования и финансового анализа ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Мизиковский Игорь Ефимович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, академик РАЕН.

**Осипов Владимир Сергеевич** - д.э.н., профессор кафедры управления активами МГИМО МИД России, главный научный сотрудник ФГБУН Институт проблем рынка РАН.

**Фэн Аньцюань** - д.э.н., Академия общественных наук Провинции Хэйлунцзян КНР, г. Харбин, Китай.

**Хартуков Евгений Михайлович** – д.э.н., профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н.Герчиковой МГИМО МИД России, Генеральный директор Центра нефтегазового бизнеса (CPBS) и Руководитель международной Группы анализа и прогнозирования мирового энергосырьевого рынка (GAPMER), вице-президент (по Евразии) аналитической компании Petro-Logistics SA (Женева), Россия, Швейцария.

**Хушвахтзода Кобилджон Хушвахт** - д.э.н., профессор, ректор Таджикского национального университета, Таджикистан.

**Челухина Наталья Федоровна** - д.э.н., профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтеха ФГБОУ ВО «Российский экономический университет

имени Г.В. Плеханова»

**Щербаков Владимир Васильевич** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой логистики и управления цепями поставок факультета бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности Санкт-Петербургского Государственного Экономического Университета.

**Юзеевич Лариса Ивановна** - д.э.н., профессор, заведующая кафедрой финансовых, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

Журнал «Финансовый бизнес» включен в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальностям: 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки), 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки), 5.2.4. Финансы (экономические науки), 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки).

## № 9, 2025 г.

Журнал учрежден в 1993 г. Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций Серия и номер свидетельства о регистрации СМИ: ПИ № ФС 77-79177.

Главный редактор: Гайсин Р.С.

Адрес редакции:

Россия, 105005, Москва, Елизаветинский пер., 6

E-mail: edition@fin-biz.ru

Сайт: fin-biz.ru

ISSN 0869-8589

Издательство: Издательский Дом "Финансовый бизнес", Макет, художественное оформление – редакция журнала «Финансовый бизнес»

Подписано в печать 30.09.2025 г.

Тираж 300 экз.

Заказ 9

Перепечатка материалов из журнала «Финансовый бизнес» только по согласованию с редакцией. 2025. © Свободная цена

16+

### Подписные индексы журнала:

В агентстве Урал-пресс – ВН018356. Контакты подписного агентства Урал-пресс: Екатеринбург, ул. Мамина-Сибиряка, 130 - тел:+7 (343)226-08-01, 226-08-02, 226-08-03, e-mail: info@ural-press.ru; Москва ул. Новодмитровская, 5а, стр. 4, 1 подъезд, 2 этаж - тел:8-(499)-700-05-07, факс 789-86-36 доб. 3777 , e-mail: moscow@ural-press.ru; Санкт-Петербург, пр-т Юрия Гагарина, 2а (ДЦ "Гагаринский") - тел: (812) 677-32-07, e-mail: spb@ural-press.ru. Представительства Урал-Пресс за рубежом: ФРГ, Берлин, Waldemar Besler 13581 Berlin Seeburger Strasse 87 - тел.: +49 30 33890115, e-mail: frg@ural-press.ru; Казахстан, Петропавловск (Казахстан) ул. Интернациональная д 15 - тел: 8 (7152) 525170, e-mail: kazakhstan@ural-press.ru.

## РАЗДЕЛ 2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ БИЗНЕСА ФРАНШИЗЁРА

**Аверьянова Т.А.**, к.э.н., доцент, Новосибирский государственный университет экономики и управления

**Разомасова Е.А.**, к.э.н., доцент, Новосибирский государственный университет экономики и управления

**Кириллов Н.А.**, аспирант, Новосибирский государственный университет экономики и управления

**Аннотация:** В статье представлено авторское видение развития методического инструментария оценки эффективности использования инвестиционного продукта – франшизы, реализуемой во франчайзинговой среде. Основной целью исследования являлось разработка новой методологии оценки эффективности и ее параметров, которые могут использоваться в экономической практике предприятий – франшизёров и предприятий франшизы, также владельцами, платформ, обеспечивающих спрос и предложение франшиз в онлайн среде и торговой сфере. В результате исследования сформированы параметры анализа франшизы на рынке инвестиционных продуктов и методика оценки эффективности инвестиционной деятельности торгового предприятия-франшизера. Обозначены дискуссионные вопросы для опроса предпринимательского сообщества с целью выявления востребованности предлагаемого методологического инструментария.

**Ключевые слова:** инвестиционный продукт, предприятие-франшизёр, предприятие-франшизы, платформа продаж, франшиза, анализ, параметры, оценка инвестиционной эффективности.

**Abstract:** The article presents the authors vision of the development of methodological tools for assessing the effectiveness of using an investment product - a franchise, implemented in a franchising environment. The main objective of the study was to develop a new methodology for assessing the effectiveness and its parameters that can be used in the economic practice of enterprises - franchisers and franchise enterprises, as well as owners, platforms that provide demand and supply of franchises in the online environment and trade sphere. As a result of the study, parameters for analyzing a franchise in the investment products market and a methodology for assessing the effectiveness of investment activities of a franchisee trading enterprise were formed. Discussion questions for a survey of the business community were identified in order to identify the demand for the proposed methodological tools.

**Keywords:** investment product, franchise enterprise, franchise enterprise, sales platform, franchise, analysis, parameters, investment efficiency assessment.

#### Введение

Стабильность и устойчивое развитие торгового предприятия в перманентно меняющихся рыночных условиях предполагает непрерывные изменения процессов его деятельности. Они направлены на повышение конкурентоспособности, расширение торговой деятельности, соблюдение интересов всех заинтересованных сторон, развитие потенциала сотрудников и пр. Все эти процессы состоят в непрерывной связи друг с другом и разрабатываются с целью достижения стратегических целей торгового предприятия. Сегодня в соответствии с концепцией устойчивого развития необходимо осуществлять непрерывной поиск эффективных инвестиционных инструментов, которые способствуют решению поставленных задач и достижению целей. Также важно уметь оценивать их эффективность.

Правовые взаимоотношения между участниками инвестиционного рынка, на котором продаются франшизы, организуются на основе договорной деятельности. В основном используются формы: договор коммерческой концессии; лицензионный договор; договор консалтинга; договор поставки. Сложившая договорная практика отвечает задачам инвестиционных направлений деятельности предприятий при осуществлении франчайзинга. Взаимоотношения во франчайзинговой среде формируются между предприятиями – франшизёрами (предлагающими франшизу на инвестиционном рынке) и предприятиями – франшизы (покупающими франшизу). Франшиза выступает инвестиционным продуктом. Является объектом договора франчайзинговой деятельности. Франчайзинговая деятельность рассматривается как способ развития бизнеса. Франшизёр на определенном договором сроке имеет дополнительную прибыль за счет комплекса инвестиций, передаваемых для от-

крытия франчайзинговой точки предприятию – франшизы (материальные и нематериальные ресурсы за фиксированную плату и часть прибыли). Ресурсы могут включать: модель ведения бизнеса; логотип предприятия-франшизера; технологии; обучение персонала; маркетинговые ресурсы; пр. [1;2].

Рынок франшиз активно развивается в России, отмечается тенденция роста его объемов, число занятых постоянно увеличивается на данном рынке, что отражено в результатах проведенного исследования [13;14]. Но в практике анализа результативности и эффективности отечественной франчайзинговой деятельности нет параметров и методики оценки эффективности инвестиционной деятельности и привлекательности предприятия-франшизера и самой франшизы. Что позволило бы инвесторам иметь представления о финансовой устойчивости и перспективе развития предприятия – франшизера и эффективности его франшизы. Целью проведённого исследования являлось разработка новой методологии исследования эффективности инвестиционной деятельности и привлекательности предприятия-франшизера и самой франшизы.

Современные показатели эффективности и привлекательности франшизы как активного инвестиционного продукта основаны на учете сложившейся онлайн практики их продаж. Часть данных показателей используются при проведении ежегодных мониторингов на информационных платформах Franshiza.ru и Businessmens.ru [6;7]. Проведена систематизацию этих показателей и их параметров. Основными условиями при анализе данной системы показателей является постоянное развитие франчайзинговой среды и взаимодействия ее участников. Учитывается, что расчет производиться в постоянных или расчетных ценах. При проведении анализа ин-

формации о франшизе, ее покупке и использовании, в начале, проводиться сбор данных о состоянии франчайзенговой среды. Затем анализируются показатели, которые предлагают авторы для проведения непрерывного наблюдения и выявления их динамики. Собранные сведения позволяют сопоставлять полученные данные с плановыми или прогнозными значениями, определив тенденции их развития. Заметим, что адекватный методический инструментарий важен и для исследования факторов, которые оказывают влияние на принятие решений предприятий – франшизеров, предприятий - франшизи и других участников франчайзенговой среды.

#### *Методы и материалы исследования*

Разработка методологии оценки эффективности инвестиционной деятельности и привлекательности предприятия-франшизы представляется востребованной и рассматривается как инструментарий, оценивающий перспективы развития инвестиционной деятельности и масштабирования бизнеса во франчайзенговой среде.

*Объектом исследования* выступают предприятия торговли.

*Предмет исследования* – инвестиционная деятельности торгового предприятия – франшизы, методика оценка эффективности его инвестиционной деятельности и привлекательности во франчайзенговой и цифровой среде.

*Объектом наблюдения* являлись предприятия розничной торговли, реализующие франшизу в России и странах СНГ, Новосибирске и Новосибирской области.

Информационная база включала: нормативно-правовые акты РФ, регулирующие торговую, инвестиционную, франчайзинговую деятельности; Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД-2); Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51304-2022. Услуги торговли [3-5;15]. Общие требования; данные Росстата 2020-2025гг.; статистические и аналитические материалы Администрации Новосибирской области; Рейтинг ТОП-100 популярных франшиз от каталога Businessmens.ru (Россия и страны СНГ). Также материалы сайтов: Российской ассоциации франчайзинга (rusfranch.ru); Международной ассоциации франчайзинга IFA (franchise.org); аналитика российского франчайзинга (Franshiza.ru и Businessmens.ru) [6;7].

При разработке анкеты в формате goggle – опроса использовались основы метода анкетирования (структурирование анкеты, открытые и закрытые вопросы, аналитическая программа для оценки результатов анкетирования). Предполагаемая выборка анкетирования в дальнейшем включает группу предприятий розничной торговли, обобщенные на основе данных ОКВЭД-2. К ним отнесены 3 группы предприятий различных по типу торговли. Планируемая выборка для исследования определялась в размере 70 единиц. Использование метода анкетирования в формате goggle – опроса в среде руководителей различных торговых предприятий Новосибирской области позволит подготовить материалы для дальнейшего продолжения исследования инвестиционной деятельности и применения инвестиционных продуктов в цифровой среде при функционировании предприятий розничной торговли во франчайзенговой среде.

#### *Результаты исследования.*

*I. Разработка методики оценки эффективности инвестиционной деятельности и привлекательности предприятия-франшизы.*

Сегодня возрастает роль применения эффективных инструментов, позволяющая оценить эффективность использования франшизы торговым предприятием. Важно выполнять базовые условия оценки инвестиционной деятельности торгового предприятия-франшизы.

1) Осуществлять соответствие инвестиционного плана целям и задачам инвестиционной стратегии предприятия.

2) Обеспечивать реализацию наиболее эффективных франшиз по экономическим результатам с учетом конкурентной среды.

3) Проводить коллегиальное принятие решений.

4) Минимизировать риски реализации и использования франшиз.

5) Обеспечивать дифференцированный подход к принятию решения по работе с предприятием – франшизи в зависимости от типа и сложности договорных отношений.

6) Обеспечивать утверждение плана-графика постоянного мониторинга при реализации и исполнение франшизы.

7) Осуществлять проведение процесса анализа и оценки эффективности инвестиционной деятельности предприятия-франшизы и его инвестиционной привлекательности при реализации и исполнении франшизы.

Ниже представлена авторская методика оценки эффективности инвестиционной деятельности торгового предприятия и его инвестиционной привлекательности во франчайзенговой среде. Методика представлена в формате экономико-математического инструментария. Процедура оценки предусматривает ее поэтапное проведение. Определяется:

1) Сальто реальных денег в каждом отчетном периоде по направлениям деятельности предприятия-франшизы.

$$D(k) = N_i(t) + N_o(t) + N_f(t), \quad (1)$$

где:

$D(k)$  - сальто реальных денег в каждом отчетном периоде (шаге) по направлениям деятельности предприятия-франшизы (с учетом приток/отток суммы);

$N_i(t)$  - сальто реальных денег в каждом отчетном периоде (шаге) по инвестиционной деятельности (сумма паушального взноса (приток/отток)) при действии франшизы;

$N_o(t)$  - сальто реальных денег в каждом отчетном периоде (шаге) по операционной деятельности (сумма дополнительного взноса (приток/отток)) при действии франшизы;

$N_f(t)$  - сальто реальных денег в каждом отчетном периоде (шаге) по финансовой деятельности (сумма роялти (приток/отток)) при действии франшизы.

При оценке в каждом временном периоде расчет данного показателя необходимо выполнять с учетом дисконтирования.

2) Сальдо накопленных реальных денег по окончанию срока использования франшизы предприятием-франшизером.

$$D(s) = \sum_{k=0}^t D(k) \quad (2)$$

где:

$D(s)$  - сальдо реальных денег, полученных по трем направлениям деятельности, с учетом оценки всех отчетных периодов при окончательной оценке эффективности использования франшизы за весь срок использования.

При оценке в каждом временном периоде расчет данного показателя необходимо выполнять с учетом дисконтирования.

3) Коэффициенты финансовой оценки инвестиционного продукта – франшизы.

- Рентабельность франшизы ( $RF$ ), характеризует уровень инвестиционного дохода этого инвестиционного продукта, определяется по формуле:

$$RF = OSR/SF, \quad (3)$$

где,

$RF$  – рентабельность франшизы;

$OSR$  – общая сумма роялти;

$SF$  – сумма продажи франшизы.

Показатели эффективности использование франшизы для предприятия-франшизы разрабатывают-

ся при условии возвращения паушального взноса, дополнительного взноса предприятием - франшизы на протяжении всего срока действия франшизы и выплаты роялти.

- Чистый дисконтный доход (ЧДД) франшизы – сумма текущих эффектов за весь расчетный период относительно начального периода планирования

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (S_t - O_t) / (1+ND)^t \quad (4)$$

где,

$S_t$  – срок использования франшизы (в равных плановых периодах);

$O_t$  – приток денежных средств по франшизе в течение интервала планирования  $t$ ;

$ND$  – норма дисконта с учетом рисков [8].

При оценке ЧДД у предприятия – франшизера предполагается, что чем больше его значение, тем эффективнее действие инвестиционного проекта – франшизы. Это указывает на максимизацию эффективности инвестиций в инвестиционной программе франшизера.

4) Для обеспечения эффективности продаж франшизы на рынке инвестиционных продуктов имеют значения сведения об инвестиционной при-

влекательности предприятия – франшизера. Они формируются на основе классической оценки финансового состояния предприятия. Оценка имеет важное значение для инвестора, который покупает франшизу. Несет определенные инвестиционные риски. Уверенность в том, что предприятие – франшизера выполнит свои обязательствам по договорам франчайзинга должна иметь весомое подтверждение. Поэтому оценка инвестиционной привлекательности предприятия – франшизера основана на оценке его финансового состояния, что определяет его финансовую устойчивость и успешное функционирование и развитие. Свидетельствует о возможности длительного выполнения договорных обязательств при покупке и реализации франшизы. Рекомендуемые параметры оценки финансового состояния представлены в таблице «Основные параметры оценки инвестиционной привлекательности предприятия-франшизера» (см. табл.1). Источником информации для оценки инвестиционной привлекательности предприятия и финансового состояния являются финансовая отчетность (согласно Федерального закона РФ №О бухгалтерском учете) от 06.12.2021 № 402-ФЗ (последняя редакция)) [5].

Таблица 1 - Основные параметры оценки инвестиционной привлекательности предприятия-франшизера [9-12].

Экономические показатели	Экономико-математическая модель расчетов	Нормативные и рекомендуемые значения показателей
Общий коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	$K_{tl} = \text{Оборотные средства} / \text{Краткосрочные пассивы}$	$K_{tl} \geq 1,5 - 2$
Коэффициент срочной ликвидности	$K_{sl} = \text{Дебиторская задолжность} + \text{денежные средства} / \text{Краткосрочные пассивы}$	$K_{sl} = \text{среднему значению данного показателя по аналогичным торговым предприятиям}$
Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{al} = \text{Денежные средства} / \text{Краткосрочные пассивы}$	$K_{al} \geq 5$
Коэффициент финансовой зависимости	$K_{fz} = \text{Заемные средства} / \text{Собственные средства}$	$K_{fz} \leq 30\%$
Коэффициент финансовой автономии	$K_{fa} = \text{Собственные средства} / \text{Заемные средства}$	$K_{fa} = \geq 70\%$
Коэффициент деловой активности	$K_{da} = \text{Собственные оборотные средства} / \text{Собственный капитал}$	$K_{da} - \text{количество СОС не менее половины среднедневной величины платежей, но не более одного, двухдневного запаса}$
Баланс финансовой устойчивости	$BFU = \text{Внеоборотные активы} + \text{оборотные активы} = \text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные пассивы} + \text{краткосрочные пассивы}$	Характеризует финансовую структуру предприятия. Нарушение БФУ характеризует снижение или потерю финансовой устойчивости

Анализ представленных выше показателей позволяет сформировать заключение по оценке эффективности инвестиционной деятельности ТП и его инвестиционной привлекательности (ЭИДТПиИП). Отразить финансовое состояние, финансовую устойчивость предприятия-франшизера: Его способность своевременно погашать свои обязательства и осуществлять деятельность ТП в стратегической перспективе. При положительном заключении высока вероятность выполнения своих договоров предприятия – франшизером во франчайзинговой среде.

5) Обеспечение визуализации информации об оценке эффективности инвестиционной деятельности и инвестиционной привлекательности. В информационной среде, в условиях платформенной информации особое значение приобретает дизайн оформления результатов оценки ЭИДТПиИП, включающий структурирование текста результатов исследования в формате научного изложения квалификационно-производственной терминологии, оформление графиков, таблиц и пр. Особым аспектом является форма изложения результатов исследования на основе объективности, логичности и краткости.

II. Разработка параметров (показателей оценки франшизы).

Современные показатели эффективности и привлекательности франшизы как активного инвестиционного продукта основаны на учете сложившейся онлайн практики их продаж. Часть данных показателей используются при проведении ежегодных мониторингов на информационных платформах Franshiza.ru и Businessmens.ru. Проведена систематизация этих показателей и их параметров. Основными условиями при анализе данной системы показателей являются постоянное развитие франчайзинговой среды и взаимодействия ее участников. Учитывается, что расчет производится в постоянных или расчетных ценах. При проведении анализа информации о франшизе, ее покупке и использовании, в начале, проводится сбор данных о состоянии франчайзинговой среды. Затем анализируются показатели, которые предлагает автор для проведения непрерывного наблюдения и выявления их динамики. Собранные сведения позволяют сопоставлять полученные данные с плановыми или прогнозными значениями, определив тенденции их развития. Заметим, что адекватный методический инструментарий важен и для исследования факторов, которые оказывают влияние на принятие решений предприятий –

франшиз, предприятий - франшизы и других участников франчайзинговой среды.

Параметры франшизы влияют на интенсификацию инвестиционного рынка, изменения спроса и предложения на франшизы, на другие факторы, обеспечивающие ее продажи и исполнение. Сегодня франшиза рассматривается как востребованный инвестиционный продукт и ее инвестиционная привлекательность формируется на основе умения управлять, характеризующими ее параметрами. Ниже предлагается система показателей и параметров, которые позволяют проанализировать состояние сегмента инвестиционного рынка, обеспечивающего продажи франшиз и оценку привлекательности франшизы.

1) Общий обзор рынка франчайзинга:

- Объем рынка франчайзинга по годам (трл. руб.).
- Число занятых во франчайзинговых сетях по годам (тыс. чел.).

- География продавцов франшизы по годам (кол/локация).

- Количество купленных франшиз по годам (шт.).

2) Структура франшиз по сфере деятельности:

- сфера услуг (%);
- розничная торговля непродовольственная (%);
- розничная торговля продовольственная (5%);
- общественное питание (%);
- производство, строительство (%).

3) Инвестиционная стоимость франшизы:

- до 1 млн. руб;

- 1-3 млн. руб;

- 3-10 млн. руб.

- более 10 млн. руб.

4) Общее количество заявок на франшизу:

- рост спроса (%);

- снижение спроса (%);

- стабильный уровень (%);

- не анализировалось (%).

5) География спроса и покупки франшизы:

- города-миллионники (%);

- областные и краевые центры (%);

- малые города (до 100 тыс. чел.) (%);

6) Формирование франчайзингового пакета:

- консультирование;

- франшиза опытного франшизера/начинающего;

- концессия, др. договоры;

- «франшиза под ключ».

7) Активный маркетинг франшизы:

- инвестиционная привлекательность предприятия-франшизы;

- уникальные характеристики бизнеса для потребителей продукции;

- брандинг предприятия-франшизы;

- презентация бизнес-модели;

- ресурсная поддержка открытия франчайзинговой точки;

- обучение и консультирование персонала открываемой франчайзинговой точки.

- креативная, уникальная, рекламная информация, коммерческие преимущества;

- франчайзинговые выставки.

8) Способ продажи франшизы:

- личные продажи;

- брокеры;

- специальные платформы (онлайн – продажи);

- каталог франшиз.

9) Финансовые параметры франшизы:

- инвестиционная стоимость франшизы;

- паушальный взнос;

- дополнительная поддержка;

- роялти (процентные; смешанные; фиксе);

- бухгалтерия франчайзинга (формы учета; налогообложение; ИТ и ДТ).

Рассмотрим дополнительные аспекты и факторы, влияющие на уровень продаж франшиз и эффективность инвестиционной деятельности торгового предприятия – франшизы в целом.

- Создание инвестиционной привлекательности франшизы, повышает наличие бизнес-плана исполнения франшизы у консультанта предприятия – франшизы.

- На эффективность реализации франшизы, оказывает влияние наличие реального, платежеспособного спроса на продукцию, которую будет реализовывать предприятия – франшизы в регионе.

- Усиливает рост продаж франшизы наличие консалтинговой информации об уникальных товарах, привлекающих потребителей предприятия – франшизы с учетом географических особенностей потребительской среды.

- Передача маркетинговой информации о потребителях, их предпочтениях; эффективных формах коммуникации.

- Передача стандартов и рекомендаций по организации деятельности персонала, др. документации по организации текущей деятельности для предприятия – франшизы.

Особо следует выделить аспект того, что каждая франшиза реализуется в формате неоднородности и уникальности. Является инвестиционным продуктом, требующим постоянного наблюдения, консультирования и поддержки. Формирование системного подхода в управлении франшизой способствует росту эффективности инвестиционной деятельности предприятия-франшизы и становлению и развитию предприятия – франшизы.

Оценка привлекательности франшизы при завершении ее срока для предприятия – франшизы может быть определена при анализе нормы прибыли на вложенный капитал (покупка франшизы). Рекомендуется использовать метод анализа по системе Дюпона (The DuPont System of Analysis). В процессе анализа возникает возможность разложить доходность от вложенного капитала. Провести покомпонентный анализ с использованием детерминированной факторной зависимости [8]:

$$PCK = \Pi : CK = (\Pi:B) (B:A) (A:CK) - P [OA(FZ)], \quad (5)$$

где,

PCK – рентабельность собственного капитала (стоимость франшизы);

Π – прибыль;

B – выручка;

A – активы;

CK – собственный капитал (стоимость франшизы);

P – рентабельность по продажам предприятия-франшизы;

OA – оборачиваемость активов;

FZ – коэффициент финансовой зависимости.

При устойчивой работе предприятия – франшизы по окончанию срока франшизы можно оценить рентабельность собственного капитала = стоимости франшизы ( $P = \Pi : B$ ); оборачиваемость активов ( $OA = B : A$ ); структуру капитала ( $FZ = A : CK$ ). Значение данных факторов можно рассматривать в контексте финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия – франшизы.

При этом учитывается, что норма прибыли может достигаться за счет сочетания прибыльности и оборачиваемости. Учитывается также то, что при анализе желательно рассматривать торговые предприятия, которые могут иметь близкий по прибыльности и оборачиваемости товар. Например, цикл оборота в розничной торговле продуктов питания составляет порядка недели, а в не продуктовом секторе может составлять 1-2 месяца и выше. Соответственно в анализе рекомендуется сравнивать эффективность франшиз и доходность за один цикл оборота близкий по условиям доходности на вложенный капитал. Учитывается также локация расширения бизнеса. Например, по франшизе открыто торговое предприятие – франшизы в новом микрорайоне одного из городов – миллионников, а другое по франшизе – в

городе с населением до 100 000 чел. При анализе рекомендуется сравнивать оценку эффективности франшизы, используемой торговыми предприятиями – франшизи с близкими условиями сбыта по объему потребительского рынка.

#### Выводы и дискуссионные вопросы

В статье отражена авторская методика оценки эффективности инвестиционной деятельности торгового предприятия и его инвестиционной привлекательности во франчайзинговой среде. Методика оценки представлена в формате экономико-математического инструментария. Процедура оценки предусматривает ее поэтапное проведение, включает изучение пяти основных параметров, представленных выше.

Источником информации для оценки инвестиционной деятельности и инвестиционной привлекательности торгового предприятия – франшизера являются финансовая отчетность, в соответствии с требованиями российского законодательства. Применение данной методики может быть востребовано торговыми предприятиями – франшизами, инвесторами, покупающими франшизы на онлайн-рынке инвестиционных продуктов.

В статье представлены современные показатели и параметры, рекомендуемые к использованию при анализе и оценки эффективности франшизы. Франшиза

рассматривается как востребованный инвестиционный продукт, инвестиционная привлекательность которого формируется на основе умения управлять, характеризующими ее параметрами. Также обозначены качественные аспекты, влияющие на уровень продаж франшиз и эффективность инвестиционной деятельности торгового предприятия – франшизера в целом. Разработана рекомендация по оценке привлекательности франшизы при завершении ее срока использования для предприятия – франшизы, которая применяется при анализе нормы прибыли на вложенный капитал (стоимость франшизы). Оценка разработана на основе метода анализа по системе Дюпона (The DuPont System of Analysis), позволяющего провести покомпонентный анализ нормы доходности от использования франшизы с использованием детерминированной факторной зависимости.

Для формирования дискуссионных вопросов об использовании авторской методологии оценки эффективности предлагается использование метода анкетирования в формате goggle – опроса в среде руководителей розничных торговых предприятий Новосибирской области. Что позволит подготовить материалы для дальнейшего продолжения исследования инвестиционной деятельности и ее оценки при применения инвестиционных продуктов (франшиз) в современной цифровой и франчайзинговой среде.

#### Библиографический список

1. Сайт Российской ассоциации франчайзинга // - URL: <https://old.rusfranch.ru/> (Дата обращения 12.05.2025).
2. Сайт Международной ассоциации франчайзинга IFA // - URL: <https://www.franchise.org/> (Дата обращения 12.05.2025).
3. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД-2) // - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_) (Дата обращения 03.06.2025).
4. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 51304-2022. Услуги торговли // - URL: [https://rosstandards.ru/file/gost/03/100/gost\\_r\\_51304-2022.pdf](https://rosstandards.ru/file/gost/03/100/gost_r_51304-2022.pdf) (Дата обращения 03.06.2025).
5. Федеральный закон от 28.12.2009г. №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (в ред. 2025г.). . - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629) (дата обращения 07.12.2024).
6. Большой каталог франшиз // - URL: <https://vk.com/franshizaru> (Дата обращения 28.07.2025).
7. Каталог франшиз 2025 малого бизнеса PLATFORMA // - URL: [https://mail.ru/search?search\\_source=mailru\\_desktop\\_safe&msid=1&encoded\\_text](https://mail.ru/search?search_source=mailru_desktop_safe&msid=1&encoded_text) (Дата обращения 28.07.2025).
8. Управление инвестициями: В 2-х т. Т.2. /В.В. Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шapiro и др.- М: Высшая школа, 1998. – С.130-132.
9. Финансовый анализ в вопросах и ответах: учеб. Пособие. – М.:ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. – С.40-46.
10. Попов В.М., Младик С.Г. Зверев А.А. Анализ финансовых решений в бизнесе. – М.: КНОРУС, 2004. – С.30-38.
11. Дударева О.В. Экономическая оценка инвестиций: практикум: учеб. пособие / О.В. Дударева. - Воронеж: ФГБОУ ВО ВГТУ, 2016. - С. 3-7.
12. Кириченко, Д.А. Инвестиционная привлекательность предприятия: сущность, факторы, оценка // Экономика строительства. – 2025. – №6 (72). – С.58-67.
13. Аверьянова Т.А., Разомасова Е.А., Кириллов Н.А. Систематизация инвестиционных продуктов и целеполагание их использования на предприятиях розничной торговли // Финансовая экономика, № 7, 2025. С 95-99.
14. Аверьянова Т.А., Разомасова Е.А., Кириллов Н.А. О методах оценки эффективности инвестиционной деятельности торгового предприятия во франчайзинговой среде // Финансовая экономика, № 8, 2025. С 95-101.
15. Разомасова Е.А. Взаимодействие предприятий розничной торговли и общественного питания с заинтересованными агентами экосистемы/ Е.А. Разомасова// Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. - № 4(3).- С.209-226.

#### References

1. Sajt Rossijskoj associacii franchajzinga // - URL: <https://old.rusfranch.ru/> (Data obrashcheniya 12.05.2025).
2. Sajt Mezhdunarodnoj associacii franchajzinga IFA // - URL: <https://www.franchise.org/> (Data obrashcheniya 12.05.2025).
3. Obshcherossijskij klassifikator vidov ekonomicheskoy deyatelnosti (OKVED-2) // - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_) (Data obrashcheniya 03.06.2025).
4. Nacionalnyj standart Rossijskoj Federacii GOST R 51304-2022. Uslugi torgovli // - URL: [https://rosstandards.ru/file/gost/03/100/gost\\_r\\_51304-2022.pdf](https://rosstandards.ru/file/gost/03/100/gost_r_51304-2022.pdf) (Data obrashcheniya 03.06.2025).
5. Federalnyj zakon ot 28.12.2009g. №381-FZ «Ob osnovah gosudarstvennogo regulirovaniya torgovoj deyatelnosti v Rossijskoj Federaci» (v red. 2025g.). . - URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629) (data obrashcheniya 07.12.2024).
6. Bolshoj katalog franshiz // - URL: <https://vk.com/franshizaru> (Data obrashcheniya 28.07.2025).

7. Katalog franshiz 2025 malogo biznesa PLATFORMA // - URL: [https://mail.ru/search?search\\_source=mailru\\_desktop\\_safe&msid=1&encoded\\_text](https://mail.ru/search?search_source=mailru_desktop_safe&msid=1&encoded_text) (Data obrashcheniya 28.07.2025).
8. Upravlenie investiciyami: V 2-h t. T.2. /V.V. SHeremet, V.M. Pavlyuchenko, V.D. SHapiro i dr.- M: Vysshaya shkola, 1998. – S.130-132.
9. Finansovyj analiz v voprosah i otvetah: ucheb. Posobie. – M.:TK Velbi, izd-vo Prospekt, 2005. – S.40-46.
10. Popov V.M., Mlodik S.G. Zverev A.A. Analiz finansovyh reshenij v biznese. – M.: KNORUS, 2004. – S.30-38.
11. Dudareva O.V. Ekonomicheskaya ocenka investicij: praktikum: ucheb. posobie / O.V. Dudareva.- Voronezh: FGBOU VO VGTU, 2016. - S. 3-7.
12. Kirichenko, D.A. Investicionnaya privlekatelnost predpriyatiya: sushchnost, faktory, ocenka // Ekono-mika stroitelstva. – 2025. – №6 (72). – S.58-67.
13. Averyanova T.A., Razomasova E.A., Kirillov N.A. Sistematisaciya investicionnyh produktov i celepolaganie ih ispolzovaniya na predpriyatiyah roznichnoj torgovli // Finansovaya ekonomika, № 7, 2025. S 95-99.
14. Averyanova T.A., Razomasova E.A., Kirillov N.A. O metodah ocenki effektivnosti investicionnoj deya-telnosti torgovogo predpriyatiya vo franchizengovoj srede // Finansovaya ekonomika, № 8, 2025. S 95-101.
15. Razomasova E.A. Vzaimodejstvie predpriyatij roznichnoj torgovli i obshchestvennogo pitaniya s zainteresovannymi agentami ekosistemy/ E.A. Razomasova// Torgovlya, servis, industriya pitaniya. – 2024. - № 4(3).- S.209-226.

# ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ

**Атанова А.А.**, Национальный исследовательский университет ИТМО  
**Шалыгина П.М.**, аспирант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

**Аннотация:** В статье исследуется потенциал применения технологий виртуальной реальности (VR) в сфере туризма. На основе количественного опроса молодёжной аудитории ( $n=354$ ) проанализировано восприятие VR-туров как инструмента предварительного знакомства с туристическими направлениями. Выявлены ключевые факторы, влияющие на готовность к использованию VR, включая интерактивность, информативность и эмоциональную вовлеченность. Результаты показывают, что VR воспринимается как вспомогательный, а не альтернативный инструмент, способствующий снижению неопределенности при выборе путешествия. Статья содержит выводы о перспективах интеграции VR в маркетинговые стратегии туристических компаний.

**Ключевые слова:** виртуальная реальность (VR), туризм, VR-туры, восприятие технологий, цифровой маркетинг, поведение потребителей.

**Abstract:** The article explores the potential of using virtual reality (VR) technologies in tourism. A quantitative survey of a young audience ( $n=354$ ) is used to analyze perceptions of VR tours as a tool for preliminary acquaintance with tourist destinations. Key factors influencing readiness to use VR are identified, including interactivity, information content, and emotional engagement. The results demonstrate that VR is perceived as an auxiliary, rather than an alternative, tool for reducing uncertainty when choosing a trip. The article also contains conclusions regarding the potential for integrating VR into tourism companies marketing strategies.

**Keywords:** virtual reality (VR), tourism, VR tours, technology perception, digital marketing, consumer behavior.

## Введение

Современная туристическая индустрия находится в процессе активной цифровой трансформации, обусловленной необходимостью адаптации к изменяющимся потребительским ожиданиям и усилением конкурентной среды, в связи с чем активно внедряет цифровые технологии для повышения конкурентоспособности и привлечения клиентов [3]. Одним из перспективных инструментов является виртуальная реальность (VR), которая благодаря эффекту присутствия и интерактивности способна формировать уникальный пользовательский опыт [1; 7]. В условиях восстановления туристического рынка после пандемии [16] и роста конкуренции технология VR рассматривается как средство усиления эмоциональной связи с направлением и снижения неопределенности при принятии решений [4; 12].

Теоретической основой исследования выступает концепция экономики впечатлений (Experience Economy), в рамках которой ключевым фактором ценности туристического продукта становится эмоциональный опыт, формируемый у потребителя [9]. Виртуальная реальность, благодаря способности создавать эффект присутствия и обеспечивать глубокое психологическое погружение, представляет собой перспективный инструмент для усиления предварительного туристического опыта на этапе планирования путешествия [5; 15]. Как показывают исследования, уже на стадии ожидания поездки у людей наблюдается повышение уровня субъективного благополучия, а VR-контент способен усиливать это положительное предвкушение [8].

Несмотря на растущий интерес к VR в туризме, уровень практического применения этой технологии остаётся ограниченным [11]. Исследования показывают, что лишь 17% респондентов имеют опыт использования VR в туристических целях, а около 40% не знакомы с такой возможностью [10]. Это свидетельствует о наличии барьеров, связанных с информированностью, доступностью технологии и восприятием её полезности [13].

Согласно данным научной литературы, молодое поколение характеризуется высокой цифровой вовлеченностью, восприимчивостью к инновациям и активным использованием визуальных форматов коммуникации [14]. Именно эта аудитория является наиболее перспективной для внедрения новых цифровых решений, включая VR-технологии [6]. Кроме того, молодые люди, имеющие опыт самостоятельно-

го планирования путешествий, представляют собой растущий сегмент туристического рынка [2].

Настоящее исследование ставит целью проанализировать восприятие VR-туров молодежной аудитории и выявить факторы, влияющие на их готовность использовать данную технологию при планировании путешествий.

## Методология

Для сбора данных использован количественный метод – онлайн-анкетирование, проведённое с помощью платформы Google Forms. Выборка составила 354 человека, преимущественно молодёжь (средний возраст – 23 года), что соответствует целевой аудитории с высокой цифровой активностью и восприимчивостью к инновациям [14].

Анкета включила 23 вопроса, сгруппированных в тематические блоки:

- социально-демографические характеристики;
- осведомлённость и опыт использования VR-технологий;
- оценка восприятия VR-туров по 5-балльной шкале Лайкерта;
- поведенческие установки (готовность использовать, платить, частота);
- предпочтения по форматам и содержанию VR-контента.

Для анализа данных применялись методы описательной статистики (расчёт средних значений, медиан, стандартных отклонений) и корреляционный анализ с вычислением коэффициента Пирсона. Корреляционный анализ позволил выявить взаимосвязи между различными аспектами восприятия VR-технологий и поведенческими намерениями респондентов.

## Результаты и обсуждение

### Осведомлённость и опыт использования VR

Большинство респондентов (85,9%) знакомы с VR-технологиями, однако лишь 5,6% имели опыт использования VR в туристических целях. Наиболее распространенным форматом оказались 360-градусные фото и видео (56,2%), что объясняется их доступностью. Полноценные иммерсивные туры с взаимодействием использовали 28,8% опрошенных. Эти данные подтверждают тезис о низкой распространённости VR-туров как массового инструмента [10].

### Восприятие полезности VR-туров

Респонденты высоко оценили способность VR-туров помогать в визуализации направлений: 62,7% согласились или полностью согласились с утверждением о том, что VR помогает лучше представить место перед поездкой (среднее значение – 3,68). Снижение неуверенности при выборе направления отметили 54,8% опрошенных (среднее – 3,42). Также 58,2% респондентов считают, что VR-тур способен повысить интерес к направлению (среднее – 3,45).

При этом VR воспринимается скорее как дополнение к традиционным источникам информации: только 13,6% согласились, что VR может быть достаточным без фото, видео или отзывов (среднее – 2,05). Это указывает на важность интеграции VR в существующие информационные каналы.

#### *Поведенческие установки*

46,9% респондентов выразили желание использовать VR-тур перед бронированием поездки. Однако готовность платить за доступ к VR остаётся низкой: лишь 3,4% согласны на оплату, а 42,9% рассматривают такую возможность в зависимости от цены. Наиболее востребованным сценарием использования VR является ознакомление с дорогостоящими турами (40,1%), что подчёркивает его роль как инструмента для снижения рисков при крупных затратах.

#### *Влияние характеристик контента*

Интерактивность и наличие дополнительных эффектов (звук, погода, тактильная обратная связь) значимо влияют на восприятие: 65,6% респондентов отметили, что интерактивность улучшает впечатление от тура (среднее – 3,84), а 73,4% считают, что иммерсивные элементы усиливают восприятие.

#### *Корреляционный анализ*

Корреляционный анализ выявил значимые связи между готовностью платить за VR и восприятием его полезности:

- связь с важностью предварительного изучения направления ( $r = 0,41$ );

- связь с выбором туроператора, предлагающего VR ( $r = 0,47$ );
- связь с оценкой VR как более информативного формата ( $r = 0,38$ ).

При этом прошлый опыт использования VR не показал значимой корреляции с текущими установками ( $r < 0,1$ ), что свидетельствует о том, что внедрение VR может быть эффективным даже среди неопытной аудитории при условии грамотной подачи.

#### *Заключение*

Проведённое исследование демонстрирует, что VR-технологии обладают значительным потенциалом для использования в туристической индустрии, особенно в качестве инструмента визуализации и снижения неопределенности на этапе выбора направления. Молодёжная аудитория в целом положительно оценивает возможности VR, но рассматривает его как вспомогательный, а не основной источник информации.

Ключевыми факторами успешного внедрения являются:

- высокое качество контента (интерактивность, реалистичность);
- интеграция с традиционными каналами информации;
- фокус на премиальных и дорогостоящих турах;
- образовательная работа по объяснению практической пользы VR.

Ограничения исследования связаны с узкой выборкой (молодёжная аудитория) и добровольным характером участия, что может влиять на репрезентативность результатов. Перспективными направлениями для дальнейших исследований могут стать сравнительный анализ различных возрастных групп и изучение долгосрочного влияния VR на лояльность клиентов.

#### **Библиографический список**

1. Подольская Т. В., Ушаков Д. С., Володина А. Д. Иммерсивные технологии в туризме: потенциал и перспективы развития отраслевой экономики впечатлений //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – №. 1. – С. 134-142.
2. Рубцова Н. В., Никифорова В. В. Туристы поколения Z как сегмент внутреннего туристского рынка //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – №. 4 (37). – С. 233-236.
3. Abrhám J. Novel trends on using ICTS in the modern tourism industry //Novel trends on using ICTS in the modern tourism industry: Abrhám, Josef. – 2017.
4. Anaya-Sánchez R., Rejón-Guardia F., Molinillo S. Impact of virtual reality experiences on destination image and visit intentions: the moderating effects of immersion, destination familiarity and sickness //International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2024. – Т. 36. – №. 11. – С. 3607-3627.
5. Beck J., Rainoldi M., Egger R. Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review //Tourism review. – 2019. – Т. 74. – №. 3. – С. 586-612.
6. Dougherty I., Clarke A. Wired for innovation: Valuing the unique innovation abilities of emerging adults //Emerging Adulthood. – 2018. – Т. 6. – №. 5. – С. 358-365.
7. Guttentag D. A. Virtual reality: Applications and implications for tourism //Tourism management. – 2010. – Т. 31. – №. 5. – С. 637-651.
8. Kwon J., Lee H. Why travel prolongs happiness: Longitudinal analysis using a latent growth model //Tourism Management. – 2020. – Т. 76. – С. 103944.
9. Pine B. J., Gilmore J. H. The experience economy. – Harvard Business Press, 2011.
10. Polishchuk E. et al. The theoretical background of virtual reality and its implications for the tourism industry //Sustainability. – 2023. – Т. 15. – №. 13. – С. 10534.
11. Rauscher M. Virtual reality in tourism: is it real enough? //Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal. – 2020. – Т. 13. – №. 2.
12. Skard S. et al. How virtual reality influences travel intentions: The role of mental imagery and happiness forecasting //Tourism Management. – 2021. – Т. 87. – С. 104360.
13. Sousa N. et al. Breaking barriers: Unveiling challenges in virtual reality adoption for tourism business managers //Tourism and hospitality management. – 2024. – Т. 30. – №. 2. – С. 269-282.
14. Surugiu C., Grădinaru C., Surugiu M. R. Drivers of VR adoption by Generation Z: education, entertainment, and perceived marketing impact //Administrative Sciences. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – С. 41.
15. Yuan A., Hong J. Impacts of virtual reality on tourism experience and behavioral intentions: moderating role of novelty seeking //Journal of Hospitality & Tourism Research. – 2024. – Т. 48. – №. 6. – С. 1067-1080.
16. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024: News release. – Madrid: UN Tourism, 21 Jan. 2025. – [Электронный ресурс] URL: <https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/250121-international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024-en.pdf?VersionId=ovmuzzZ2meG1dAr6T7LrgFky.fFxTzGcP> (дата обращения: 22.09.2025).

**References**

1. Podolskaya T. V., Ushakov D. S., Volodina A. D. Immersivnye tekhnologii v turizme: potencial i perspektivy razvitiya otrazhevoj ekonomiki vpechatlenij //Gosudarstvennoe i municipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski. – 2024. – №. 1. – S. 134-142.
2. Rubcova N. V., Nikiforova V. V. Turisty pokoleniya Z kak segment vnutrennego turistskogo rynka //Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie. – 2021. – Т. 10. – №. 4 (37). – S. 233-236.
3. Abrhám J. Novel trends on using ICTS in the modern tourism industry //Novel trends on using ICTS in the modern tourism industry: Abrhám, Josef. – 2017.
4. Anaya-Sánchez R., Rejón-Guardia F., Molinillo S. Impact of virtual reality experiences on destination image and visit intentions: the moderating effects of immersion, destination familiarity and sickness //International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2024. – Т. 36. – №. 11. – S. 3607-3627.
5. Beck J., Rainoldi M., Egger R. Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review //Tourism review. – 2019. – Т. 74. – №. 3. – S. 586-612.
6. Dougherty I., Clarke A. Wired for innovation: Valuing the unique innovation abilities of emerging adults //Emerging Adulthood. – 2018. – Т. 6. – №. 5. – S. 358-365.
7. Guttentag D. A. Virtual reality: Applications and implications for tourism //Tourism management. – 2010. – Т. 31. – №. 5. – S. 637-651.
8. Kwon J., Lee H. Why travel prolongs happiness: Longitudinal analysis using a latent growth model //Tourism Management. – 2020. – Т. 76. – S. 103944.
9. Pine B. J., Gilmore J. H. The experience economy. – Harvard Business Press, 2011.
10. Polishchuk E. et al. The theoretical background of virtual reality and its implications for the tourism industry //Sustainability. – 2023. – Т. 15. – №. 13. – S. 10534.
11. Rauscher M. Virtual reality in tourism: is it real enough? //Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal. – 2020. – Т. 13. – №. 2.
12. Skard S. et al. How virtual reality influences travel intentions: The role of mental imagery and happiness forecasting //Tourism Management. – 2021. – Т. 87. – S. 104360.
13. Sousa N. et al. Breaking barriers: Unveiling challenges in virtual reality adoption for tourism business managers //Tourism and hospitality management. – 2024. – Т. 30. – №. 2. – S. 269-282.
14. Surugiu C., Grădinaru C., Surugiu M. R. Drivers of VR adoption by Generation Z: education, entertainment, and perceived marketing impact //Administrative Sciences. – 2025. – Т. 15. – №. 2. – S. 41.
15. Yuan A., Hong J. Impacts of virtual reality on tourism experience and behavioral intentions: moderating role of novelty seeking //Journal of Hospitality & Tourism Research. – 2024. – Т. 48. – №. 6. – S. 1067-1080.
16. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024: News release. – Madrid: UN Tourism, 21 Jan. 2025. — [Elektronnyj resurs] URL: <https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/250121-international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024-en.pdf?VersionId=ovmuzzZ2meG1dAr6T7LrgFky.fFxTzGcP> (data obrashcheniya: 22.09.2025).

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ

**Дадалко В.А.**, д.э.н., профессор, Академия военных наук Российской Федерации; профессор Российской университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

**Криворучко Н.А.**, аспирант, Российской университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

**Аннотация:** в статье рассматриваются особенности инновационного развития промышленности в России в условиях глобализации, санкционного давления и необходимости обеспечения технологического суверенитета. Проанализированы теоретические основы понятия инноваций, современные модели их внедрения и роль государства в формировании инновационной экосистемы. На основе статистических данных и аналитических материалов проведена оценка уровня инновационной активности российских промышленных предприятий, выявлена отраслевая специфика внедрения новых технологий. Определены ключевые барьеры: недостаток частных инвестиций, дефицит кадров, зависимость от импортных технологий, бюрократизация государственной поддержки. Особое внимание уделено перспективам инновационного развития: цифровизации, ESG-повестке, развитию кластеров, венчурного капитала и технологий будущего (квантовых вычислений, биотехнологий, новых материалов). В заключении обоснована необходимость комплексного подхода, основанного на взаимодействии государства, бизнеса и науки.

**Ключевые слова:** инновации, промышленность России, технологическое развитие, цифровизация, государственная политика, кластер, импортозамещение, венчурный капитал.

**Abstract:** the article examines the features of industrial innovation development in Russia under conditions of globalization, sanctions pressure, and the need to ensure technological sovereignty. Theoretical foundations of innovation, modern models of their implementation, and the role of the state in shaping an innovation ecosystem are analyzed. Based on statistical data and analytical reports, the level of innovation activity of Russian industrial enterprises is assessed, and sectoral specifics of technology adoption are identified. Key barriers are highlighted, including lack of private investment, shortage of qualified personnel, dependence on imported technologies, and bureaucratic complexity of state support. Particular attention is paid to future development prospects: digitalization, ESG agenda, industrial clusters, venture capital, and emerging technologies (quantum computing, biotechnology, new materials). The conclusion emphasizes the need for an integrated approach based on the interaction of government, business, and science.

**Keywords:** innovations, Russian industry, technological development, digitalization, state policy, cluster, import substitution, venture capital.

Инновационное развитие промышленности является ключевым фактором обеспечения конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации и ускоряющихся технологических изменений. Современные мировые тенденции указывают на то, что именно способность государства и его промышленного комплекса к восприятию и созданию инноваций определяет уровень экономического роста, устойчивость к кризисам и качество жизни населения. Россия, обладая мощным промышленным потенциалом и научными школами, сталкивается с необходимостью трансформации традиционных отраслей в соответствии с требованиями цифровой эпохи.

Инновационное развитие промышленности представляет собой системный процесс внедрения новых технологий, организационных решений и управленческих практик, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий и отраслей. В научной литературе отсутствует единое определение данного понятия, что связано с многоаспектностью инноваций и их проявлением в различных сферах<sup>1</sup>.

Классическим подходом к пониманию инноваций является концепция Й. Шумпетера, который трактовал инновацию как внедрение новых комбинаций факторов производства: новых продуктов, новых методов производства, освоение новых рынков, использование новых источников сырья и организация новых форм конкуренции. В условиях современной промышленности инновации приобретают более широкий характер: они включают цифровизацию, роботизацию, внедрение искусственного интеллекта, переход к экологически чистым и ресурсосберегающим технологиям<sup>2</sup>.

Инновационное развитие промышленности предполагает не только внедрение отдельных новшеств, но и формирование целостной системы, в которой инновации становятся постоянным и управляемым процессом. В этом контексте ключевое значение имеет создание инновационной среды, обеспечивающей взаимодействие науки, бизнеса и государства<sup>3</sup>.

Особенности инновационного развития промышленности можно представить через несколько аспектов, которые представлены в Таблице 1 ниже.

Таблица 1 - Аспекты инновационного развития промышленности

Аспект	Функции
Технологический	Внедрение новых производственных процессов, использование аддитивных технологий, автоматизация и цифровые платформы управления
Экономический	Рост добавленной стоимости продукции, снижение издержек, формирование новых бизнес-моделей и рынков
Социальный	Изменение квалификационных требований к кадрам, развитие человеческого капитала, повышение качества трудовой жизни
Экологический	Переход к «зеленым» технологиям, повышение энергоэффективности, снижение негативного воздействия на окружающую среду

Источник: таблица составлена авторами статьи

Мировая практика демонстрирует разнообразие моделей инновационного развития, применяемых в промышленности. Среди них можно выделить несколько ключевых подходов:

1. Линейная модель инноваций (science-push) – предполагает, что инновации формируются в научной сфере и затем внедряются в промышленность. Эта модель была характерна для середины XX века и

широко применялась в странах с сильным государственным сектором.

2. Модель спроса (demand-pull) – инновации развиваются в ответ на потребности рынка и клиентов. Здесь ключевым драйвером выступают предприятия, реагирующие на изменяющийся спрос<sup>4</sup>.

3. Сетевая модель инноваций – современный подход, основанный на взаимодействии науки, бизнеса, государства и общества. Здесь создаются инновационные экосистемы, где участники обмениваются знаниями, технологиями и капиталом<sup>5</sup>.

В России прослеживается постепенный переход от линейной модели к сетевой, однако с рядом особенностей:

- значительная роль государства в финансировании и поддержке НИОКР;
- относительно слабая интеграция бизнеса и науки;
- высокая зависимость промышленности от крупных корпораций и госконцернов;
- недостаточная развитость венчурного капитала.

Российские промышленные предприятия часто сталкиваются с тем, что инновации внедряются «сверху вниз», через государственные программы и нацпроекты. В то же время в мире всё большую роль играют стартапы и малые инновационные компании, способные быстро адаптироваться к новым технологическим трендам<sup>6</sup>.

Сравнение практик показывает, что в странах ОЭСР акцент делается на стимулировании конкуренции и создании условий для предпринимательства, тогда как в России доминирует институциональная поддержка со стороны государства. Это накладывает отпечаток на темпы и качество инновационного развития промышленности.

Основные направления участия государства можно разделить на несколько групп:

1. Нормативно-правовое регулирование – формирование законодательной базы для поддержки инновационной деятельности, защита интеллектуальной собственности, развитие механизмов государственно-частного партнёрства.

2. Финансовая поддержка – прямое бюджетное финансирование НИОКР, грантовые программы, налоговые льготы для предприятий, внедряющих инновации.

3. Создание институтов развития – деятельность таких структур, как Фонд содействия инновациям, Российская венчурная компания, Сколково, ВЭБ.РФ, направленных на поддержку стартапов и внедрение передовых технологий.

4. Инфраструктурное обеспечение – создание особых экономических зон, индустриальных парков, технопарков и кластеров, где предприятия получают доступ к научной базе, кадрам и современным производственным мощностям.

Несмотря на активное участие государства, сохраняется ряд проблем:

- недостаточная эффективность распределения ресурсов;
- слабая ориентация программ поддержки на реальные потребности бизнеса;
- высокая бюрократизация процедур получения финансирования;
- риск зависимости промышленности от государственного заказа без стимулов к самостоятельным инновациям.

Инновационная активность промышленности России остаётся на среднем уровне по сравнению с ведущими странами мира. По данным Росстата, доля организаций, осуществляющих технологические инновации, составляет около 10–12%, тогда как в странах Европейского Союза этот показатель достигает 40–60%. Сравнение с ведущими странами мира по инновационно-активным компаниям наглядно показано на Диаграмме 1.

Диаграмма 1 - Доля инновационно-активных компаний по странам



Источник: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/global-innovation-index-by-country>

В мировом рейтинге инновационного развития (Global Innovation Index) Россия занимает позиции в 40–50 диапазоне, что указывает на необходимость усиления инновационной политики<sup>7</sup>.

Ключевые показатели инновационного развития промышленности можно разделить на несколько групп<sup>8</sup>:

1. Финансовые показатели. Доля внутренних затрат на исследования и разработки в ВВП России составляет около 1,1–1,2%, что ниже среднемирового

го уровня (около 2,5%) и значительно ниже показателей технологических лидеров: Южной Кореи (4,8%), Израиля (5,4%), Германии (3,2%). При этом финансирование в России в значительной степени идёт из государственного бюджета, тогда как в развитых странах ведущая роль принадлежит бизнесу.

2. Технологические показатели. Уровень внедрения цифровых технологий на промышленных предприятиях остаётся ограниченным. Лишь около 20% компаний активно используют большие данные, системы искусственного интеллекта или промышленные интернет-платформы. Роботизация и автоматизация развиты преимущественно в автомобильной промышленности и металлургии, но отстают в химической и лёгкой промышленности.

3. Кадровые показатели. В промышленности сохраняется дефицит специалистов с навыками в области цифровых технологий, анализа данных и инженерии. По данным Минобрнауки, около 40% выпускников инженерных направлений не находят применение по специальности, что свидетельствует о несоответствии системы образования потребностям промышленности<sup>9</sup>.

Инновационная активность в России носит ярко выраженный отраслевой характер. Разные отрасли демонстрируют различные темпы внедрения инноваций, что связано как с уровнем конкуренции, так и с объёмом государственных инвестиций.

1. Нефтегазовая промышленность. Здесь инновации направлены в первую очередь на совершенствование технологий добычи, переработки и транспортировки углеводородов. Большое внимание уделяется экологической безопасности и повышению эффективности разработки трудноизвлекаемых запасов. Однако импортозамещение оборудования остаётся проблемой: значительная часть технологий по-прежнему закупается у зарубежных компаний.

2. Металлургия. В металлургическом секторе активно внедряются энергосберегающие технологии, цифровые системы управления производством, технологии переработки вторичных ресурсов. Российские компании входят в

число мировых лидеров по внедрению автоматизированных систем планирования и логистики, но отстают по уровню экологичности производства.

### 3. Электроэнергетика.

В этой отрасли инновации связаны с цифровыми подстанциями, внедрением систем «умных сетей» (smart grids), развитием возобновляемой энергетики<sup>10</sup>. Несмотря на успехи в отдельных проектах, общая доля «зелёной энергетики» в России пока не превышает 1,5–2% от общего объёма генерации.

4. Машиностроение и приборостроение. Это наиболее проблемная отрасль. Доля инновационной продукции здесь минимальна, а зависимость от импорта оборудования и компонентов высока. Отечественные предприятия только начинают переходить к использованию аддитивных технологий и систем компьютерного моделирования.

5. Химическая и фармацевтическая промышленность.

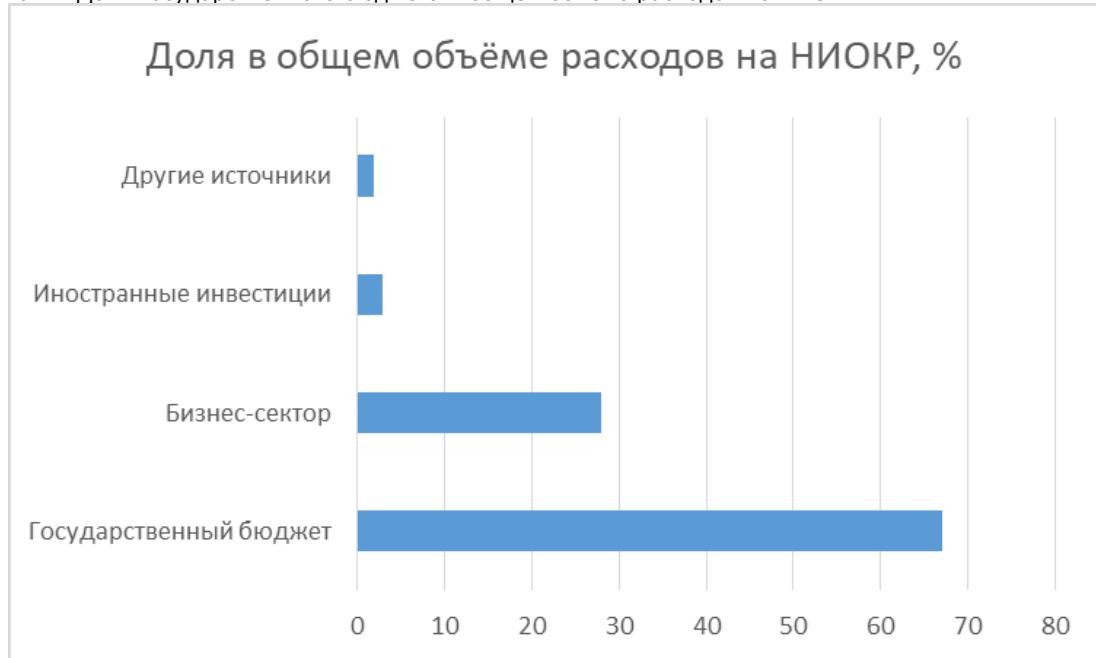
В последние годы наблюдается рост инновационной активности, связанный с разработкой новых полимеров, композитных материалов и препаратов. Однако значительная часть фармацевтических инноваций ограничена дженериками, а не оригинальными разработками.

Инновационное развитие в России имеет асимметричный характер: отдельные отрасли (энергетика, металлургия) движутся вперёд достаточно активно, в то время как другие (машиностроение, лёгкая промышленность) остаются в кризисном положении<sup>11</sup>.

Несмотря на наличие значительного научного потенциала и государственной поддержки, в России существует ряд системных проблем, тормозящих инновационное развитие промышленности.

1. Недостаток частных инвестиций. Основная нагрузка по финансированию инноваций ложится на государство. Бизнес проявляет низкую заинтересованность в долгосрочных инновационных проектах из-за высокой неопределённости, низкой окупаемости и рисков санкций. Доля государственных инвестиций в общем объеме расходов на НИОКР показана на Диаграмме 2 ниже.

Диаграмма 2 - Доля государственного бюджета в общем объеме расходов на НИОКР



Источник: Росстат

2. Слабая интеграция науки и бизнеса. Научные исследования зачастую оторваны от практических потребностей предприятий. Российская промышленность редко заказывает разработки у

университетов и НИИ, что приводит к «разрыву» между теорией и практикой.

3. Зависимость от импортных технологий. Сильная зависимость от иностранных поставщиков оборудования и программного обеспечения препят-

ствует формированию полноценного технологического суверенитета. Ограничение доступа к зарубежным технологиям в условиях санкций усугубляет проблему.

4. Бюрократические барьеры. Получение государственной поддержки сопровождается сложными процедурами, отчётностью и административными издержками. Это снижает мотивацию предприятий участвовать в инновационных программах.

5. Дефицит кадров. Недостаточная подготовка инженерных и научных кадров ограничивает возможности внедрения передовых технологий. Особенно остро стоит проблема специалистов в области цифровизации, искусственного интеллекта и биотехнологий.

6. Низкая инновационная культура. Во многих компаниях инновации воспринимаются не как стратегическая необходимость, а как вынужденный процесс. Отсутствие развитых корпоративных инновационных экосистем приводит к консервативности управленческих решений.

Все перечисленные факторы формируют комплекс барьеров, преодоление которых является ключевой задачей государственной промышленной политики и корпоративных стратегий развития.

Исходя из этого Россия выстраивает комплексную систему мер поддержки, направленных на развитие промышленности и достижение технологического суверенитета.

Среди основных стратегических документов и инициатив можно выделить:

1. Национальные проекты. В рамках нацпроекта «Наука и университеты» предусмотрено увеличение числа исследовательских центров, внедрение современных технологий и расширение финансирования НИОКР. В нацпроекте «Цифровая экономика» особое внимание уделяется цифровизации промышленности, внедрению искусственного интеллекта и технологий big data<sup>12</sup>.

2. Программы импортозамещения. Они направлены на сокращение зависимости от иностранных технологий. Государство стимулирует создание отечественных аналогов промышленного оборудования, программного обеспечения и электронных компонентов.

3. Индустриальные кластеры. Активное развитие получили кластерные инициативы в высокотехнологичных секторах – авиация, фармацевтика, машиностроение. В кластерах создаются условия для сотрудничества предприятий, университетов и исследовательских центров.

4. Государственно-частное партнёрство (ГЧП). Одним из перспективных направлений является привлечение бизнеса к совместным проектам с государством. Это позволяет снижать риски, расширять доступ к ресурсам и ускорять внедрение технологий.

Государство создаёт условия, но именно корпорации и исследовательские центры становятся драйверами практических инноваций. В мировой практике именно крупные компании формируют запрос на новые технологии, инвестируют в стартапы и создают корпоративные акселераторы<sup>13</sup>.

В России крупные корпорации играют важную роль:

- Госкорпорация «Росатом» активно развивает проекты в области цифровых двойников, новых материалов и атомной энергетики.

- «Ростех» внедряет инновации в авиа- и судостроении, радиоэлектронике и медицинских технологиях.

- «Газпром» и «Роснефть» инвестируют в инновации для повышения эффективности добычи и переработки углеводородов.

Научные центры также выступают важными участниками инновационной системы. Университеты (НИТУ «МИСиС», МФТИ, ВШЭ, СПбПУ) активно разви-

вают сотрудничество с промышленными предприятиями. Однако интеграция науки и бизнеса требует дальнейшего усиления, включая создание совместных лабораторий и исследовательских консорциумов.

Перспективным направлением становится развитие венчурного капитала. Пока в России этот рынок относительно мал (объём венчурных инвестиций в 2023 году составил менее 1 млрд долларов против более 200 млрд в США), однако его развитие способно стать катализатором для технологических стартапов и инновационных решений.

Ключевыми направлениями повышения инновационного потенциала российской промышленности в долгосрочной перспективе станут цифровизация, экологическая устойчивость и внедрение технологий будущего.

1. Цифровизация промышленности. Применение технологий интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта, облачных вычислений и блокчейна позволяет оптимизировать производственные процессы, повысить производительность и снизить издержки. Концепция «Индустрия 4.0» постепенно находит применение на российских предприятиях, хотя темпы её внедрения уступают мировым лидерам.

2. ESG-повестка и зелёные технологии. В условиях глобальной климатической повестки предприятия вынуждены внедрять экологически чистые технологии, развивать циркулярную экономику и повышать энергоэффективность. В России начинают формироваться «зелёные» промышленные кластеры, ориентированные на переработку отходов и использование возобновляемых источников энергии.

3. Технологии будущего. На горизонте ближайших десятилетий ключевыми станут квантовые вычисления, новые материалы (нанокомпозиты, графен), биотехнологии, а также развитие беспилотного транспорта. Россия уже делает первые шаги в этих направлениях, однако для достижения технологического лидерства требуется системная работа и крупные инвестиции.

Таким образом, проведённое исследование показало, что инновационное развитие промышленности России является одним из ключевых факторов обеспечения долгосрочного экономического роста и технологического суверенитета страны. В условиях глобализации и усиливающегося санкционного давления именно способность промышленного комплекса к восприятию и созданию инноваций определяет конкурентоспособность национальной экономики.

Анализ теоретических подходов показал, что инновации в промышленности необходимо рассматривать как комплексный процесс, включающий технологические, экономические, социальные и экологические аспекты. Россия движется от линейной модели внедрения новшеств к сетевой, однако сохраняет сильную зависимость от государства, тогда как в развитых странах ключевым драйвером выступает бизнес.

Современное состояние промышленности России характеризуется противоречивыми тенденциями. С одной стороны, существуют конкурентные преимущества в отдельных секторах (энергетика, металлургия, атомная промышленность, оборонный комплекс), а государство активно инвестирует в науку и технологии. С другой стороны, сохраняются проблемы: низкая инновационная активность бизнеса, ограниченность частных инвестиций, кадровый дефицит и зависимость от импортных технологий.

Перспективы развития связаны с усилением роли государства как стратегического координатора, но при этом необходимо расширять участие частного бизнеса и формировать культуру инноваций на предприятиях. Особое значение приобретают цифровизация, развитие «зелёных» технологий, формирование кластеров и венчурной экосистемы, а также освоение

технологий будущего – квантовых вычислений, био-

технологий и новых материалов.

<sup>1</sup> Кристенсен К. Дilemma innovatora. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 336 с.

<sup>2</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

<sup>3</sup> Порттер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.

<sup>4</sup> OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. – OECD Publishing, 2023. – [Электронный ресурс]: <https://www.oecd.org>

<sup>5</sup> Друкер П. Ф. Управление в условиях новой реальности. – М.: Вильямс, 2006. – 368 с.

<sup>6</sup> Государственный доклад «О состоянии науки и технологий в Российской Федерации». – М.: Минобрнауки РФ, 2023.

<sup>7</sup> Global Innovation Index 2023 // WIPO. – [Электронный ресурс]: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index](https://www.wipo.int/global_innovation_index)

<sup>8</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.

<sup>9</sup> Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Индикаторы инновационной деятельности. – М., 2024. – [Электронный ресурс]: <https://rosstat.gov.ru>

<sup>10</sup> Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России. – М.: Экономика, 2020. – 288 с.

<sup>11</sup> Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года. – М., 2016.

<sup>12</sup> Национальные проекты РФ. – [Электронный ресурс]: <https://nationalprojects.rf>

<sup>13</sup> Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России. – М.: Экономика, 2020. – 288 с.

#### **Библиографический список**

1. Кристенсен К. Дilemma innovatora. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 336 с.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
3. Порттер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
4. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. – OECD Publishing, 2023. – [Электронный ресурс]: <https://www.oecd.org>
5. Друкер П. Ф. Управление в условиях новой реальности. – М.: Вильямс, 2006. – 368 с.
6. Государственный доклад «О состоянии науки и технологий в Российской Федерации». – М.: Минобрнауки РФ, 2023.
7. Global Innovation Index 2023 // WIPO. – [Электронный ресурс]: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index](https://www.wipo.int/global_innovation_index)
8. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
9. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Индикаторы инновационной деятельности. – М., 2024. – [Электронный ресурс]: <https://rosstat.gov.ru>
10. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России. – М.: Экономика, 2020. – 288 с.
11. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года. – М., 2016.
12. Национальные проекты РФ. – [Электронный ресурс]: <https://nationalprojects.rf>
13. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России. – М.: Экономика, 2020. – 288 с.

#### **References**

1. Kristensen K. Dilemma innovatora. – M.: Alpina Publisher, 2016. – 336 s.
2. SHumpeter J. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. – M.: Progress, 1982. – 455 s.
3. Porter M. Konkurenciya: Per. s angl. – M.: Vilyams, 2000. – 495 s.
4. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. – OECD Publishing, 2023. – [Elektronnyj resurs]: <https://www.oecd.org>
5. Druker P. F. Upravlenie v usloviyah novoj realnosti. – M.: Vilyams, 2006. – 368 s.
6. Gosudarstvennyj doklad «O sostoyanii nauki i tekhnologij v Rossijskoj Federacii». – M.: Minobrnauki RF, 2023.
7. Global Innovation Index 2023 // WIPO. – [Elektronnyj resurs]: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index](https://www.wipo.int/global_innovation_index)
8. Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu. – M.: Olimp-Biznes, 2004. – 320 s.
9. Federalnaya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat). Indikatory innovacionnoj deyatelnosti. – M., 2024. – [Elektronnyj resurs]: <https://rosstat.gov.ru>
10. Glazev S. YU. Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii. – M.: Ekonomika, 2020. – 288 s.
11. Strategiya nauchno-tehnologicheskogo razvitiya Rossijskoj Federacii do 2035 goda. – M., 2016.
12. Nacionalnye proekty RF. – [Elektronnyj resurs]: <https://nationalprojects.rf>
13. Glazev S. YU. Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii. – M.: Ekonomika, 2020. – 288 s.

# РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТАРТАПОВ

**Комаров С.А.,** co-owner, Komarov Group LLC, Майами, США

**Аннотация:** В статье рассмотрена проблематика бизнес-планирования через призму привлечении финансовых средств для стартапов в сфере производства. Обсуждаемая тема на сегодняшний день остается одной из наиболее сложных из-за высокой капиталоемкости отрасли и явной непредсказуемости рыночных условий. В этих обстоятельствах грамотное составление бизнес-планов приобретает особое значение — эта документация рассматривается как инструмент снижения инвестиционных рисков и доказательства состоятельности предпринимательской идеи. Целью в данной статье является выявление роли бизнес-плана в обеспечении доверия со стороны инвесторов и кредиторов при запуске производственных компаний (с акцентом на мебельное производство). По итогам обзора литературы показано наличие противоречий — одни авторы трактуют характеризуемый процесс как средство внутреннего управления, другие — исключительно как форму представления проекта внешним стейкхолдерам. Удалось прийти к выводу, что ценность бизнес-планирования заключается в его двойственной функции: оно структурирует внутренние процессы и одновременно служит основой для переговоров о финансировании. Изложенные в статье материалы и результаты будут полезны предпринимателям, которые разрабатывают производственные проекты, венчурным инвесторам, а также исследователям, изучающим эволюцию механизмов финансового обеспечения начинаний.

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, венчурный капитал, инвестиции, мебельное производство, производственные стартапы, риски, стратегия, финансирование.

**Abstract:** The article discusses the issues of business planning through the prism of attracting financial resources for manufacturing startups. This topic remains one of the most challenging due to the high capital intensity of the industry and the unpredictable nature of market conditions. In such circumstances, the proper preparation of business plans becomes crucial, as they serve as a tool for reducing investment risks and proving the viability of entrepreneurial ideas. The purpose of this article is to identify the role of a business plan in ensuring investor and creditor confidence in the launch of manufacturing companies (with a focus on furniture production). Based on the literature review, there are contradictions: some authors view the process as a means of internal management, while others view it solely as a form of presenting the project to external stakeholders. It has been concluded that the value of business planning lies in its dual function: it structures internal processes and simultaneously serves as a basis for negotiating financing. The materials and results presented in this article will be useful to entrepreneurs who are developing production projects, venture investors, and researchers who are studying the evolution of financial support mechanisms for startups.

**Keywords:** business planning, venture capital, investments, furniture production, production startups, risks, strategy, financing

## Введение

В динамичной среде современного предпринимательства производственные стартапы занимают особое место. В отличие от IT-проектов, которые требуют преимущественно интеллектуального капитала, запуск нового производства сопряжен со значительными капитальными затратами на оборудование, сырье, организацию сложных технологических процессов.

В подобных реалиях привлечение внешнего финансирования становится не просто желательным, а крайне необходимым условием для выживания и роста.

В качестве центрального инструмента в рассматриваемом процессе выступает бизнес-план — документ, чья роль выходит далеко за границы формальной отчетности; он превращается в ключевой аргумент в диалоге с инвестором.

Данная статья посвящена углубленному анализу значения бизнес-планирования для обеспечения финансовой поддержки промышленных начинаний. Само создание производственного стартапа связано с высокой степенью неопределенности, обусловленной как технологическими, так и финансовыми факторами. Вероятность того, что стартап потерпит неудачу в первый год работы, составляет 21% [10]. Для успешного выхода на рынок и обеспечения устойчивого развития компании требуется значительный объем капитала, который редко доступен исключительно за счет собственных ресурсов предпринимателей.

## Материалы и методы

В современной литературе заметно различие в трактовке роли бизнес-плана — часть авторов рассматривает его как инструмент внутреннего управления [1, 8], другие акцентируют его значение исключительно для внешнего финансирования [2, 6].

При обзоре публикаций отмечено, что, к примеру, Е.А. Богачев [1], Н.Н. Нурланов, П.С. Ариас, А.Д. Юлдошев [5], А.В. Чернов, В.А. Чернова [7], а также Е.В. Шехова, Т.Д. Дедюков, Л.В. Ермолина [8] делают упор на содержательных и технологических аспектах бизнес-планирования, позиционируя его как инструмент структурирования идей, повышения убедительности проекта. Вопросы привлечения капитала более подробно раскрывают, в частности, А.С. Гайда [2], О.А. Морозов [4], А.Г. Пыряева, О.Ю. Трунина [6], Д.А. Яхъяева [9], анализирующие традиционные и инновационные источники инвестиций, в том числе, цифровые токены, венчурное финансирование, сравнительную результативность различных каналов. Широкий взгляд на развитие стартапов представлен в труде Н.А. Грачевой, О.А. Полищук, А.В. Пылайкиной [3], где обсуждаются проблемы роста и устойчивости, и J. Howarth [10], систематизирующего статистические данные о динамике мирового стартап-рынка.

В источниковой базе недостаточно освещены практические механизмы адаптации бизнес-планов к условиям производственных стартапов, в том числе, специфика капиталоемких отраслей. Также слабо представлены изыскания о сочетании digital-платформ и классического планирования при долгосрочных инвестициях.

Методы, использованные при написании статьи, — сравнительный анализ публикаций, посвященных бизнес-планированию и финансированию, систематизация подходов авторов к оценке инвестиционной привлекательности начинаний, логическая оценка противоречий в теоретических интерпретациях роли бизнес-плана, синтез выводов для выявления недостаточно изученных направлений.

## Результаты и обсуждение

Фундаментальная задача любого стартапа, ищащего инвестиции, — убедить потенциального инве-

стор в жизнеспособности и перспективности идеи. Для производственного предприятия она усложняется высокими рисками, длительным сроком окупаемости. Качественно проработанный бизнес-план помогает смягчить множество опасений, представляя со-

бой не обычный набор прогнозов, а комплексное видение будущего компании.

Примечательно, что на уровне страны США значительно опережают конкурентов согласно рейтинговой системе StartupBlink (рис. 1).

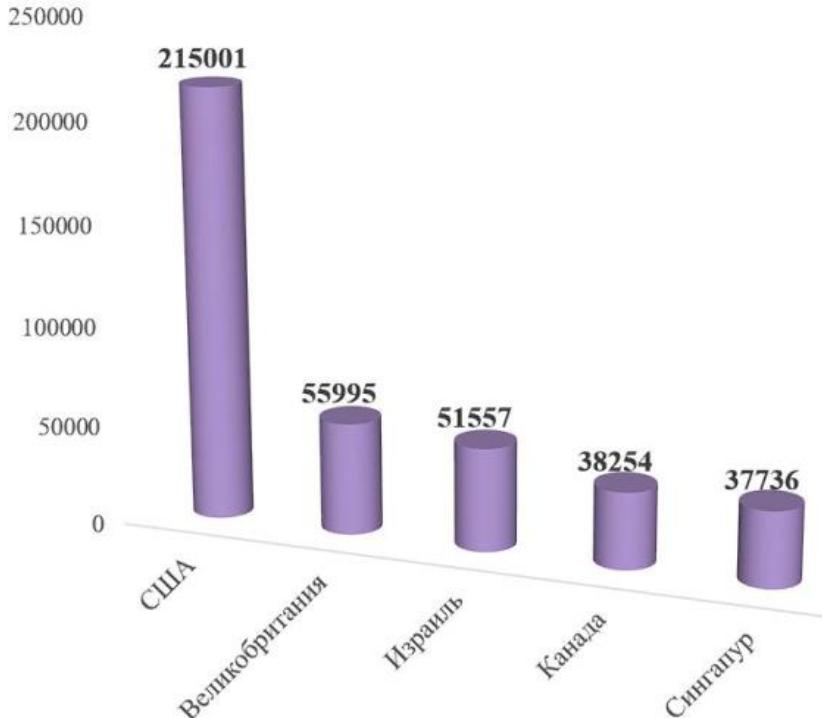


Рисунок 1 - Лидеры по индексу стартап-экосистемы, метрики StartupBlink (составлено на основе [10])  
Fig. 1. Leaders in the Startup Ecosystem Index, Start up Blink metrics (based on [10])

Финансирующие организации, в первую очередь, ориентируются на оценку вероятности возврата вложенных средств. Поэтому структурированный и аргументированный план деятельности стартапа выполняет функцию своеобразного «моста» между идеей и источником капитала. В нем отражаются:

- производственные мощности;
- структура затрат;
- предполагаемая выручка;
- горизонты выхода на окупаемость [2-5, 8].

Целесообразно отметить, что для производственных компаний риски значительно выше, чем в сфере услуг — требуется дорогостоящее оборудование, привлечение квалифицированного персонала, соблюдение технических стандартов. Бизнес-планирование в рассматриваемом контексте позволяет как упорядочить внутренние процессы, так и продемонстрировать инвесторам готовность команды к управлению сложными проектами.

Финансовые партнеры, изучающие заявки на инвестиции, оценивают перспективу прибыли, реалистичность сценариев развития. Наличие детализированных расчетов, производственных графиков, полноценного и содержательного анализа конкурентов свидетельствует о том, что инициаторы проекта осознают рыночные вызовы — они проявляют готовность к их преодолению. Вероятно, именно поэтому стартапы с проработанными бизнес-планами получают больше шансов на получение кредитов и венчурного капитала.

Важно подчеркнуть, что грамотно составленный документ выполняет двойную функцию. С одной стороны, он является аргументом для внешних стейкхолдеров. С другой — задает направление внутреннего управления компанией, обеспечивая координацию действий команды, предотвращая хаотичность решений.

Особое значение имеет структура информации, которая включается в бизнес-план. Потенциальные инвесторы обращают внимание как на прогнозируемые показатели, так и на прозрачность методологии их расчета. Если производственное начинание демонстрирует владение методами оценки себестоимости, планирования загрузки мощностей, прогнозирования спроса, это положительным образом отражается на доверии к проекту.

Помимо этого, описание инновационной составляющей — будь то уникальная технология или оригинальная организационная модель — усиливает конкурентные позиции хозяйствующего субъекта. Таким образом, бизнес-план становится не рядовым финансовым документом, а «площадкой» для презентации интеллектуального капитала команды.

Рассматривая вопрос о привлечении финансирования, нельзя игнорировать аспект репутации. Инвесторы и кредитные учреждения склонны доверять стартапам, которые характеризуются системностью, предсказуемостью. Планирование, подкрепленное расчетами и сценарным анализом, формирует образ ответственного, компетентного партнера.

В ряде случаев бизнес-план служит базисом для переговоров: он задает рамки обсуждения, помогает согласовать интересы сторон, а также определить условия финансирования. Следовательно, наличие тщательно подготовленной документации напрямую влияет на успех переговорного процесса.

Несмотря на явные положительные эффекты, анализируемое направление не является универсальной гарантией привлечения средств. Производственные начинания нередко сталкиваются с проблемой неточности прогнозов — спрос на продукцию может измениться под воздействием внешних факторов, затраты на сырье, энергию колеблются, а технологические сбои способны нарушить графики выпуска (таблица 1).

Таблица 1 – Обобщение ключевых вызовов бизнес-планированию для производственных стартапов (составлено на основе [1-3, 6-9])

Table 1 - Summary of key business planning challenges for manufacturing startups (based on [1-3, 6-9])

Аспект	Содержание	Последствия
Неточность прогнозов	Изменение спроса, цен на сырье, энергетические расходы	Снижение достоверности финансовых расчетов
Технологические сбои	Нарушения в производственных процессах, отставание от графиков	Рост издержек, утрата доверия инвесторов
Высокая капиталоемкость	Необходимость крупных вложений в оборудование, персонал	Усложнение поиска кредиторов, партнеров
Конкурентное давление	Наличие альтернативных технологий и акторов рынка	Угроза снижения привлекательности проекта
Репутационные риски	Недостаток системности и прозрачности в документах	Снижение шансов на привлечение финансирования

Уместно предположить, что именно в связи с многочисленными серьезными ограничениями инвесторы обращают внимание как на оптимистичный сценарий, так и на механизмы нивелирования рисковых факторов. Включение альтернативных стратегий, стресс-тестов, резервных вариантов повышает ценность бизнес-плана.

В практическом контексте тема статьи дополнительно раскрывается посредством обращения к сфере мебельного производства, которое в отличие от многих других сегментов промышленности, сочетает

технологическую сложность, зависимость от сырьевых факторов, выраженный дизайн-компонент. При подготовке бизнес-плана стартап в этой области должен опираться как на производственные и финансовые аспекты, так и на столь значимые параметры, как эргономика, устойчивость к модным трендам, экологичность материалов. Оптимизация требует выработки особых подходов, способных усилить доверие инвесторов, повысить устойчивость проектов (таблица 2).

Таблица 2 – Авторские предложения по оптимизации бизнес-планирования в привлечении финансирования для стартапов в мебельном производстве (составлено автором)

Table 2 – Authors suggestions for optimizing business planning in attracting financing for startups in furniture production (compiled by the author)

Рекомендация	Обоснование новизны	Ценность для производства мебели
Включение анализа трендов интерьерного дизайна в финансовую модель	В традиционных бизнес-планах отраслевой модный фактор учитывается слабо	Дает возможность инвестору оценить долгосрочную актуальность продукции, смягчить риск «морального устаревания» ассортимента
Расчет ресурсной эффективности с учетом вторичной переработки древесины и ЛДСП	Обычно прогноз затрат строится лишь на закупках первичного сырья	Снижает себестоимость и формирует имидж экологически ответственного стартапа, что повышает шансы на финансирование
Задействование гибких сценариев загрузки производственных мощностей (модульное производство)	Новизна в адаптации принципов бережливого производства к малым стартапам	Обеспечивает способность оперативно перестраивать выпуск мебели под заказы разного объема, что снижает риски простоя
Интеграция в бизнес-план цифровых каналов продвижения (VR-каталоги, 3D-визуализации)	В большинстве планов маркетинг ограничивается онлайн-рекламой	Укрепляется доверие инвесторов к способности начинания привлекать клиентов через современные методы демонстрации мебели
Разработка показателей долговечности и эргономичности изделий как KPI	В стандартных бизнес-планах акцент смешен на финансы и логистику	Доказывает конкурентные преимущества продукции через объективные характеристики, что усиливает привлекательность для целевых сегментов рынка

Так, каждая рекомендация отражает специфику мебельной индустрии, где финансовая устойчивость проекта в значительной степени определяется как себестоимостью и производственной дисциплиной, так и способностью предугадывать вкусы потребителей, приспосабливаться к вариативному спросу, формировать позитивный имидж на основе экологичности, технологичности. Новизна предложенных подходов заключается в междисциплинарном объединении классического финансового анализа с элементами дизайна, маркетинга, устойчивого развития.

#### **Заключение**

Итак, бизнес-планирование играет определяющую роль в процессе привлечения финансирования для производственных стартапов. Благодаря ему обеспечивается прозрачность проекта, устраняется неопределенность для инвесторов, реализуется помочь основателям в структурировании внутренних процессов. Хотя предсказать все внешние условия

невозможно, наличие проработанного плана существенно повышает шансы на получение капитала.

Целесообразно резюмировать, что рассматриваемая документация служит не только как инструмент коммуникации с внешними источниками финансирования, но и как средство стратегического управления, определяющее долгосрочные перспективы компании.

Как отмечено на конкретном примере в статье, оптимизация бизнес-планирования в мебельном производстве требует выхода за пределы стандартных экономических расчетов. Учет дизайнерских тенденций, ресурсосбережения, гибкости производственных мощностей в сочетании с инновационным инструментарием маркетинга формируют комплексный «фундамент» для привлечения финансов. Именно эти аспекты делают характеризуемый документ более убедительным для инвесторов, поскольку демонстрируется готовность начинания функционировать в условиях динамичного, конкурентного рынка мебели.

#### **Библиографический список**

1. Богачев Е.А. Особенности подготовки бизнес-плана для технологического стартапа // Менеджмент: теория и практика. – 2022. – № 1-2. – С. 117-121.
2. Гайда А.С. Привлечение финансирования для стартапов путем размещения цифровых токенов: мировая практика // Муниципалитет: экономика и управление. – 2023. – № 4 (45). – С. 13-21.
3. Грачева Н.А., Полищук О.А., Пылайкина А.В. Вопросы развития стартапов: оценка проблем роста и финансирования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13. – № 6. – С. 111-124.
4. Морозов О.А. Источники венчурного финансирования стартапов // Исследование развития экосистем в цифровой экономике. Сборник научных статей. – Курск: 2024. – С. 238-241.
5. Нурланов Н.Н., Ариас П.С., Юлдошев А.Д. Роль бизнес-планирования при создании технологического стартапа // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности. Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием. – Казань: 2023. – С. 342-347.
6. Пыряева А.Г., Трунина О.Ю. Проблемы привлечения инвестиций в стартап // Социально-экономическое развитие регионов России: тенденции, проблемы, перспективы. Сборник научных трудов. – Волгоград: 2024. – С. 242-246.
7. Чернов А.В., Чернова В.А. Анализ ключевых особенностей разработки бизнес-плана стартапа на основе прикладных цифровых платформ // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10 (147). – С. 1428-1432.
8. Шехова Е.В., Дедюков Т.Д., Ермолина Л.В. Бизнес-моделирование для стартапов: ключевые элементы эффективного бизнес-плана // Экономика, управление и право в современных условиях. Межвузовский сборник статей. – Тольятти: 2024. – С. 128-136.
9. Яхьяева Д.А. Экономические аспекты финансирования стартапов: сравнительный анализ влияния источников финансирования на рост и выживаемость // Economics. – 2025. – № 1 (55). – С. 15-18.
10. Howarth J. 37 New Startup Statistics for 2025 // URL: <https://explodingtopics.com/blog/startup-stats> (дата обращения: 16.09.2025).

#### **References**

1. Bogachev E.A. Osobennosti podgotovki biznes-plana dlya tekhnologicheskogo startapa // Menedzhment: teoriya i praktika. – 2022. – № 1-2. – S. 117-121.
2. Gajda A.S. Privlechenie finansirovaniyu dlya startapov putem razmeshcheniya cifrovyh tokenov: mirovaya praktika // Municipalitet: ekonomika i upravlenie. – 2023. – № 4 (45). – S. 13-21.
3. Gracheva N.A., Polishchuk O.A., Pylajkina A.V. Voprosy razvitiya startapov: ocenka problem rosta i finansirovaniyu // Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment. – 2023. – T. 13. – № 6. – S. 111-124.
4. Morozov O.A. Istochniki venchurnogo finansirovaniya startapov // Issledovanie razvitiya ekosistem v cifrovoj ekonomike. Sbornik nauchnyh statej. – Kursk: 2024. – S. 238-241.
5. Nurlanov N.N., Arias P.S., Yuldoshev A.D. Rol biznes-planirovaniya pri sozdaniii tekhnologicheskogo startapa // Ekonomika budushchego: trendy, vyzovy i vozmozhnosti. Materialy Vserossijskoj nauchnoj konferencii s mezdunarodnym uchastiem. – Kazan: 2023. – S. 342-347.
6. Pyryaeva A.G., Trunina O.YU. Problemy privlecheniya investicij v startap // Socialno-ekonomicheskoe razvitiye regionov Rossii: tendencii, problemy, perspektivy. Sbornik nauchnyh trudov. – Volgograd: 2024. – S. 242-246.
7. CHernov A.V., CHernova V.A. Analiz klyuchevyh osobennostej razrabotki biznes-plana startapa na osnove prikladnyh cifrovyh platform // Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2022. – № 10 (147). – S. 1428-1432.
8. SHekhova E.V., Dedyukov T.D., Ermolina L.V. Biznes-modelirovanie dlya startapov: klyuchevye elementy effektivnogo biznes-plana // Ekonomika, upravlenie i pravo v sovremenennyh usloviyah. Mezhvuzovskij sbornik statej. – Tolyatti: 2024. – S. 128-136.
9. YAhyaeva D.A. Ekonomicheskie aspekty finansirovaniyu startapov: sravnitelnyj analiz vliyaniya istochnikov finansirovaniyu na rost i vyzhivaemost // Economics. – 2025. – № 1 (55). – S. 15-18.
10. Howarth J. 37 New Startup Statistics for 2025 // URL: <https://explodingtopics.com/blog/startup-stats> (data obrashcheniya: 16.09.2025).

# МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ МАСШТАБОВ ТЕНЕВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

**Макаров А.А.**, аспирант, Пермский ГАТУ  
**Светлаков А.Г.**, д.э.н., профессор, Пермский ГАТУ

**Аннотация:** Часть хозяйствующих субъектов на рынке микрофинансовых услуг в Российской Федерации имеют теневую природу, в связи с чем возникает задача их своевременного обнаружения. В статье рассматривается методический инструментарий, позволяющий выявлять микрофинансовые институты с признаками теневой деятельности и проводить оценку масштабов такой деятельности на региональном рынке микрофинансирования.

**Ключевые слова:** микрозаймы, микрофинансирование, теневая экономика, теневой сектор микрофинансирования, методика оценки теневой деятельности.

**Abstract:** Some economic entities in the microfinance services market in the Russian Federation are shadow-based, necessitating their timely detection. This article discusses a methodological toolkit for identifying microfinance institutions with signs of shadow activity and assessing the scale of such activity in the regional microfinance market.

**Keywords:** microloans, microfinance, shadow economy, shadow microfinance sector, methodology for assessing shadow activity.

Рынок микрофинансовых услуг является чрезвычайно привлекательным для теневых структур в силу ряда причин, таких, например, как: отказы в предоставлении займов легальными кредиторами ввиду высокой закредитованности заемщиков, несовершенство нормативно-правовых актов, цифровая трансформация рынка и его постепенный переход в онлайн-сегмент, отсутствие действенных превентивных мер со стороны регулятора по недопущению теневой деятельности.

Такая ситуация способствует распространению теневых практик в процессе выдачи заемных средств, что является серьезной угрозой, противодействию которой нужно уделить особое внимание.

В первую очередь необходимо решить задачу обнаружения микрофинансовых институтов с признаками теневой деятельности для последующего наблюдения за ними и пресечения нарушений норм права в случае их совершения.

В качестве объекта исследования, проводимого в настоящей статье, был выбран рынок микрофинансовых услуг Пермского края.

По состоянию на конец 2024 года 76 хозяйствующих субъектов являлись непосредственными участниками рынка микрофинансовых услуг Пермского края.

Таблица № 1 - Количество микрофинансовых институтов в Пермском крае

Год	Общее число МФИ	Микрофинансовые и микрокредитные организации	Ломбарды	Кредитные потребительские кооперативы	Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы
2020	145	33	79	27	6
2021	104	25	49	25	5
2022	97	24	45	23	5
2023	88	22	40	22	4
2024	76	21	35	19	1

(составлено на основе [2-5])

Для классификации микрофинансовых институтов в таблице 2 представлен авторский набор критериев, характеризующих теневую деятельность организаций.

Данный набор критериев является всеобъемлющим и охватывает различные аспекты деятельности микрофинансовых институтов, включая юридическую чистоту, деловую репутацию, организационную структуру и информационную открытость.

Таблица № 2 - Критерии определения признаков теневой деятельности микрофинансовых институтов

№	Наименование критерия
1	Отзывы и рейтинговая оценка на профильных интернет-ресурсах
2	Участие в арбитражных делах в качестве истца, в %
3	Участие в арбитражных делах в качестве ответчика, в %
4	Участие учредителей в организациях с признаками деятельности по отмыванию доходов
5	Негативный информационный фон в отношении учредителей
6	Большое число аффилированных организаций
7	Отсутствие разрешения Банка России о допуске на финансовый рынок
8	Навязывание дополнительных услуг в рамках осуществления деятельности
9	Срок с момента даты образования юридического лица
10	Оценка добросовестности организации на сайтах проверки контрагентов
11	Сведения о недостоверности адреса регистрации юридического лица
12	Негативная тональность упоминаний организации в СМИ и сети Интернет
13	Членство в СРО Союз «Микрофинансовый Альянс «Институты развития малого и среднего бизнеса», СРО МФО «Единство», СРО «Мир»
14	Изменения в составе учредителей
15	Наличие у МФИ содержательного сайта в сети Интернет

(составлено на основе авторских исследований)

Выбор представленных критериев обусловлен необходимостью многофакторного подхода к оценке деятельности участников рынка микрофинансовых услуг. Такой подход позволяет сформировать объективную картину о деятельности организаций, учитывая, как количественные показатели, так и качественные характеристики.

Непосредственно задача классификации решена разработкой и применением нейросетевой модели, которая анализирует значения каждого из критериев и автоматически определяет их значимость в классификации. На данную разработку авторами получено свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025667731.

Нейронная сеть в качестве инструмента классификации была выбрана ввиду ее высокой точности. Так, рассматривая возможности автоматизации выявления недобросовестных микрофинансовых организаций на основе методов машинного обучения, Ю. М. Бекетнова в своей работе получила значение показателя AUC (Area Under the Curve) для нейронной сети равное 0,833 [1], что свидетельствует о том, что нейросетевые модели подходят для решения такой задачи.

Программный код модели написан на языке Python. Для классификации загружаются два файла формата «xlsx» (пакет программ Microsoft Office). Первый файл содержит порядковый номер организации, значения критериев и итоговую отметку о принадлежности организации к теневым, полученную в результате анализа открытых источников. Второй

файл, предназначенный для классификации, содержит аналогичную информацию, но без итоговой отметки, которая будет приставлена нейросетевой моделью по результатам оценки.

После обучения на первом файле модель приступает к основной задаче – классификации данных второго файла. Анализируя данные, обученная модель определяет наличие признаков теневой деятельности у микрофинансовых институтов. В итоговый столбец приставляется прогнозное заключение о принадлежности организации к теневым, а также выводится точность прогноза модели.

Эта модель может быть успешно использована контрольно-надзорными органами, правоохранительными структурами и самими заемщиками.

Для подтверждения результатов работы нейросетевой модели в программу внедрена логистическая регрессионная модель, которая определяет точность прогноза, число организаций на рынке с признаками теневых практик, а также позволяет получить математическую формулу для оценки масштаба теневой деятельности микрофинансовых институтов в регионе.

По итогам обучения и применения модели на основе данных о деятельности микрофинансовых институтов Пермского края, полученных из открытых источников и используемых при расчете критериев, удалось добиться значимых результатов в оценке масштаба теневого сектора на региональном рынке микрофинансовых услуг.

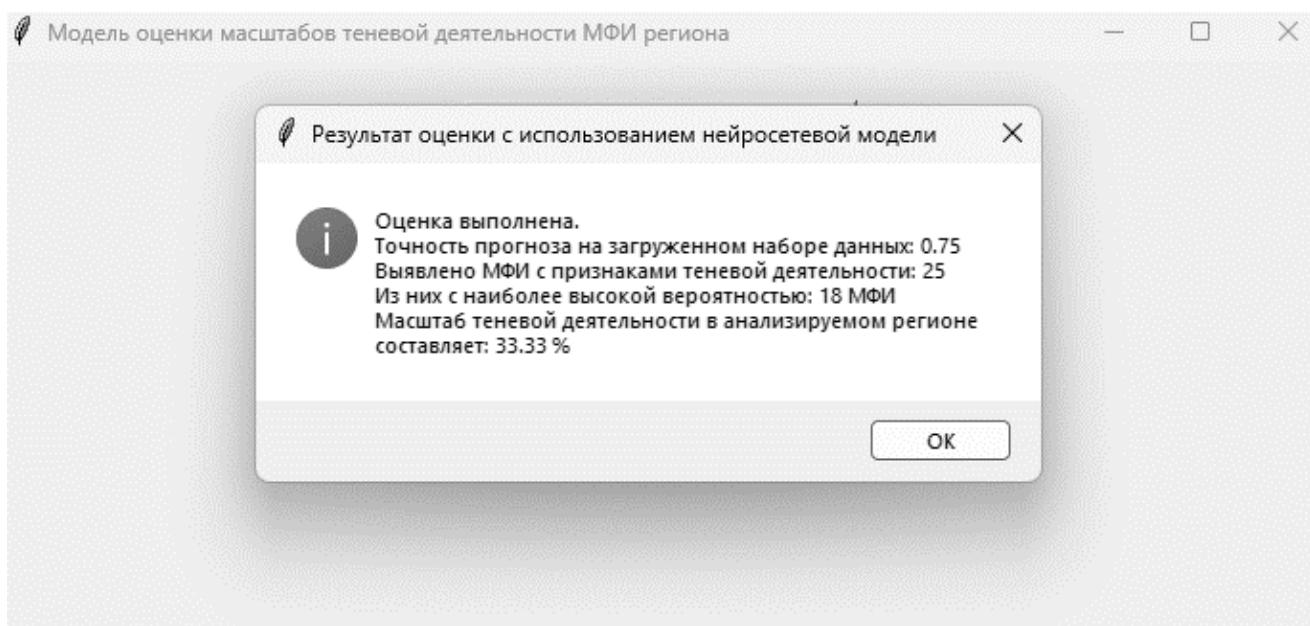


Рисунок 1 – Результат оценки масштаба теневой деятельности микрофинансовых институтов (составлено на основе авторских исследований)

В результате проведения оценки данных за 2024 год модель выделила 25 институтов как структуры, обладающие признаками теневой деятельности (из них 18 – с наибольшей вероятностью, выше 85%). Это свидетельствует о том, что масштаб теневой деятельности микрофинансовых институтов в Пермском крае составляет 33,33%. Сей факт предопределяет теневую природу рынка и порождает вопросы с точки зрения прозрачности, законности и финансовой надежности микрофинансовых институтов региона.

Выдержка из выходных данных результатов оценки приведена в таблице 3, где «К» – значение критерия, «НМ РЕЗ» – оценочное значение принадлежно-

сти (1) или непринадлежности (0) организации к теневым, полученное нейросетевой моделью, «ЛР РЕЗ» – оценочное значение принадлежности (1) или непринадлежности (0) организации к теневым, полученное логистической регрессионной моделью, «НМ ВЕР» – вероятность достоверности полученного результата нейросетевой моделью, «ЛР ВЕР» – вероятность достоверности полученного результата логистической регрессионной моделью.

В процессе исследования было получено логистическое уравнение  $\text{logit} (P_i)$  (формула 1), где  $P_i$  – вероятность принадлежности организации к теневым, К – значение соответствующего критерия:

Таблица 3 - Пример выходных данных результатов оценки МФИ Пермского края

K 1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	НМ РЕЗ	ЛР РЕЗ	НМ ВЕР	ЛР ВЕР
5	80	20	0	0	0	0	6	2	0	1	1	0	2	0	0	0,006	0,036	
4	85	15	1	0	0	0	1	12	2	0	0	0	0	5	0	0,006	0,064	
2	57	43	1	1	1	0	0	2	3	1	1	1	1	5	1	1	97,586	77,296
2	7	93	0	0	0	0	1	7	5	0	1	0	1	2	1	1	81,88	61,619

(составлено на основе авторских исследований)

$$(1) \quad \text{logit}(P_i) = -6,6839 - 0,5657 * K1 - 0,0111 * K2 + 0,0111 * K3 + 2,1061 * K4 + 2,6401 * K5 + 1,9600 * K6 + 2,0802 * K8 - 0,0251 * K9 - 0,0554 * K10 + 2,4411 * K11 + 1,8631 * K12 - 0,3721 * K13 + 2,8263 * K14 - 0,8105 * K15$$

Результат решения данного уравнения при подстановке в формулу 2 позволяет определить вероятности принадлежности организации к имеющим признаки использования теневых практик:

$$(2) \quad P_i = \frac{100}{1 + e^{-\text{logit}(P_i)}}$$

Среднее значение совокупности полученных вероятностей или средняя вероятность выборки ( $\hat{p}$ , классическая величина математической статистики) дает возможность определить, с какой вероятностью все компании на рынке микрофинансирования обладают признаками теневых, что и можно принять за масштаб теневой деятельности на рынке микрофинансирования:

$$(3) \quad \hat{p} = \frac{1}{N} * \sum_{i=1}^N P_i$$

Для рассматриваемого региона средняя вероятность выборки составила 35,77 (формула 4):

$$(4) \quad \hat{p} = \frac{1}{76} * \sum_{i=1}^{76} P_i = 35,77$$

Данное значение является эквивалентным значению масштаба теневой деятельности МФИ в регионе, поскольку, если, например, утверждается, что с вероятностью 35,77% все микрофинансовые институты Пермского края осуществляют теневые практики, то таким же образом можно утверждать, что масштаб теневой деятельности МФИ в Пермском крае составляет 35,77%.

В таблице 4 представлены альтернативные способы расчета масштаба теневой деятельности, основанные на модификации формулы 3, но включающие в качестве базисных значений другие показатели (НМ РЕЗ, ЛР РЕЗ, НМ ВЕР, ЛР ВЕР) и дающие приблизительно такие же результаты.

Таблица 4 – Формулы оценки масштаба теневой деятельности МФИ в Пермском крае

Формула оценки масштаба теневой деятельности МФИ	Сущность	Результат для Пермского края
$\hat{p} = \frac{100}{76} * \sum_{i=1}^{76} \frac{1}{2} (\text{НМ РЕЗ}_i + \text{ЛР РЕЗ}_i)$	Оценивает масштаб через средневзвешенное значение результатов бинарной классификации, полученных нейросетевой и логистической регрессионной моделями	34,06
$\hat{p} = \frac{1}{76} * \sum_{i=1}^{76} \frac{1}{2} (\text{НМ ВЕР}_i + \text{ЛР ВЕР}_i)$	Оценивает масштаб через средневзвешенное значение вероятностей принадлежности организации к теневым, полученных нейросетевой и логистической регрессионной моделями	34,78

(составлено на основе авторских исследований)

Исходя из приблизительного равенства полученных результатов, можно сделать вывод о правильности предложенной методики оценки.

Также предлагается определить 4 пороговых значения уровней теневой деятельности на рынке микрофинансирования в Пермском крае:

- допустимый уровень теневой деятельности в микрофинансовом секторе (масштаб теневой деятельности до 25%);

- повышенный уровень теневой деятельности в микрофинансовом секторе (масштаб теневой деятельности от 25 до 50%);

- критический уровень теневой деятельности в микрофинансовом секторе (масштаб теневой деятельности от 50 до 75%);

- катастрофический уровень теневой деятельности в микрофинансовом секторе (масштаб теневой деятельности выше 75%).

Раскроем подробнее каждый из перечисленных выше уровней.

Допустимый уровень (до 25% теневой деятельности):

- минимальное влияние теневых операций на рынок;

- сохраняется контроль над основными показателями сектора;

- возможны отдельные случаи правонарушений, не носящие системный характер;

- требуется профилактический контроль.

Повышенный уровень (25–50% теневой деятельности):

- наблюдается значительное распространение теневых операций;

- увеличивается риск финансовых потерь для участников рынка;

- появляются системные нарушения в отдельных сегментах рынка;

- требуются усиленные контрольно-надзорные мероприятия.

Критический уровень (50–75% теневой деятельности):

- теневые операции существенно влияют на функционирование рынка;

- возникает угроза стабильности микрофинансового сектора;

- наблюдаются массовые нарушения законодательства;

- необходимы срочные меры по стабилизации ситуации.

Катастрофический уровень (свыше 75% теневой деятельности):

- преобладание теневых операций над легальными;
- полная дестабилизация рынка микрофинансовых услуг;
- массовый характер правонарушений и преступлений;
- требуется комплексное вмешательство регулятора и правоохранительных органов.

Согласно проведенной оценке, масштаб теневой деятельности микрофинансовых институтов в Пермском крае составил 35%, что соответствует повышенному уровню теневой экономики в секторе микрофинансирования и требует усиления контрольных мероприятий для стабилизации ситуации на рынке.

Разработанный методический инструментарий является универсальным и может быть адаптирован для оценки масштаба теневой деятельности микрофинансовых институтов любого региона России.

#### **Библиографический список**

1. Бекетнова, Ю. М. Анализ возможностей автоматизации выявления недобросовестных микрофинансовых организаций на основе методов машинного обучения / Ю. М. Бекетнова // Финансы: теория и практика. – 2020. – Т. 24 № 6. – С. 38-50.
2. Государственный реестр сельскохозяйственных потребительских кооперативов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_skpk.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_skpk.xlsx) (дата обращения: 18.04.2025).
3. Государственный реестр ломбардов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_PS.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_PS.xlsx) (дата обращения: 18.04.2025).
4. Государственный реестр микрофинансовых организаций [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_MFO.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_MFO.xlsx) (дата обращения: 18.04.2025).
5. Государственный реестр кредитных потребительских кооперативов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_KPK\\_gov.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_KPK_gov.xlsx) (дата обращения: 18.04.2025).

#### **References**

1. Beketnova, YU. M. Analiz vozmozhnostej avtomatizacii vyyavleniya nedobrosovestnyh mikrofinansovyh organizacij na osnove metodov mashinnogo obucheniya / YU. M. Beketnova // Finansy: teoriya i praktika. – 2020. – T. 24 № 6. – S. 38-50.
2. Gosudarstvennyj reestr selskohozyajstvennyh potrebitelskih kooperativov [Elektronnyj resurs] // Oficialnyj sajt Banka Rossii. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_skpk.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_skpk.xlsx) (data obrashcheniya: 18.04.2025).
3. Gosudarstvennyj reestr lombardov [Elektronnyj resurs] // Oficialnyj sajt Banka Rossii. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_PS.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_PS.xlsx) (data obrashcheniya: 18.04.2025).
4. Gosudarstvennyj reestr mikrofinansovyh organizacij [Elektronnyj resurs] // Oficialnyj sajt Banka Rossii. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_MFO.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_MFO.xlsx) (data obrashcheniya: 18.04.2025).
5. Gosudarstvennyj reestr kreditnyh potrebitelskih kooperativov [Elektronnyj resurs] // Oficialnyj sajt Banka Rossii. URL: [https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list\\_KPK\\_gov.xlsx](https://www.cbr.ru/vfs/finmarkets/files/supervision/list_KPK_gov.xlsx) (data obrashcheniya: 18.04.2025).

# ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В ЯКУТИИ

**Саввин А.А.**, генеральный директор, Акционерное общество «Корпорация развития Республики Саха (Якутия)»

**Глухарева Е.С.**, ведущий специалист, Акционерное общество «Корпорация развития Республики Саха (Якутия)»

**Аннотация:** В статье рассматривается проблема выбора приоритетных креативных индустрий для регионов. Авторы предлагают методологию определения приоритетных направлений на основе таких критериев, как экономический потенциал, социальный эффект, культурное значение, экспортные возможности и кадровый потенциал. В исследовании данная методика применяется для оценки приоритетных креативных индустрий Республики Саха (Якутия), таких как кино и анимация, разработка программного обеспечения и видеоигр, мода, ювелирное дело, музыка, народные художественные промыслы и дизайн. В статье также обозначены проблемы, связанные с неравномерностью развития и поддержкой различных отраслей, трудностями экспорта продукции и услуг, а также иными факторами. Изложенные критерии могут послужить примером для других регионов России при определении и поддержке собственных приоритетных креативных индустрий. Полученные результаты могут быть использованы региональными органами государственной власти и организациями, занимающимися развитием креативных индустрий в субъектах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** креативная экономика, приоритетные креативные индустрии, Республика Саха (Якутия), региональное развитие.

**Abstract:** The article addresses the issue of selecting priority creative industries for regions. The authors propose a methodology for prioritizing sectors based on criteria such as economic potential, social impact, cultural significance, export opportunities, and human resources capacity. This methodology is applied to evaluate key creative industries in the Republic of Sakha (Yakutia), including film and animation, software development and video games, fashion, jewelry making, music, folk art crafts, and design. The article also identifies challenges related to uneven development and support across different industries, difficulties in exporting products and services, among other issues. The formulated criteria can serve as a model for other regions of Russia when choosing and supporting their own priority creative industries. The findings may be used by regional government bodies and organizations involved in developing creative industries in regions of Russian Federation.

**Keywords:** creative economy, priority creative industries, Republic of Sakha (Yakutia), regional development

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время креативная экономика переживает бурный рост, особенно заметный в развивающихся странах, существенно способствуя их экономическому росту и созданию в них новых рабочих мест. Согласно исследованию Конференции ООН по торговле и развитию (UNCTAD) за 2024 г., охватившему 36 развивающихся государств, за последние 10 лет креативная экономика составляет от 0,5% до 7,3% валового внутреннего продукта и обеспечивает занятость от 0,5% до 12,5% от общей рабочей силы государств [12].

В Российской Федерации также наблюдается стабильный рост креативной экономики, за период с 2017–2024 гг. валовая добавленная стоимость креативной экономики России увеличилась на 5,19 трлн руб. и составила в 2024 г. 7,48 трлн руб. Вклад креативной экономики в валовой внутренний продукт Российской Федерации за аналогичный период увеличился на 1,8 п.п. и составил 4,1% к концу 2024 г. [5]. В Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года поставлена задача по увеличению вклада креативной экономики в валовой внутренний продукт до 6% к 2030 г. [3, 10].

Креативная экономика, основанная на создании, продвижении и реализации креативных продуктов, становится ключевым фактором экономического роста, инноваций и культурного развития. Ядром креативной экономики являются креативные (творческие) индустрии [6].

В последние годы регионы всё отчетливее понимают значимость развития креативных индустрий, прилагая большие усилия для формирования благоприятной среды, стимулирующей развитие креативного предпринимательства. В 2023 году Агентство стратегических инициатив разработало «Региональный стандарт развития креативных индустрий» - документ, который содержит лучшие практики регио-

нов по развитию креативных индустрий, представленные в виде 12 рекомендуемых шагов, направленных на создание условий для интенсивного развития креативного сектора в регионе. В стандарт были включены лучшие практики таких регионов как Республика Саха (Якутия), Ульяновская область, Калининградская область, Москва, Новгородская область, Тюменская область и Красноярский край [8]. Одним из шагов стандарта является определение приоритетных креативных индустрий в целях формирования креативной специализации региона. Такой анализ специализаций позволит создать экономические портреты региональных креативных индустрий, которые в перспективе могут служить обоснованием для выбора приоритетных направлений их государственной поддержки. Регионы как правило ограничены в ресурсах, и попытка охватить все сферы сразу может привести к распылению сил и средств, снижая общую эффективность. Выделение приоритетных направлений позволит сосредоточить усилия и ресурсы на тех секторах, которые имеют наибольший потенциал для роста и влияния на экономику региона.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для объективного выбора приоритетных креативных индустрий регионы могут опираться на ряд критериев, которые помогут оценить различные аспекты развития той или иной индустрии в регионе. Агентством стратегических инициатив в 2025 г. был разработан типовой проект критериев для отбора приоритетных креативных индустрий на региональном уровне [4]. Критерии отбора ориентированы на выявление креативных индустрий, характеризующихся наиболее высоким экономическим потенциалом и вкладом в развитие человеческого капитала, эффективностью в сохранении культурного наследия и усилением конкурентных преимуществ соответствующего субъекта Российской Федерации. На наш взгляд, применение критериев обеспечивает:

- ✓ объективность и прозрачность формирования перечня приоритетных креативных индустрий;
- ✓ учет социально-экономической и культурной специфики региона, а также стратегических ориентиров его развития;
- ✓ рациональное распределение ресурсов и мер государственной поддержки.

Критерии оценки для отбора приоритетных креативных индустрий региона могут включать в себя следующие категории показателей, позволяющие оценить потенциал индустрии, её вклад в развитие экономики региона и другие аспекты ее развития в регионе:

- ✓ соответствие экономической специализации региона;
- ✓ экономический потенциал;
- ✓ социальный эффект;
- ✓ культурное значение;
- ✓ экспортный потенциал;
- ✓ кадровый потенциал;
- ✓ наличие сравнительных преимуществ региона, релевантных для креативной индустрии финансовых и нефинансовых мер поддержки, специализированной инфраструктуры и другое.

Таким образом, процесс отбора приоритетных креативных индустрий требует комплексного подхода, учитывающего экономические, социальные, культурные и другие факторы. Это позволит выбрать направления, способствующие устойчивому развитию региона и повышению благосостояния его жителей.

В Республике Саха (Якутия) большое внимание уделяется развитию креативных индустрий, начиная с 2018 года, деятельность региона была направлена на последовательное строительство полноценной экосистемы креативной экономики. Одним из первых шагов стало определение Корпорации развития Республики Саха (Якутия) в качестве опорной организации развития креативных индустрий, затем была разработана первая в Российской Федерации комплексная концепция развития креативной экономики, в которой отражены основные подходы к развитию креативной экономики, идеи и открытия региона [7]. Следующим шагом стало выявление приоритетных для региона креативных индустрий. Приоритетные для развития креативные виды экономической деятельности Якутии, закрепленные Указом Главы Республики Саха (Якутия) от 27.04.2024 г. №302 «О развитии креативной экономики Республики Саха

(Якутия)» включают в себя следующие отрасли: киноиндустрия, анимация, дизайн, разработка видеоигр и программного обеспечения, ювелирная отрасль, музыка, мода, народные художественные промыслы и образование в креативных (творческих) индустриях [9]. Основными критериями для отбора именно этих индустрий были экономический потенциал, текущий вклад в экономику, а также исторические предпосылки для их развития в регионе. Для каждого из этих направлений были разработаны индивидуальные меры поддержки: сформирована необходимая инфраструктура, такая как ИТ-Парк и креативный кластер «Квартал Труда», учреждены целевые инвестиционные фонды и запущен ряд специальных акселерационных программ. Благодаря этому в Республике Саха (Якутия) были созданы оптимальные условия для интенсивного развития предпринимательства в сферах креативной экономики.

В рамках исследования нами выполнен анализ приоритетных креативных индустрий региона по установленным ранее семи критериям. Обобщая оценку соответствия указанных отраслей экономической специализации региона, отметим, что каждая из приоритетных креативных индустрий была заранее определена в качестве таковой соответствующим указом Главы Республики Саха (Якутия) №302, в котором также были установлены стратегические цели для каждой из них на перспективу до 2030 года. Развитие этих индустрий также было ранее предусмотрено в Стратегии социально-экономического развития Республики Саха (Якутия) до 2032 года с целевым видением до 2050 года.

### 1. Кино, телевизионные программы и фильмы и анимация

Хотя киноиндустрия и анимация Якутии на сегодняшний день не занимают лидирующих позиций по основным показателям оценки экономического потенциала, таким как уровень занятости (средняя численность сотрудников организаций в 2024 году составила 158 чел.) и количество официально зарегистрированных субъектов хозяйствования (115 организаций и ИП), следует отметить, что значительная доля работников этих индустрий представлена фрилансерами, учет которых затруднен статистическими методами, что создает дополнительные трудности при анализе уровня развития отрасли, другие экономические показатели индустрии демонстрирует позитивную динамику и устойчивые темпы роста.

Таблица 1 - Показатели по креативной индустрии «Кино, сериалы и анимация»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	42	45	42	40	48	47	47
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	68	77	71	64	63	70	68
Среднесписочная численность работников организации (человек)	221	203	180	176	165	158	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	492,0	136,0	382,2	251,9	358,3	610,6	...

\* Вид экономической деятельности (код по ОКВЭД2), отнесенный к креативной индустрии: 59.1

Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

Кинокассы демонстрируют уверенную положительную динамику - по данным Единой федеральной автоматизированной информационной системы сведений о показах фильмов в кинозалах только за первую половину 2025 года кассовые сборы выросли до рекордных 193,5 млн рублей против прошлогодних 157 млн. Сейчас ежегодно создается от 10 до 12 полнометражных художественных игровых фильмов и это число ежегодно растет.

Индустрия анимации в Республике развивается бурными темпами. Еще несколько лет назад она находилась в зачаточном состоянии, а сегодня объем производства вырос до сотен минут контента (571 минута в 2024 г.). В настоящее время в Якутии по-

рядка 7 активных анимационных студий различного уровня. Крупнейшими производителями анимационного контента в регионе являются анимационные студии «Тундра», «Ойуулук» и НВК «Саха». Большая часть анимационного контента представлена в виде 2D или 3D анимации. В 2025 году в кинотеатрах республики начался прокат «Айтал уонна Аптаах Куус» — первого полнометражного анимационного фильма на якутском языке.

Уже сегодня киноиндустрия и индустрия анимации оказывают значительный положительный социальный эффект. Она характеризуются высоким уровнем вовлечения молодежи и активно способствуют улучшению качества городской среды путем органи-

зации событийных мероприятий, таких как Якутский международный кинофестиваль, фестиваль анимации TO:KU Fest, открытые кинопоказы под открытым небом и прочие тематические события. Подобные акции повышают интерес горожан и гостей региона, оживляя городские территории и увеличивая их туристическую привлекательность. Сегодня кино и анимация стали важной частью имиджа республики, прочно ассоциирующейся с творчеством и культурой в глазах россиян и иностранцев.

Якутское кино и анимация имеют огромное культурное значение. Кинопроизводство в республике имеет глубокие корни, начиная с первых шагов национального кинематографа в XX веке, что создало прочную основу для последующего развития. Якутские фильмы отражают культуру народа саха, обычаи, фольклор и особенности быта, что усиливает чувство принадлежности к региону и формирует уникальный национальный бренд. Несмотря на относительную молодость отрасли, анимация в Якутии чрезвычайно востребована детьми региона, выполняя важную миссию передачи исторического и культурного наследия последующим поколениям, а также сохранения якутского языка.

Якутское кино уже давно перестало быть просто местным феноменом — оно постепенно превращается в мощный мировой бренд. С 2019 года якутское кино завоевало более 280 наград мировых и отечественных кинофестивалей. Уже два года подряд более 15% российских призов на престижных зарубежных кинофестивалях принадлежит якутским кинорежиссерам и продюсерам. На сегодняшний момент якутское кино показывают примерно в 40 странах Европы, Азии и Северной Америки. Анимация также отличается высоким экспортным потенциалом, потому что

ее универсальная природа позволяет преодолевать языковой барьер — основными средствами коммуникации выступают зрительные образы и символические знаки.

В Якутии реализована комплексная система подготовки специалистов для индустрий кино и анимации от дополнительного образования в школах до программ высшего образования и курсов. Основными образовательными учреждениями, выпускающими специалистов для индустрий, являются Арктический государственный институт культуры и искусств (АГИКИ), Колледж креативных индустрий «Айар Уустар» и Колледж цифровых профессий «Синергия».

Главным сравнительным преимуществом киноиндустрии и индустрии анимации региона выступает целенаправленная государственная политика, направленная на поддержку этих секторов. Эта политика включает предоставление грантовой помощи проектам, льготную аренду помещений и оборудования в креативном кластере «Квартал труда», организацию тематических мероприятий, а также содействие развитию профильного образования. Для поддержки анимационных студий в регионе действует программа закупки анимационного контента Национальной вещательной компанией "Саха" для дальнейшей трансляции на детском телеканале «Тооку».

## 2. Программное обеспечение и видеоигры

Индустрии программного обеспечения и видеоигр являются индустриями с одним из наиболее высоких экономических потенциалов. Численность занятых в этих индустриях за последние 8 лет выросла на 43,8% и составила к концу 2024 г. 1226 чел. (в 2017 году — 853 чел.). Численность организаций и ИП возросла с 2019 г. на 19,7% и составила на начало 2025 г. 660 предприятий.

Таблица 2 - Показатели по креативной индустрии «Программное обеспечение и видеоигры»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	246	255	244	245	295	313	300
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	305	336	305	280	298	327	360
Среднесписочная численность работников организаций (человек)	1461	1676	1971	1620	1189	1226	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	2982,6	4801,5	6972,8	6379,7	5350,0	7241,6	...

\* Виды экономической деятельности (коды по ОКВЭД2), отнесенные к креативной индустрии: (62, 58.2, 46.51.2, 47.41.2)

Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

За 2023–2024 гг., общее количество скачиваний игр созданным разработчиками видеоигр в Якутии составляет 75 млн. За последние 10 лет якутскими разработчиками разработано более 40 игр для мобильных устройств и ПК. Многие из игр представлены на российских площадках Vk Play и Яндекс.

Отрасли разработки программного обеспечения и видеоигр в Якутии характеризуются наибольшей долей молодого персонала. ИТ-сектор продолжает расширять новые таланты благодаря комплексной системе подготовки кадров — от школьных конкурсов до профессиональной переподготовки в филиале Школы 21. Регион является родиной таких компаний мирового уровня как InDriver и MyTona. При этом ежегодно появляются все новые перспективные стартапы. Информационные технологии прочно утвердились как неотъемлемая составляющая образа региона.

Развитие ИТ-сектора имеет также и культурное значение. Современные технологии позволяют создавать уникальные продукты, учитывающие культурные особенности местных сообществ. Сегодня многие ИТ-компании создают уникальный софт для Арктики, разрабатывают игры по мотивам якутского эпоса Олонхо, выводят на международные платформы цифровой контент на языках народов Севера.

Например, по мотивам известной северной сказки «Кындыкан» будет создана видеоигра. Все это открывает новые возможности для продвижения регионального контента на глобальном уровне.

ИТ-сектор традиционно обладает высоким экспортным потенциалом, поскольку цифровой контент сравнительно несложно выводить на экспорт. Республика стабильно удерживает первое место среди регионов Дальнего Востока по экспортту ИТ-услуг [1]. Однако, в последние годы из-за сложившейся внешнеэкономической ситуации даже экспорт программного обеспечения и видеоигр может быть осложнен.

В регионе представлен широкий спектр программ высшего и среднего профессионального образования в сфере ИТ. Для переподготовки взрослого населения в Якутии действует «Школа 21» от Сбербанка. Для школьников и молодежи предусмотрены разнообразные кружки и курсы, направленные на освоение программирования, разработки приложений и робототехники. Кроме этого, с 2016 года в Якутии проводится всероссийский конкурс «Моя профессия – ИТ». За 8 лет своего существования конкурс охватил более 17 тысяч участников, а доля выпускников школ, желающих поступить на ИТ-направления, выросла в 4 раза. С 2023 года, при поддержке АФК

## Финансовый бизнес, № 9, 2025г.

«Система», конкурс вышел на национальный уровень, охватив 10 регионов страны [11].

В регионе оказывается большой объем поддержки предприятиям ИТ-сектора. Якутия – один из самых активных предпосевных инвесторов в РФ – за 5 лет проинвестирировано 59 ИТ-стартапов. Весной 2025 года в регионе было запущено международное издательство видеоигр «Новая игра+», которое будет выпускать игры не только для России, но и для мировых платформ. Регулярно организуемые в регионе акселерационные программы вроде «Акселератора Б8», а также многочисленные хакатоны и конкурсы способствуют активной поддержке ИТ-стартапов, включая игровые проекты.

### 3. Мода

В последние годы якутская модные бренды переживают период активного развития, трансформирую-

ясь из локального ремесла в конкурентоспособные бизнес-проекты. В цепочке создания добавленной стоимости модной и ювелирной продукции Республика Саха (Якутия) охватывает все этапы от создания креативного продукта до его распространения. Мода – одна из самых насыщенных предприятиями отраслей региона. За последние 6 лет численность организаций и ИП в индустрии увеличилась на 18,6% и составила на начало 2025 г. 2812 предприятий. Занятость в индустрии демонстрирует стремительный рост – среднесписочная численность работников организаций в сфере моды с 2017 г. увеличилась почти в 9 раз и к 2024 г. составила 1023 человека (в 2017 году всего 114 человек). К 2030 году в регионе поставлена задача создать 30 уникальных брендов с оборотом свыше 100 миллионов рублей и 3 компании-лидера с выручкой более 1 миллиарда рублей.

Таблица 3 - Показатели по креативной индустрии «Мода»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	212	204	188	186	191	186	202
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	2159	2071	1754	2081	2250	2477	2610
Среднесписочная численность работников организаций (человек)	861	1451	1062	1007	1068	1023	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	179,2	68,2	165,7	160,9	206,3	329,4	...

\* Виды экономической деятельности (коды по ОКВЭД2), отнесенные к креативной индустрии: (14, 15, 46.16, 46.42, 46.48, 46.49.4, 47.51, 47.71, 47.72, 47.82, 47.91)

Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

Модная индустрия Якутии вносит значительный вклад в социальное развитие, улучшение городской среды и формирование позитивного имиджа региона. Якутские бренды участвуют в престижных мероприятиях, таких как Московская неделя моды, что повышает узнаваемость региона. Кроме того, уникальные модные продукты формируют имидж Якутии как креативного центра.

Модная индустрия Якутии активно транслирует культурный код региона через дизайн. Бренды создают продукты, которые легко ассоциируются с регионом. Якутия обладает богатыми традициями работы с мехом и кожей, которые веками использовались в национальной одежде и ремеслах. Современные якутские бренды активно переосмысливают эти традиции, создавая продукты на стыке наследия и актуальных трендов.

Сейчас якутские модные бренды практически не выходят на зарубежные рынки, однако многие дизайнеры уже начали активно посещать международные мероприятия и проводить показы на неделях моды в таких странах как Китай, Испания, Франция, что создает прочную основу для выхода на глобальные рынки. Ключевые перспективы связаны с расширением сотрудничества с ритейлерами Азии и Европы, а также использованием цифровых платформ для продвижения.

В республике специалистов для индустрии высшего и среднего звена готовят порядка 5 образова-

тельных учреждений. Помимо этого, в регионе существуют многочисленные программы дополнительного образования для детей и взрослых. В целом индустрия наполнена кадрами.

Целенаправленное развитие индустрии моды в Якутии началось лишь недавно. Предприятия индустрии моды могут получить имущественную помощь в виде льготной аренды офисов и оборудования в креативном кластере «Квартал труда» и кластере легкой промышленности «Сахабулт». Основным инструментом для поддержки брендов является акселератор «Модная программа», его участники получают профессиональное обучение, доступ к льготным займам и возможность выхода на федеральных ритейлеров. Сейчас уже 2 якутских бренда - Knit&Fit и Eikirie успешно представлены в универмагах Trend Island.

### 4. Ювелирное дело

В последние годы численность предприятий ювелирной индустрии Республики Саха (Якутия) сокращается. На начало 2025 г. в индустрии зарегистрировано 146 организаций и ИП. На текущий момент ювелирная индустрия Якутии не является массовым работодателем, но обладает потенциалом для создания новых рабочих мест. В 2024 г. в организациях, занимающихся производством и продажей ювелирной продукции, было занято порядка 171 человека. Несмотря на невысокие текущие показатели, наличие сырьевой базы и государственная поддержка создают условия для роста индустрии.

Таблица 4 - Показатели по креативной индустрии «Ювелирное дело»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	103	114	88	70	61	57	48
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	246	267	223	196	174	106	98
Среднесписочная численность работников организаций (человек)	515	246	197	225	191	171	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	10457,2	4374,8	1253,1	660,1	1358,6	1122,7	...

\* Виды экономической деятельности (коды по ОКВЭД2), отнесенные к креативной индустрии: (32.1, 47.77.2)

Ювелирное дело у якутов имеет многовековые традиции, восходящие к XII веку. Якутские мастера-ювелиры производят уникальные изделия, соединяющие классические узоры с актуальным дизайном. Как и мода, ювелирная сфера успешно передает и продвигает якутские культурные коды, используя характерные орнаменты и символы. Уникальные изделия из серебра, бивня мамонта и местных камней формируют узнаваемый образ Якутии как центра культурного наследия.

Якутские ювелиры периодически представляют регион на международных выставках в том числе при содействии регионального Центра поддержки экспорта. Сейчас ювелирной продукции осложнен политической ситуацией, но некоторые бренды даже несмотря на трудности выходят на зарубежные рынки. Якутский ювелирный бренд «УРУУ» уже продает свои изделия в Казахстане, Корее, Армении, Белоруссии, Киргизии, а также эксклюзивно во Франции и Монголии.

Специалистов для индустрии ювелирного дела готовят 2 университета и 5 средних профессиональных образовательных учреждений. Ежегодно здесь выпускаются десятки ювелиров, огранщиков и ювелирных дизайнеров. Однако дополнительное образование в отрасли малоразвито – основные компетенции местные специалисты получают в колледжах, училищах, техникумах и университетах.

Основным преимуществом Якутии в ювелирной отрасли является то, что здесь уже многие годы реа-

лизуется целый спектр мер поддержки ювелирных компаний. В Якутии также действует ювелирно-гранильный кластер SAYBM, который объединяет частные предприятия в сфере ювелирного дела, огранки, дизайна, производства сувениров и изделий народных промыслов. SAYBM оказывает своим резидентам услуги консалтинга, аренды производственных помещений, а также предоставляет им специализированное оборудование. Офисы креативного кластера «Квартал труда» также предоставляют офисы ювелирным компаниям по льготной ставке. Ювелирные бренды так же, как и модные могут чувствовать в акселераторе «Модная программа», ювелирные бренды финалисты программы за короткий срок реализовали продукцию на сумму 10 млн руб. в сети Poison Drop.

## 5. Музыка

Музыка является одной из активно растущих индустрий региона – занятость в ней растет ежегодно. За 6 лет численность занятых в организациях индустрий музыки и исполнительских искусств увеличилась на 10,5% и составила к концу 2024 г. - 5239 человека. Согласно информации Министерства культуры и духовного развития Республики Саха (Якутия), якутская эстрада объединяет более 600 сольных исполнителей и групп. Особенно много в регионе рок-групп по некоторым оценкам их численность за все время существования индустрии превышает 300 групп.

Таблица 5 - Показатели по креативной индустрии «Музыка, исполнительские искусства и арт-индустрия»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	422	445	448	462	470	476	480
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	331	318	243	188	180	190	206
Среднесписочная численность работников организации (человек)	5222	5164	5175	5172	5416	5239	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	336,6	251,4	241,3	414,0	542,6	569,1	...

\* Виды экономической деятельности (коды по ОКВЭД2), отнесенные к креативной индустрии: (47.63, 47.78.5, 47.79.1, 47.79.4, 59.2, 74.2, 74.90.8, 90)

Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

Индустрия музыки обладает устойчивым социальным эффектом. Концерты и уличные выступления артистов формируют культурный облик города. Музыканты делают городское пространство более живым и разнообразным. Они становятся своеобразными амбассадорами города, превращая его в место творчества и вдохновения. В регионе организуются разнообразные мероприятия такие как фестиваль рок-музыки «Холбон», который ежегодно привлекает порядка 3000 жителей и гостей г. Якутска. Музыка имеет шанс стать «визитной карточкой» Якутии, привлекая в регион гостей из других регионов и стран.

Сегодня музыканты Якутии активно интегрируют якутский язык, игру на якутских национальных инструментах таких как хомус, фольклорные мотивы и мифологию в свои произведения, укрепляя культурную уникальность региона.

Экспорт музыкальной продукции развит слабо. Отдельные артисты такие как Олена УУТАЙ участвуют в зарубежных проектах, но массовый экспорт музыкальной продукции отсутствует. Сейчас многие цифровые платформы такие как Spotify и YouTube Music, которые могли бы позволить продвигать контент глобально закрыты для россиян. В такой ситуации наиболее перспективным выглядит экспорт якутской музыки в страны Содружества Независимых Госу-

дарств (СНГ) и ближнего зарубежья через еще доступные стриминговые платформы и участие в музыкальных фестивалях.

В Республике Саха (Якутия) достаточно высокий уровень подготовки специалистов музыкальной сферы. Система образования охватывает все слои населения. Школьники могут получить базовые навыки в школьных кружках, школах искусств или частных образовательных учреждениях таких как «Дом музыкантов» в г. Якутске. Профессионалов отрасли в республике готовит Высшая школа музыки Республики Саха (Якутия) имени В. А. Босикова - учебное заведение в г. Якутске с тремя этапами обучения: начальным, средним и высшим. Также в регионе ежегодно ведется набор на целевое обучение в ведущих учреждениях музыкальной индустрии страны.

Целенаправленное развитие индустрии музыки в регионе началось лишь недавно. Музыкальные компании могут арендовать офисы в креативном кластере в г. Якутске. В 2024 году был запущен музыкальный акселератор «Sakha wave», который уже успел объединить талантливых артистов, опытных менеджеров и ведущих экспертов музыкальной индустрии. Масштаб интереса превзошел ожидания — для участия поступило 174 заявки от 47 музыкальных коллективов и 15 начинающих менеджеров со всех

уголков республики. За время работы акселератора состоялись содержательные встречи с признанными профессионалами музыкальной сферы.

#### 6. Народные художественные промыслы

Основные виды народных художественных промыслов Якутии включают в себя художественную обработку кости и бивня мамонта, работу с мехом, кожей и тканями, деревообработку и резьбу по дереву, а также обработку металла. Народные художественные промыслы представляют собой одну из тех отраслей, которая, несмотря на высокую степень развития в регионе, трудно поддается оценке с помощью стандартных статистических методов. Основу

индустрии формируют местные мастера, сохраняющие и передающие свои традиции от поколения к поколению. Большая часть из них работает индивидуально, являясь самозанятыми специалистами. На 2024 год в Якутии 294 человека носят звание «Народный мастер РС (Я)», 670 человек – звание «Мастер народного художественного промысла РС (Я)», зарегистрировано 113 объединений мастеров по народным художественным промыслам [2]. В Якутии на начало 2025 года порядка 136 ИП и организаций народных художественных промыслов. За 6 лет их число практически не изменилось.

Таблица 6 - Показатели по креативной индустрии «Народные художественные промыслы и ремесла»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	20	19	20	20	24	26	24
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	103	109	115	113	100	102	112

\* Виды экономической деятельности (коды по ОКВЭД2), отнесенные к креативной индустрии: (32.99.8, 47.78.3)  
Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

Народные промыслы активно вовлекают молодежь и жителей сельских районов через кружки, мастер-классы и образовательные программы. Проведение выставок, ярмарок и фестивалей таких как «Якутия мастеровая» способствует улучшению городской среды. Поддержка традиционных ремесел, реставрация культовых сооружений играют ключевую роль в оживлении сельской местности, сохранении деревенского уклада жизни и развитии сельских пространств.

Народные художественные промыслы исторически являются одной из центральных креативных индустрий Якутии. Древние методы обработки различных материалов сохранились и развивались поколениями, создавая уникальный художественный стиль. Индустрия народных промыслов активно способствует сохранению и популяризации уникальной культурной идентичности Якутии через использование традиционных орнаментов, техник и смыслов, которые передаются из поколения в поколение.

Прямой экспорт изделий народных промыслов ограничен, хотя отдельные мастера и предприятия участвуют в международных выставках и имеют зарегистрированные образцы изделий. Уникальность якутских изделий, таких как ножи, предметы из кости и меха, привлекает внимание на международных рынках.

Что касается подготовки кадров в регионе, то действуют программы среднего профессионального и дополнительного образования в сфере народных художественных промыслов. Тем не менее, по ряду направлений передача опыта традиционно осуществляется непосредственно от наставника к ученику в процессе практической работы в мастерской.

Для мастеров в Якутии действуют дома ремесел и центры народных промыслов. Существуют гранты и стипендии для мастеров, но многие мастера сталкиваются с проблемами нехватки сырья, оборудования и финансирования. В регионе также действует центр «Симэх», который играет ключевую роль в координации усилий мастеров и сохранении традиций.

#### 7. Дизайн

Индустрия дизайна, как и индустрия народных художественных промыслов является сложно измеримой – помимо вышеупомянутых фрилансеров в дизайн индустрии много специалистов занято в предприятиях, которые не относятся к креативному сектору. Сейчас в большинстве современных предприятий есть свой штатный дизайнер. На начало 2025 года в Якутии было зарегистрировано 96 организаций и ИП индустрии дизайна при этом за последние 6 лет их численность возросла.

Таблица 7 - Показатели по креативной индустрии «Дизайн»\*

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Число организаций, на н.г. (единиц)	5	4	3	5	5	6	8
Число индивидуальных предпринимателей, на н.г. (единиц)	40	60	52	52	56	68	88
Среднесписочная численность работников организаций (человек)	2	3	10	9	10	15	...
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами организаций (млн.рублей)	14,6	9,2	13,9	23,3	70,7	81,2	...

\* Вид экономической деятельности (код по ОКВЭД2), отнесенный к креативной индустрии: (74.1)  
Источник: ЕМИСС, Саха(Якутия)стат

Дизайнеры участвуют в создании арт-объектов и улучшении интерьеров общественных пространств, что способствует формированию эстетичной и функциональной городской среды. Например, проекты в Якутске включают оформление общественных мест с использованием местной символики, в городе немало муралов по мотивам якутского фольклора.

Якутские дизайнеры создают узнаваемые продукты, такие как украшения с этническими орнамента-

ми, интерьеры с использованием местных материалов и арт-объекты, отражающие северную тематику. Это формирует уникальный образ региона. Также дизайнеры активно коллаборируют со всеми другими индустриями. Мало какой проект может обойтись без работы дизайнера.

Поскольку индустрия дизайна в регионе относительно молодая, большинство компаний еще недостаточно освоились на местном рынке, поэтому говорить

о выходе на международный уровень пока преждевременно, хотя качество работ местных дизайнеров заслуживает высоких оценок.

В регионе действуют программы среднего профессионального образования, но программы высшего образования и курсы повышения квалификации развиты слабо. Не всегда выпускники учебных заведений обладают всеми необходимыми практическими навыками. Однако, при этом индустрия не испытывает недостатка в специалистах.

Специализированных мер поддержки дизайнеров в регионе почти нет. В креативном кластере «Квартал труда» студии могут арендовать офисные помещения и оборудование. Кроме того, различные события, такие как форумы и конференции, проходящие в регионе, включают в свою программу секции, посвящённые дизайну, где начинающие дизайнеры имеют возможность посещать лекции и мастер-классы опытных коллег.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современном мире практически повсеместно признается важность креативных индустрий как одного из ключевых двигателей экономического прогресса и развития государства. Эти отрасли не просто производят инновационные товары и услуги, но и активно влияют на классические экономические секторы, повышая их эффективность и конкурентоспособность.

Республика Саха (Якутия) демонстрирует комплексный и системный подход к развитию креатив-

ных индустрий, который может служить моделью для других регионов. Выбор приоритетных направлений креативных индустрий является достаточно обоснованным и соответствует ключевым критериям отбора, рассматриваемым нами в данной работе. Регион не просто выбрал приоритеты, но и построил для них полноценную систему поддержки, включающую специализированную инфраструктуру, целевые финансирование, акселерационные программы и образовательные инициативы.

Отдельные индустрии, такие как кино и анимация, а также разработка программного обеспечения и видеоигр, уже продемонстрировали значительные успехи, высокую динамику роста и признание на федеральном и международном уровнях.

Большинство индустрий эффективно транслируют уникальный культурный код Якутии, превращая национальное наследие в конкурентоспособный продукт и укрепляя имидж региона как креативного и культурного центра.

При этом существуют и барьеры, затормаживающие развитие многих индустрий. Степень развития и поддержки сильно варьируется между индустриями. Такие направления, как дизайн и народные промислы, требуют более целенаправленных мер поддержки, которые могли бы помочь им выйти на новый уровень развития. Внешнеэкономическая ситуация создает барьеры для экспорта цифрового контента и товаров, что сдерживает реализацию полного экспортного потенциала.

#### **Библиографический список**

1. Внешняя торговля услугами // Статистика внешнего сектора // Банк России [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/ets/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ets/) (дата обращения 06.08.2025)
2. В Ил Тумэн обсудили вопросы поддержки народно-художественных промыслов Якутии // SakhaPress [Электронный ресурс]. URL: <https://sakhapress.ru/archives/298756> (дата обращения 06.08.2025)
3. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года (утв. Правительством Российской Федерации) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/> (дата обращения 06.08.2025)
4. Креативная экономика АСИ [Электронный ресурс]. URL: [https://t.me/creative\\_asi/254](https://t.me/creative_asi/254) (дата обращения 06.08.2025)
5. Национальные счета // Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 06.08.2025)
6. Приказ Минэкономразвития от 23.04.2025 №266 «Об утверждении перечня видов экономической деятельности в сфере креативных (творческих) индустрий на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_506355/9a4ffd1ab63905a89f3fb42cf76e225f580fe5b1/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_506355/9a4ffd1ab63905a89f3fb42cf76e225f580fe5b1/) (дата обращения 06.08.2025)
7. Распоряжение Правительства Республики Саха (Якутия) от 27 декабря 2019 года N 1736-р "Об утверждении Концепции развития креативной экономики Республики Саха (Якутия) до 2025 года" [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561716583> (дата обращения 06.08.2025)
8. Региональный стандарт развития креативных индустрий - Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/library/main/197563/> (дата обращения 06.08.2025)
9. Указ Главы Республики Саха (Якутия) от 27 апреля 2024 г. № 302 "О развитии креативной экономики Республики Саха (Якутия)". [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202405030004> (дата обращения 06.08.2025)
10. 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" [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения 06.08.2025)
11. Якутия стала инициатором проведения всероссийского конкурса «Моя профессия — IT» // ЯСИА [Электронный ресурс]. URL: <https://yisia.ru/yakutiya-stala-initiatorom-provedeniya-vserossijskogo-konkursa-moya-professiya-it/> (дата обращения 06.08.2025)
12. Creative Economy Outlook 2024 – UNCTAD [Электронный ресурс]. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024> (дата обращения 06.08.2025)

#### **References**

1. Vneshnyaya torgovlya uslugami // Statistika vneshnego sektora // Bank Rossii [Elektronnyj resurs]. URL: [https://cbr.ru/statistics/macro\\_itm/external\\_sector/ets/](https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/ets/) (data obrashcheniya 06.08.2025)
2. V Il Tumen obsudili voprosy podderzhki narodno-hudozhestvennyh promyslov YAKutii // SakhaPress [El-ektronnyj resurs]. URL: <https://sakhapress.ru/archives/298756> (data obrashcheniya 06.08.2025)
3. Edinyj plan po dostizheniyu nacionalnyh celej razvitiya Rossijskoj Federacii do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda (utv. Pravitelstvom Rossijskoj Federacii) [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411156963/> (data obrashcheniya 06.08.2025)
4. Kreativnaya ekonomika ASI [Elektronnyj resurs]. URL: [https://t.me/creative\\_asi/254](https://t.me/creative_asi/254) (data obrashcheniya 06.08.2025)

5. Nacionalnye scheta // Federalnaya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat) [Elektronnyj resurs]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (data obrashcheniya 06.08.2025)
6. Prikaz Minekonomrazvitiya ot 23.04.2025 №266 «Ob utverzhdenii perechnya vidov ekonomicheskoy deyatelnosti v sfere kreativnyh (tvorcheskih) industrij na osnove Obshcherossijskogo klassifikatora vidov ekonomicheskoy deyatelnosti» [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_506355/9a4ffd1ab63905a89f3fb42cf76e225f580fe5b1/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_506355/9a4ffd1ab63905a89f3fb42cf76e225f580fe5b1/) (data obrashcheniya 06.08.2025)
7. Rasporyazhenie Pravitelstva Respubliki Saha (YAkutiya) ot 27 dekabrya 2019 goda N 1736-r "Ob utverzhdenii Koncepции razvitiya kreativnoj ekonomiki Respubliki Saha (YAkutiya) do 2025 goda" [Elektronnyj resurs]. URL: <https://docs.ctnd.ru/document/561716583> (data obrashcheniya 06.08.2025)
8. Regionalnyj standart razvitiya kreativnyh industrij - Agentstvo strategicheskikh iniciativ [Elektronnyj resurs]. URL: <https://asi.ru/library/main/197563/> (data obrashcheniya 06.08.2025)
9. Ukaz Glavy Respubliki Saha (YAkutiya) ot 27 aprelya 2024 g. № 302 "O razvitii kreativnoj ekonomiki Respubliki Saha (YAkutiya)". [Elektronnyj resurs]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202405030004> (data obrashcheniya 06.08.2025)
10. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 7 maya 2024 g. № 309 "O nacionalnyh celyah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda" [Elektronnyj resurs]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (data obrashcheniya 06.08.2025)
11. YAkutiya stala initiatorom provedeniya vserossijskogo konkursa «Moya professiya — IT» // YASIA [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ysia.ru/yakutiya-stala-initiatorom-provedeniya-vserossijskogo-konkursa-moya-professiya-it/> (data obrashcheniya 06.08.2025)
12. Creative Economy Outlook 2024 – UNCTAD [Elektronnyj resurs]. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024> (data obrashcheniya 06.08.2025)

# МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНей СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ РЫНКОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ ИХ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ

**Шаврин А.А.**, аспирант, Пермский национальный исследовательский политехнический университет

**Аннотация:** Целью статьи является отражение результатов по разработке авторской методики составления интегральной оценки влияния факторов внешней среды на формирование и развитие рынков промышленной продукции. Использованы экономико-математические инструменты. Методика является универсальной, поскольку позволяет оценивать привлекательность конкретных товарных рынков как на национальном уровне, так и при международных сравнениях.

**Ключевые слова:** Методика оценки факторов внешней среды, потребность в электроэнергии, газотурбинное оборудование для электростанций, показатели оценки

**Abstract:** The purpose of this article is to present the results of developing a proprietary methodology for compiling an integrated assessment of the impact of environmental factors on the formation and development of industrial product markets. Economic and mathematical tools are used. The methodology is universal, as it allows for assessing the attractiveness of specific product markets both at the national level and in international comparisons.

**Keywords:** Environmental factor assessment methodology, electricity demand, gas turbine equipment for power plants, assessment indicators.

Актуальной проблемой современности является постоянный рост потребности в электроэнергии для обеспечения производства и жизнедеятельности общества. Расширение количества генерирующих мощностей связано, в том числе, и с вопросами производства и поставки современного технологического оборудования для новых и модернизируемых электростанций. Одним из важных видов такого оборудования являются экологически безопасные газотурбинные установки для электростанций [4, 196]. Однако в силу высокой стоимости такого оборудования, чрезвычайно важным становится расчет экономической (финансовой) целесообразности разработки обоснованной стратегии предприятия по выходу на новые товарные рынки. И неотъемлемым элементом такой стратегии является разработка адекватной этой стратегии методики оценки выхода на новые рынки с учетом влияния факторов внешней среды.

Нужно отметить, что в настоящее время разработано и применяется уже достаточно большое число разнообразных методов и методик оценки факторов внешней среды [1, 132-137], включая стратегический анализ внешней и внутренней среды компании [3, 150-155], обзор методов анализа внешней среды при разработке и реализации международной стратегии [2, 195-198]. Проведены исследования преимуществ и недостатков различных методов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятий [7, 14-24], предложена оценка влияния факторов внешней среды на функционирование высокотехнологичного промышленного предприятия [6, 332-351], проанализированы различные стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях с учетом факторов внешней среды [5, 50-55] и т.д. Тем не менее, единой комплексной методики такой оценки, позволяющей в том числе проводить сравнительный межстрановой анализ выбора стратегии поведения на различных товарных рынках отсутствует. Таким образом, цель настоящего исследования заключается в представлении основных результатов по разработке авторской методики интегральной оценки влияния факторов внешней среды на формирование и развитие рынков промышленной продукции, которая может быть использована в стратегическом планировании на предприятиях.

В процессе исследования была создана авторская методика оценки факторов внешней среды предприятия, опирающаяся на авторский подход к идентификации, классификации и структурированию факторов внешней среды предприятия, выпускающего газотурбинное оборудование.

Методика включает:

1) поэтапный расчет интегральных показателей уровня благоприятствования дополнительной реализации газотурбинных установок для электростанций со стороны внешней среды на конкретном национальном товарном рынке,

2) определение перспектив рыночной деятельности по реализации продукции анализируемого предприятия с помощью расчета объема потенциального дополнительного спроса на электроэнергию в анализируемых странах,

3) оценку экономической целесообразности строительства новых газовых электростанций путем со-поставления действующих тарифов на продажу электроэнергии всем субъектам экономики с расчетными отпускными тарифами с новой газовой электростанции,

4) расчет взвешенной оценки приоритетности поставок газотурбинных установок на конкретном национальном рынке, определяемая на основе потенциальной экономической выгоды, получаемой предприятием от деятельности на рынке выбранной страны, и уровня сложности внешней среды предприятия в этой стране.

Для реализации расчетной части методики были разработаны и применены математические формулы оценки.

Расчет показателей, включая интегральную оценку сложности факторов внешней среды в рамках первого этапа применения методики проводится по формуле

$$(1) O_i = O_{i1} * O_{i2} * O_{i3} * O_{i4} * O_{i5} * O_{i6},$$

где  $O_{i1}, O_{i2}, O_{i3}, O_{i4}, O_{i5}, O_{i6}$  представляют собой расчетные значения восьми подсистем внешней среды предприятия: институциональной, экологической, социальной, технологической, политической, рыночной, экономической и инфраструктурной соответственно, полученные на основе применения мультиплексной функции.

На втором этапе предполагается определение перспектив рыночной деятельности по реализации продукции анализируемого предприятия с помощью расчета объема потенциального дополнительного спроса на электроэнергию в анализируемых странах. Общая потенциальная потребность в электроэнергии в МВт в  $i$ -й стране определяется по формуле:

$$(2) P_{Ci} = (P_{Cn_i} + P_{Cs_i} + P_{Cb_i}) / 1000$$

где  $P_{Cn_i}, P_{Cs_i}$  и  $P_{Cb_i}$  представляют собой платежеспособный спрос в  $i$ -й стране на электроэнергию со стороны населения; потенциальный объем спроса на электроэнергию, обусловленный приростом числа

электрических общественных транспортных средств (электробусов, электровозов метро, трамваев и т.д.).

На третьем этапе проводится сравнительный анализ уровня конкурентоспособности тарифа на электроэнергию, вырабатываемую с применением российских газотурбинных установок ( $TЭ_{ГТУ,i}$ ) по сравнению с действующим тарифом на электроэнергию в i-й стране ( $TЭ_i$ ). С этой целью рассчитывается отпускной тариф на электроэнергию для электростанции с газотурбинными установками в анализируемой стране с учетом нормы прибыли, установленной в ней для предприятий электроэнергетики (прибыльности затрат -  $\rho$ ).

Основой для вынесения решения о целесообразности применения в конкретной стране газотурбинных установок для электростанций российского производства является проверка неравенства:

$$(3) \quad TЭ_{ГТУ,i} < TЭ_i$$

Если данное неравенство не выполняется, то такого спроса в текущий момент времени нет и поставки отечественных газотурбинных установок для электростанций в эту страну неэффективны. Нужно отметить, что проверка данного неравенства целесообразна и при проведение предварительного анализа строительства новых газовых электростанций в России. Однако, если в стране есть электростанции, в отношении которых неравенство (3) выполняется, либо близко к выполнению, то возможно принятие решения о реконструкции или модернизации старых электростанций на основе установки на них современного оборудования, включая новые газотурбинные установки. Потребность в капитальных вложениях при этом может быть определена укрупнено исходя из установленной мощности станции и удельных капитальных вложений в установку оборудования в расчете на один МВт. Таким образом, проверка вы-

полнения данного условия позволит оценить дополнительный потенциальный спрос на газотурбинные установки.

На четвертом этапе, как уже было отмечено ранее, проводится расчет взвешенной оценки приоритетности поставок газотурбинных установок на конкретный национальный рынок. Показатель приоритетности определяется на основе потенциальной экономической выгоды, получаемой предприятием от деятельности на рынке выбранной страны, и уровня сложности внешней среды предприятия в этой стране. С этой целью используется следующая авторская формула:

$$(4) \quad ОЦ<sub>i</sub> = PC<sub>i</sub> * O<sub>i</sub>.$$

где, PC<sub>i</sub> - потенциальная потребность в электроэнергии в МВт в i-й стране, а O<sub>i</sub> - уровень сложности факторов внешней среды, рассчитанный по формуле (1).

При этом основное внимание уделяется наличию и проявлению в конкретной стране таких факторов как:

- политика и программы снижения углеродного следа;
- политика и программы перехода на альтернативные источники энергии;
- приверженность ЦУР в области энергосбережения, устойчивого экономического роста;
- наличие корпоративных программ экологической безопасности выпускаемой продукции;
- учет требований энергетической эффективности выпускаемой продукции.

Предложенная методика позволяет провести комплексный анализ текущего состояния внешней среды предприятия и отличающаяся от существующих авторским набором оценочных показателей, авторской методикой проведения оценки факторов.

#### Библиографический список

1. Александров А.Б. Методы оценки факторов внешней среды / Теория и практика современной науки. 2018. № 3 (33), с. 132-137.
2. Вишневская А.Д. Методы анализа внешней среды при разработке и реализации международной стратегии / В сб.: Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли. Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции. Санкт-Петербург, 2025, с. 195-198.
3. Ефремова Ю.В., Кузнецов В.И. Роль внешних факторов в формировании стратегии развития промышленных предприятий / Международный журнал экономики и права. 2020. № 3, с. 150-155.
4. Каталог газотурбинного оборудования, 2023 = Gas turbo technology. – 24-е изд. – Рыбинск: Газотурбинные технологии, 2023. 196 с.
5. Литвинцева Г.П., Иващенко А.А., Арбатский Д.В., Колмагоров А.В. Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях / Идеи и идеалы. 2024. Т.16. №2/2, с 332-351.
6. Мингалева Ж.А., Шаврин А.А. Влияние факторов внешней среды на функционирование высокотехнологичного промышленного предприятия / Бизнес. Образование. Право. 2024. № 4 (69), с. 50-55.
7. Шурпенкова Р.К. Сарахман О.Н. Методы комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия: преимущества и недостатки / Экономика и банки. 2020. №1, с. 14-24.

#### References

1. Aleksandrov A.B. Metody ocenki faktorov vneshej sredy / Teoriya i praktika sovremennoj nauki. 2018. № 3 (33), s. 132-137.
2. Vishnevskaya A.D. Metody analiza vneshej sredy pri razrabotke i realizacii mezhdunarodnoj strategii / V sb.: Molodezhnaya nedelya nauki instituta promyshlennogo menedzhmenta, ekonomiki i torgovli. Sbornik trudov vserossijskoj studencheskoy nauchno-uchebnoj konferencii. Sankt-Peterburg, 2025, s. 195-198.
3. Efremova YU.V., Kuznecov V.I. Rol vnesnih faktorov v formirovaniu strategii razvitiya promyshlennyh predpriyatiij / Mezhdunarodnyj zhurnal ekonomiki i prava. 2020. № 3, s. 150-155.
4. Katalog gazoturbinnogo oborudovaniya, 2023 = Gas turbo technology. – 24-e izd. – Rybinsk: Gazoturbinnye tekhnologii, 2023. 196 s.
5. Litvinceva G.P., Ivashchenko A.A., Arbatskij D.V., Kolmagorov A.V. Strategii vyhoda rossijskikh organizacij na mezhdunarodnye rynki v izmenivshihysya vnesheekonomiceskikh usloviyah / Idei i idealy. 2024. T.16. №2/2, s 332-351.
6. Mingaleva ZH.A., SHavrin A.A. Vliyanie faktorov vneshej sredy na funkcionirovanie vysokotekhnologichnogo promyshlennogo predpriyatiya / Biznes. Obrazovanie. Pravo. 2024. № 4 (69), s. 50-55.
7. SHurpenkova R.K. Sarahman O.N. Metody kompleksnoj ocenki vneshej i vnutrennej sredy predpriyatiya: preimushchestva i nedostatki / Ekonomika i banki. 2020. №1, s. 14-24.

## РАЗДЕЛ 3. ФИНАНСЫ

# СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

**Ахматова Д.Р.**, руководитель проектов, Платформа ЦФА Альфа-Банка «А-Токен»; аспирант, РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Аннотация:** В статье обоснован и применён системно-функциональный подход к исследованию цифровых финансовых активов (далее – ЦФА) и их рынка как институционально-функциональной системы. Показано, что ключевые функции рынка ЦФА – обеспечение ликвидности и обмена, формирование рыночной цены, регулирование процессов, расширение инвестиционной инклюзивности, стимулирование инноваций, автоматизация и децентрализация эмиссии и обращения – реализуются через взаимодействие иерархически организованных инфраструктурных элементов. На основе анализа свойств, характеристик и функций ЦФА предложены авторские определения ЦФА и рынка ЦФА. Сделан вывод о роли данного рынка как драйвера цифровой трансформации экономики.

**Ключевые слова:** цифровые финансовые активы, системно-функциональный подход, институционально-функциональная система, инвестиции, токенизация.

**Abstract:** The article substantiates and applies a system-functional approach to the study of digital financial assets (DFA) and their market as an institutional-functional system. It demonstrates that the key functions of the DFA market – providing liquidity and exchange, price formation, regulation of processes, expanding investment inclusiveness, fostering innovation, automation and decentralization of issuance and circulation – are realized through the interaction of hierarchically organized infrastructure elements. Based on the analysis of properties, characteristics and functions of DFA, the author proposes definitions of DFA and the DFA market. The conclusion emphasizes the role of this market as a driver of digital economic transformation.

**Keywords:** digital financial assets, system-functional approach, institutional-functional system, investments, tokenization.

### Введение

Теоретические и методологические аспекты цифровых финансовых активов активно обсуждаются в современной литературе. Российские исследователи – В.В. Прохоров, В.И. Пантелеев, А.В. Есипов, В.К. Спильниченко, А.М. Туфетулов, А.В. Захаркина, Д.Г. Афанасьев, Э.Н. Белозорова, А.А. Коробов, М.А. Егоров, П.П. Данилов, А.В. Ильин, А.Ю. Лопатин, Н.В. Кузнецова, С.А. Игнатова, К.А. Кошелев, А.Д. Левашенко – рассматривают ЦФА через призму правового режима цифровых прав, токенизации имущественных требований, институциональных механизмов рынка и инфраструктуры обращения, уделяя внимание вопросам защиты инвесторов, раскрытия информации и роли регулятора [1-6].

При этом сохраняется методологический разрыв между правовой трактовкой ЦФА как цифровых прав и экономико-функциональным пониманием их роли в рыночной системе: нередко отсутствует целостное объяснение того, как свойства ЦФА переходят в конкретные функции и через какие инфраструктурные элементы эти функции реализуются на рынке. Настоящая работа направлена на восполнение указанного разрыва: её цель – обосновать и применить системно-функциональный подход к определению ЦФА и их рынка как институционально-функциональной системы, в которой ключевые функции – обеспечение ликвидности и обмена, формирование рыночной цены, регулирование рыночных процессов, расширение инвестиционной инклюзивности, стимулирование финансово-технологических инноваций, автоматизация и децентрализация эмиссии, обращения и управления активами – обеспечиваются взаимодействием взаимосвязанных и иерархически организованных инфраструктурных элементов.

### Основная часть

В целях раскрытия сущности ЦФА и их рынка автором применен системно-функциональный подход, сочетающий принципы системного анализа (рассмотрение рынка ЦФА как целостной системы взаимосвязанных элементов) и функционального подхода (выявление и классификация функций ЦФА, а также характеристика функций рынка ЦФА и его отдельных элементов). В основе системно-функционального подхода находится представление об экономике как

о целостной системе, элементы которой выполняют взаимосвязанные функции, обеспечивающие её устойчивость и развитие.

Применение системно-функционального подхода к исследованию ЦФА и их рынка позволяет определить:

1. Ключевые свойства и характеристики ЦФА как финансового инструмента. Под свойствами понимаются внутренние, присущие всем цифровым финансовым активам качества, обусловленные их цифровой природой: программируемость, делимость, автоматизация процессов обращения, учёт в распределённых реестрах, прозрачность и неизменность данных. Характеристики ЦФА представляют собой внешние, измеримые проявления этих свойств в конкретной экономико-правовой среде. К ним относятся: ликвидность, волатильность, скорость и стоимость операций, степень институциональной и юридической защищённости, уровень операционного, технологического и правового риска.

Перечисленные свойства формируют основу для реализации функций ЦФА и рынка ЦФА. Так, программируемость и автоматизация процессов обеспечивают выполнение расчётов и платёжной функции; прозрачность и неизменяемость данных – контрольной и надзорной функций; делимость и обращение в распределённых реестрах – инвестиционной и сберегательной функций. Соответственно, характеристики ЦФА, проявляющиеся на рынке (ликвидность, скорость операций, уровень рисков), отражают степень реализации этих функций в конкретной институциональной среде.

2. Взаимодействие и роли субъектов рынка ЦФА. Эффективность функционирования рынка ЦФА определяется согласованностью действий различных участников и структур. В этом контексте анализируются:

- функции и роли эмитентов, инвесторов, операторов информационных систем, регистраторов и других инфраструктурных звеньев;
- модели монетизации, реализуемые через токенизацию активов, выпуск гибридных ЦФА, использование вторичного рынка;

– влияние регуляторной политики, включая допуск к рынку, аккредитацию операторов, правовой режим сделок и меры по защите инвесторов.

В целях систематизации функций ЦФА автор предлагает классификацию, основанную на типе реализуемых с их использованием экономических отношений. Такой подход позволяет сгруппировать функции ЦФА в пять логически обоснованных классов: трансакционно-расчётные, сберегательно-инвестиционные, финансовые, управленические и учётно-контрольные. Ниже раскрывается содержание каждой из указанных групп функций.

1. Трансакционно-расчётные функции. Они охватывают использование ЦФА для обмена и платежей. В отличие от традиционных инструментов, транзакции могут проводиться в формате peer-to-peer, автоматизироваться с помощью смарт-контрактов и обеспечивать высокую прозрачность. Принятие Федерального закона № 45-ФЗ от 11.03.2024 закрепило за ЦФА официальный статус средства платежа в международных расчётах, что выделяет их среди других финансовых инструментов.

2. Сберегательно-инвестиционные функции. К ним относятся накопление стоимости, защита от инфляции и передача стоимости. ЦФА, привязанные к устойчивым базовым активам (золото, индексы, валютные курсы), позволяют сохранять капитал и нивелировать инфляционные риски. Дополнительным преимуществом является наличие вторичного рынка и гибкие условия размещения, что делает эти инструменты привлекательными для инвесторов.

3. Финансовые функции. ЦФА могут использоваться для привлечения капитала, в том числе через выпуск цифровых аналогов облигаций или токенов, предоставляющих долю участия в капитале. Их особенностью является отсутствие жёстких требований к эмитенту и высокая скорость эмиссии по сравнению с традиционными ценными бумагами.

4. Управленические функции. Некоторые ЦФА наделяют владельцев правом участия в управлении проектами и организациями. Встроенные механизмы голосования, реализуемые на блокчейне, делают такие активы особенно востребованными в децентрализованных автономных организациях (DAO).

5. Учётно-контрольные функции. Технология распределённого реестра позволяет использовать ЦФА для прозрачного учёта прав собственности и аудита финансовых операций. Децентрализованный формат снижает риски манипуляций и упрощает контроль.

Важно отметить, что не все функции, выявленные в рамках функционального подхода, характерны для всех видов ЦФА. Значительная часть функциональных характеристик проявляется лишь в отдельных типах активов в зависимости от их назначения, правового режима и технологической реализации. Вместе с тем в рамках данной работы ЦФА рассматриваются как единая правовая и экономическая категория, обладающая совокупностью потенциальных функций, которые могут реализовываться через различные виды цифровых инструментов [7].

Анализ показывает, что расчётные ЦФА сосредоточены преимущественно на платёжных функциях (обмен и средство платежа). Инвестиционные активы – такие как денежные требования, права по эмиссионным ценным бумагам и участие в капитале непубличных АО –

выполняют функции накопления, защиты от инфляции, передачи стоимости и финансирования, а также обеспечивают участие в управлении через корпоративные механизмы. Гибридные цифровые права совмещают характеристики нескольких классов и демонстрируют широкое функциональное покрытие, за исключением расчётных операций. Универсальной же функцией, присущей всем видам ЦФА, остаётся передача стоимости, что подтверждает её фундаментальный характер в конструкции цифровых

финансовых активов. Такой анализ позволяет одновременно выявить специфику каждого вида и подчеркнуть необходимость индивидуального подхода при их правовом регулировании и использовании в финансовой практике.

Применение системно-функционального подхода позволяет рассматривать ЦФА не только через призму их правового определения, но и как элемент целостной финансовой системы, функции которого обеспечивают выполнение задач рынка. Федеральный закон № 259-ФЗ фиксирует их юридический статус как цифровых прав, включающих денежные требования, права по ценным бумагам и иные имущественные права, однако не раскрывает их экономической природы. Учитывая совокупность выполняемых функций, а также присутствие таких признаков, как наличие экономической ценности, возможность обращения на рынке, использование в инвестиционных и расчетных операциях, ЦФА, фактически, являются инновационным финансовым инструментом, свойства и функции которого определяются технологической основой, архитектурой инфраструктуры и характером взаимодействий участников рынка.

В этой связи, автором предлагается следующее определение ЦФА. *Цифровые финансовые активы – это инновационный финансовый инструмент, представляющий собой оцифрованные права собственности на денежные средства, эмиссионные бумаги, доли в капитале компаний, а также иные имущественные права, фиксируемые и обращающиеся в цифровой среде, реализующий функции управления, голосования, учёта и контроля в автоматизированной и программируемой форме за счёт применения технологии распределённого реестра и способствующий повышению прозрачности финансовых операций, снижению транзакционных издержек и обеспечению более эффективного взаимодействия участников финансового рынка.*

Для понимания сути рынка ЦФА и механизмов его функционирования необходимо также прибегнуть к анализу его функций, который позволяет проникнуть в суть процессов выпуска, обращения и обмена ЦФА, а также выявить особенности взаимодействия между различными участниками этой системы, такими как операторы информационных систем и операторы обмена ЦФА.

Основными функциями рынка ЦФА являются:

- обеспечение ликвидности: рынок ЦФА предоставляет возможность покупки и продажи цифровых активов, формируя необходимый уровень ликвидности;
- обмен: рынок ЦФА обеспечивает механизм купли-продажи цифровых активов между участниками;
- формирование рыночной цены: рынок ЦФА обеспечивает ценообразование цифровых активов на вторичном рынке на основе соотношения спроса и предложения, ожиданий инвесторов, фундаментального анализа и других факторов;
- регулирование рыночных процессов: рынок ЦФА может быть объектом регулирования со стороны государственных органов или саморегулируемых организаций с целью обеспечения порядка, защиты инвесторов и предотвращения манипуляций;
- представление объективной информации: рынок ЦФА является источником информации о текущих ценах, объемах торгов и других ключевых параметрах цифровых активов, что помогает участникам рынка принимать информированные решения;
- создание новых инвестиционных возможностей: рынок ЦФА открывает инвесторам доступ к принципиально новому классу активов, не представленному в традиционных финансовых инструментах. За счёт высокой степени технологической гибкости, возможности дробления активов, токенизации различных имущественных прав и упрощённого доступа

через цифровую инфраструктуру, ЦФА позволяют существенно расширить инвестиционный портфель, включая ранее недоступные или нeliквидные активы. Это способствует вовлечению более широкого круга участников, включая розничных инвесторов и представителей малого и среднего бизнеса;

– развитие финансовых инноваций: рынок ЦФА выполняет функцию катализатора финансовых и технологических преобразований, способствуя не только распространению, но и комплексной интеграции технологий распределенных реестров, смарт-контрактов и децентрализованных приложений. Эти элементы формируют новую инфраструктуру цифровых финансов, обеспечивая автоматизацию процессов, повышение прозрачности, снижение транзакционных издержек и расширение функциональных возможностей финансовых инструментов [7].

Функции рынка ЦФА, рассмотренные выше, реализуются через деятельность специализированных инфраструктурных элементов. Под *инфраструктурой рынка ЦФА* в рамках данного исследования понимается совокупность субъектов, технологических решений и регуляторных механизмов, обеспечивающих жизненный цикл ЦФА: от эмиссии до вторичного обращения и исполнения обязательств.

С точки зрения 259-ФЗ инфраструктура рынка ЦФА включает в себя следующих основных участников, а также законодательные нормы и аспекты регулирования, необходимые для обеспечения эффективного и безопасного оборота ЦФА:

а) Банк России является главным надзорным органом, обеспечивающим стабильность на рынке ЦФА и соблюдение нормативных требований;

б) оператор информационной системы (далее – ОИС), включенный в реестр Банка России, выполняет роль организатора доступа к информационной платформе, где формируются и хранятся ЦФА, а также обеспечивает бесперебойную работу этой системы.

в) оператор обмена ЦФА обеспечивает проведение операций купли-продажи цифровых активов и осуществляет расчеты по ним в различных информационных средах.

г) эмитенты, являющиеся юридическими лицами, инициируют выпуск ЦФА на блокчейн-платформе оператора информационной системы;

д) инвесторы, в том числе как квалифицированные, так и неквалифицированные, могут быть как юридическими, так и физическими лицами, участвующими в инвестиционных процессах на рынке ЦФА [8].

На основе положений 259-ФЗ, автором выделяются следующие функции участников рынка (Таблица 1). Анализ функций рынка ЦФА показывает, что инфраструктурные элементы рынка связаны между собой через устойчивые функциональные взаимодействия: корректность ценообразования на вторичном рынке определяется одновременно техническими возможностями оператора информационной системы, полнотой раскрытия информации эмитентом и уровне информированности инвесторов. Эти взаимозависимости формируют иерархически организованную, функционально взаимосвязанную структуру с выделенными уровнями и узлами ответственности.

Таблица 1 – Функции участников рынка ЦФА<sup>1</sup>

Параметр	Банк России	ОИС	Оператор обмена	Эмитент	Инвестор
Регулирование и контроль	✓	-	-	-	-
Организация эмиссии	✓	✓	-	✓	-
Организация торгов	-	-	✓	-	-
Ведение реестров	✓	-	✓	-	-
Фиксация сделок	-	-	✓	-	-
Клиринг	-	-	✓	-	-
Взаимодействие с участниками	-	✓	-	✓	✓
Раскрытие информации	-	-	-	✓	-
Обеспечение ликвидности	-	✓	✓	✓	-
Инвестирование	-	-	-	-	✓
Оценка рисков	-	-	-	-	✓
Определение тарифов	-	✓	-	-	-
Аkkредитация	✓	-	-	-	-

Составлено автором на основе: Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 N 259-ФЗ.

Исходя из системно-функционального подхода, если совокупность элементов обладает: устойчивыми связями между элементами; функциональной взаимозависимостью, когда функции целого реализуются через функции частей; иерархией ролей и ответственности – то такую совокупность уместно рассматривать как систему. В отношении рынка ЦФА все три условия выполняются: элементы связаны функционально (через процессы эмиссии, учета, и торговли), их взаимодействия обеспечивают реализацию ключевых рыночных функций, а организационная структура выстраивается по уровням ответственности и специализации. Поэтому корректно рассматривать рынок цифровых финансовых активов не как разрозненную «совокупность участников», а как иерархически организованную институционально-

функциональную систему, в которой реализация функций обеспечивает целостность и устойчивость механизма обращения ЦФА.

На основании вышеизложенного, автором предлагается следующее определение рынка ЦФА. Рынок цифровых финансовых активов – это институционально-функциональная система, включающая взаимосвязанные и иерархически организованные элементы инфраструктуры рынка, а также экономические отношения в связи с эмиссией и обращением ЦФА, обеспечивающая их ликвидность и обмен, формирование рыночной цены, регулирование рыночных процессов, а также выполняющая специфические функции, такие как создание новых инвестиционных возможностей и расширение инвестиционной инклюзивности, стимулирование финансово-

технологических инноваций, обеспечение автоматизации и децентрализации процессов эмиссии, обращения и управления активами. Данный подход отражает системное понимание сущности рынка ЦФА, способствует формированию целостного представления о его месте в современной финансовой системе и обосновывает его роль как драйвера цифровой трансформации экономики.

#### Заключение

Таким образом, на основе проведённого анализа теоретических и методологических подходов к изучению ЦФА и их рынка можно сделать вывод, что в современной научной литературе отсутствует единое понятийное и методологическое представление о сущности ЦФА и принципах функционирования их рынка. Выделенные в настоящем исследовании теоретические подходы (классический, неоклассический, институциональный, поведенческий, теория

платформенной экономики и монетарная теория) сформировали понятийную основу для осмысливания природы ЦФА. Применение системно-функционального подхода позволило систематизировать функции ЦФА и их рынка и перейти к инфраструктурному рассмотрению последнего. Показано, что инфраструктурные элементы связаны устойчивыми функциональными взаимодействиями и формируют иерархически организованную структуру с распределением ролей и ответственности, где функции целого реализуются через функции частей. Следовательно, рынок ЦФА следует рассматривать не как совокупность участников, а как институционально-функциональную систему, обеспечивающую целостность и устойчивость механизма обращения; на этой основе предложены авторские определения цифрового финансового актива и рынка цифровых финансовых активов.

#### Библиографический список

1. Егоров, М. А. Правовое регулирование цифровых финансовых активов в России / М. А. Егоров // Журнал российского права. – 2021. – № 5. – С. 42–56.
2. Есипов, А. В. Блокчейн, криптовалюты и возможные направления развития банковских технологий / А. В. Есипов // Ученые записки Международного банковского института. – 2018. – № 1(23). – С. 120–126.
3. Левашенко, А. Журавлев, А. Эволюция криптоэкономики и последние тренды децентрализованных финансов / А. Журавлев, Ю. Брисов, Р. Янковский, А. Левашенко // Банковское обозрение. – 2020. – № 10. – С. 32–35.
4. Пантелеев, В. И., Прохоров, В. В. ЦФА как основа государственно-частного партнёрства / В. И. Пантелеев, В. В. Прохоров // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – Ч. 2, № 3. – С. 150–154.
5. Спильниченко, В. К. Теоретико-практический анализ российских цифровых финансовых активов / В. К. Спильниченко // Вестник РГГУ. Серия : Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-prakticheskiy-analiz-rossiyskih-tsifrovyyh-finansovyh-aktivov> (дата обращения: 18.09.2025).
6. Туфетулов, А. М. ЦФА: сущность и перспективы на финансовом рынке / А. М. Туфетулов, А. А. Абдуллин // Экономические науки. – 2022. – № 12(217), ч. 1. – С. 58–62.
7. Ахматова, Д. Р. Понятие и свойства ЦФА: функциональный подход / Д. Р. Ахматова // Аудиторские ведомости. – 2025. – № 1. – С. 31–38. – DOI 10.24412/1727-8058-2025-1-31-38. – EDN VHXYES.
8. Федеральный закон «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 N 259-ФЗ. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/) (дата обращения: 18.09.2025). – Текст: электронный.

#### References

1. Egorov, M. A. Pravovoe regulirovanie cifrovyyh aktivov v Rossii / M. A. Egorov // ZHurnal rossijskogo prava. – 2021. – № 5. – S. 42–56.
2. Esipov, A. V. Blokchejn, kriptovalyuty i vozmozhnye napravleniya razvitiya bankovskih tekhnologij / A. V. Esipov // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. – 2018. – № 1(23). – S. 120–126.
3. Levashenko, A. Zhuravlev, A. Evolyuciya kriptoekonomiki i poslednie trendy decentralizovannyh finansov / A. Zhuravlev, YU. Brisov, R. Yankovskij, A. Levashenko // Bankovskoe obozrenie. – 2020. – № 10. – S. 32–35.
4. Panteleev, V. I., Prohorov, V. V. CFA kak osnova gosudarstvenno-chastnogo partnyorstva / V. I. Panteleev, V. V. Prohorov // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. – 2019. – CH. 2, № 3. – S. 150–154.
5. Spilnichenko, V. K. Teoretiko-prakticheskij analiz rossijskih cifrovyyh finansovyh aktivov / V. K. Spilnichenko // Vestnik RGGU. Seriya : Ekonomika. Upravlenie. Pravo. – 2023. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-prakticheskiy-analiz-rossiyskih-tsifrovyyh-finansovyh-aktivov> (data obrashcheniya: 18.09.2025).
6. Tufetulov, A. M. CFA: sushchnost i perspektivy na finansovom rynke / A. M. Tufetulov, A. A. Abdullin // Ekonomicheskie nauki. – 2022. – № 12(217), ch. 1. – S. 58–62.
7. Ahmatova, D. R. Ponyatie i svojstva CFA: funkcionalnyj podhod / D. R. Ahmatova // Auditorskie vedomosti. – 2025. – № 1. – S. 31–38. – DOI 10.24412/1727-8058-2025-1-31-38. – EDN VHXYES.
8. Federalnyj zakon «O cifrovyyh finansovyh aktivah, cifrovoj valyute i o vnesenii izmenenij v otdelnye zakonodatelnye akty Rossijskoj Federacii» ot 31.07.2020 N 259-FZ. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358753/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/) (data obrashcheniya: 18.09.2025). – Tekst: elektronnyj.

# АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ

**Бойцов Е.Р.**, аспирант, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; инвестиционный менеджер, АО ЛЕОЛИ КЭПИТАЛ ГРУПП

**Аннотация:** Появление индексных фондов и ETF, а также активное развитие индустрий private equity и venture capital привело к появлению альтернативных подходов к портфельному управлению. Модели эндаументов и ядро-спутник являются наиболее востребованными на развитых рынках. В России применение модели эндаументов ограничено из-за отсутствия некоторых классов альтернативных инвестиций и необходимой ликвидности. Модель ядро-спутник может получить развитие на российском фондовом рынке, но необходимы дальнейшие количественные исследования эффективности данной стратегии.

**Ключевые слова:** портфельное управление, фондовый рынок, ценные бумаги.

**Abstract:** The emergence of index funds and ETFs, as well as the active development of private equity and venture capital funds, has led to the emergence of alternative portfolio management approaches. Endowment and Core-Satellite models are leading at the moment, and are actively used in developed markets. The use of endowment models in Russia is limited by the lack of certain types of alternative investments and liquidity. Core-Satellite models can be implemented on the Russian market, but more quantitative research is needed to see their effectiveness.

**Keywords:** portfolio management, stock market, securities.

## Введение

Современные подходы к портфельному управлению сильно эволюционировали за последние десятилетия – от классической теории Марковица к гибридным динамическим стратегиям, которые учитывают изменения на фондовом рынке и в макроэкономике. В данной статье автор приводит обзор основных современных подходов, а также детально исследует наиболее передовой и применяемый подход для управления портфелем акций “core-satellite” (или «ядро-спутник»).

Обзор классических и современных подходов к управлению портфелем ценных бумаг

Можно выделить пять основных категорий, по которым можно разделить подходы:

### 1. Классические подходы:

- Современная портфельная теория (Modern Portfolio Theory, МРТ, или теория Марковица) [1]. Суть подхода заключается в диверсификации активов для минимизации риска при заданном уровне доходности.

- Модель CAPM (Capital Asset Pricing Model) [2]. Модель ценообразования активов, используемая для установления требуемой инвестором нормы доходности ценной бумаги с учетом недиверсифицируемого риска.

### 2. Факторные подходы:

- Модели Фама-Френча (Fama-French model) [3]. Суть модели заключается в разложении ожидаемой доходности на факторы: стоимость/рост, размер, моментум, волатильность и так далее.

### 3. Поведенческие и адаптивные подходы:

- Поведенческая теория (Behavioral Portfolio Theory) [4]. Учитывает ряд поведенческих искажений инвесторов, например, таких как склонность к риску и, наоборот, избеганию потерь.

- Адаптивный подход к аллокации активов (Adaptive Asset Allocation) [5]. Модель, которая адаптируется к изменениям на рынке, принимая во внимание изменения в текущей рыночной стоимости основных классов активов.

### 4. Альтернативные современные подходы:

- Модель эндаументов (Endowment Model таких университетов как Йельский и Гарвардский) [6]. Подход предполагает наличие в портфеле высокой доли альтернативных активов (хедж-фонды, прямые инвестиции (private equity), венчурные инвестиции (venture capital) недвижимость, инфраструктура и т.д.).

- Стратегия ядро-спутник (Core-Satellite Strategy) [7]. Ядро портфеля составляют индексные фонды, а «спутниками» являются отдельные акции и/или альтернативные стратегии.

Из вышеописанных подходов наибольший интерес для изучения представляют альтернативные подходы, поскольку все предыдущие были представлены и внедрены управляющими в XX веке. Последние же появились сравнительно недавно и активно набирают популярность на развитых рынках. При этом, на российском фондовом рынке такие подходы не встречаются на практике.

Альтернативные подходы к управлению портфелями ценных бумаг

Рассмотрим подробнее модель эндаументов. Структура портфеля (на примере Йеля) следующая:

- Акции публичных компаний (20–30%)
- Активы с фиксированным доходом (облигации, ликвидность) (10–15%)
- Альтернативные активы (50–70%):
  - Венчурный капитал
  - Частный капитал (private equity, buyout funds)
  - Хедж-фонды
  - Недвижимость
  - Товары/сырьё (включая натуральные ресурсы и timberland — леса под вырубку)

Ключевые принципы модели:

- Долгосрочный горизонт — эндаументы существуют десятилетиями, поэтому могут позволить себе иметь в портфеле активы с достаточно низким профилем ликвидности.

- Альтернативные инвестиции вместо традиционных облигаций — облигации дают низкую доходность и мало защищают от инфляции, поэтому их доля ограничена.

- Диверсификация через активы, которые зачастую имеют низкую корреляцию с фондовыми рынками — ставка на private equity, venture capital, недвижимость.

- Активный отбор управляющих — долгосрочный успех данной модели сильно зависит от того, в какие фонды private equity и venture capital вкладываются. Йель за счет своего масштаба имеет доступ к топ-игрокам в своих нишах (например, таким крупнейшим игрокам на рынке venture capital как Sequoia, Andreessen Horowitz и др.).

- Гибкость и адаптация — структура портфеля пересматривается ежегодно.

Выделим плюсы такого подхода:

- Высокая доходность в долгосрочном горизонте (Йель за последние 20 лет продемонстрировал доходность >10% годовых, что оказалось на 3% выше медианного значения по другим эндаументам и на 4% выше традиционных портфелей 70/30 акции/облигации) [8].

- Снижение корреляции с публичными рынками.
- Защита от инфляции и кризисов (альтернативные активы в кризисы часто ведут себя лучше, чем акции/облигации).

Однако, есть и ограничения:

- Высокие комиссии у фондов альтернативных инвестиций (2% за управление + 20% за успех).
- Низкая ликвидность — капитал может быть заморожен на 7–10 лет.
- Сильная зависимость от качества выбора управляющих.

Разумно предположить, что модель эндаументов не применяется институциональными инвесторами в России по причине отсутствия на российском рынке достаточного количества альтернативных инструментов и размер фондов, ориентированных на такие классы активов. Так, наибольшее развитие из альтернативных инвестиций получили фонды недвижимости: стоимость активов российских ЗПИФов недвижимости выросла с 359 млрд рублей до 478 млрд. [9]. При этом, в последние годы на российском рынке стали появляться ПИФы, связанные с венчурными инвестициями. Так, структура ВТБ Капитал первая запустила в 2019 году фонд ВТБ Капитал пре-АйПиО фонд [10], ориентированный на инвестиции в быстрорастущие компании с целью выхода на IPO. Позже уже УК ВИМ Инвестиции запустила ЗПИКФ Фонд пре-АйПиО 2 [11]. Подобные продукты позже запускали Т-Инвестиции и УК Первая. Однако, эти продукты больше ориентированы на розничных инвесторов, а не институциональных. Кроме того, в РФ до сих пор как класс отсутствует индустрия хедж-фондов, которые во многом обеспечивают необходимую диверсификацию за счет того, что их стратегии направлены на получение доходности в моменты рыночной не-

стабильности. Одной из попыток создания подобного фонда на российском рынке была предпринята УК ГЕРОИ с фондом «Флагманский» [12], но стоимость чистых активов (СЧА) фонда составляет чуть больше 1 млрд. рублей, что подтверждает отсутствие масштаба таких продуктов для институциональных инвесторов в России.

Теперь перейдем к модели ядро-спутник или core-satellite. Такая стратегия сочетает в себе плюсы как активной, так и индексной стратегий (Рисунок 1). Базово, портфель делится на две части, в котором доля первой компоненты зачастую занимает 60–80% всего портфеля:

- Core (ядро) — некий «фундамент» портфеля или его индексная составляющая, который формируется из широких индексных фондов/ETF, отражает базовую стратегию (например, рынок акций или облигаций) и обеспечивает долгосрочный рост и диверсификацию.

- Satellite (спутники) — более рискованные и активные вложения, которые занимают меньшую долю (20–40% портфеля), направлены на получение дополнительной доходности (альфа), включают тематические ETF, отдельные акции, альтернативные инвестиции и фонды ликвидности.

Ключевые идеи данного подхода заключаются в эффективности и стабильности ядра, так как эта часть, по сути, повторяет динамику рынка с минимальными комиссиями. Гибкость спутников позволяет реализовывать «нерыночные» идеи и генерировать альфа к рынку. Кроме того, достигается высокий контроль риска, так как даже в случае низкой доходности от спутников, ядро позволяет удерживать портфель на уровне доходности, не сильно отстающей от рынка.

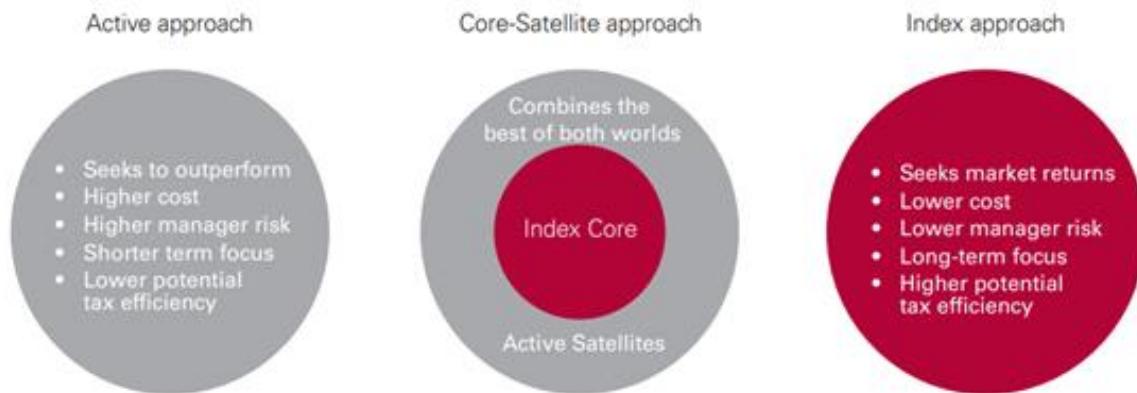


Рисунок 1 - Иллюстрация стратегии ядро-спутник

Рассмотрим необходимые шаги для построение такого портфеля на практике:

#### 1. Определение оптимального соотношения весов ядра и спутников

Это то, сколько необходимо выделить на ядро и спутники в процентах от всего инвестиционного капитала. Обычно используется соотношение 80% для ядра и 20% для спутников, хотя оно может быть скорректировано в зависимости от личных предпочтений инвестора. Более агрессивные инвесторы могут иметь соотношение 60/40, в то время как более консервативные 90/10.

#### 2. Определение распределения активов внутри ядра

Очень важно, как распределяются активы в рамках ядра (с точки зрения классов активов), поскольку эти активы постоянно находятся в портфеле и занимают его значимую долю. Люди с более длительным сроком выхода на пенсию и/или люди с бо-

лее высокой склонностью к риску, как правило, вкладывают больше в акции, чем в облигации. Люди, у которых меньше времени до выхода на пенсию и/или они менее склонны к риску, как правило, вкладывают больше в облигации, чем в акции. Несмотря на то, что ядро будет привязано к индексному бенчмарку (что влечет за собой отсутствие несистемного риска для этой части портфеля), выбор того или иного класса активов в качестве ядра сам по себе важен с точки зрения риска-профиля конкретного клиента. Например, человек в возрасте 20 лет может выбрать распределение 80% ETF (или БПИФ/ОПИФ в России) на индексы акций и 20% на облигации. Кто-то в возрасте 40 лет может выбрать 50%/50% разделение, а в возрасте 60 лет может выбрать 70% ETF на облигации и 30% ETF на индексы акций. Каждые несколько лет необходимо проводить переоценку уровня риска и ребалансировку портфеля.

3. Определение распределения активов-спутников

Распределение и состав спутников может меняться чаще, в зависимости от макроэкономической обстановки или других внешних факторов. Но, прежде чем распределять средства сейчас или в будущем, всегда разумно немного подумать, в том числе о том, подходящее ли сейчас время для инвестирования в те или иные альтернативные классы активов. При этом, человек с небольшим инвестиционным опытом имеет достаточно низкую вероятность показать доходность выше рыночной. Поэтому выбор активов-спутников необходимо осуществлять с помощью инвестиционного консультанта (если речь идет про выбор отдельных акций или облигаций, которые не представлены в ядре-индексе), а также осознанно подходить к выбору активно управляемых фондов.

Выводы

Портфельная теория претерпела значительные изменения за последние десятилетия. Глобализация, цифровизация, снижение общего уровня процентных ставок и развитие финансовой индустрии привели к многим структурным изменениям, в том числе появлению новых подходов к управлению портфелем

ценных бумаг. На текущий момент наиболее востребованными являются модель эндументов и модель ядро-спутник. В то время как первая уже доказала свою эффективность на практике (пример Йельского университета), применимость ее для институциональных инвесторов в России на текущий момент кажется сильно ограниченной из-за недостаточного количества альтернативных классов активов. Модель ядро-спутник изучена значительно меньше, поскольку, несмотря на относительно несложные принципы, заложенные в нее, эффективность выбора спутников просчитывать затруднительно из-за многообразия выбора. Кроме того, на развитых рынках, и, тем более, в России нет каких-либо фондов, использующих данную стратегию и раскрывающих доходность своей стратегии против соответствующих индексов. Таким образом, для подтверждения целесообразности внедрения такой стратегии в управление портфелем на российском фондовом рынке необходимы дальнейшие исследования и проведение бэк-тестирования доходности возможных комбинаций ядра и спутников, исходя из доступности подходящих инструментов.

**Библиографический список**

1. Markowitz, Harry M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments // Yale University Press. — 1959.
2. Sharpe William F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk // The Journal of Finance. — 1964. — №. 19/3. — С. 425-606.
3. Fama Eugene F., French Kenneth R. The Cross-Section of Expected Stock Returns // The Journal of Finance. — 1992. — №. 47/2. — С. 427-830.
4. Hersh Shefrin, Meir Statman Behavioral Portfolio Theory // The Journal of Financial and Quantitative Analysis. — 2000. — №. 35/2. — С. 127-151.
5. Sharpe William F. Adaptive Asset Allocation Policies // Financial Analysts Journal. — 2010. — №. 66/3. — С. 45-59.
6. Stephen G. Dimmock, Neng Wang, and Jinqiang Yang The Endowment Model and Modern Portfolio Theory // NBER Working Paper Series. — 2019. — №. 25559.
7. Andrew Walsh Core-Satellite Strategies: Combining Stability and Opportunity in an ETF Portfolio // The Journal of Index Investing. — 2013. — №. 4. — С. 50-53.
8. Yale reports investment return for fiscal 2024 // YaleNews [Электронный ресурс] - URL: <https://news.yale.edu/2024/10/25/yale-reports-investment-return-fiscal-2024#:~:text=Yales%20endowment%20returned%2010.3%25%20per,past%2010%20and%2020%20years.> (дата обращения 11.09.2025)
9. Паевые фонды недвижимости приросли на 33% за год // PROБанкротство [Электронный ресурс] – URL: <https://probankrotstvo.ru/news/paevye-fondy-nedvizimosti-prirosli-na-33-za-god-7972> (дата обращения 10.09.2025)
10. TAdviser [Электронный ресурс] – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%8B%D1%8F%D0%92%D0%A2%D0%91\\_%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%F1%D1%80%D0%B5-%D0%90%D0%9F%D0%9E%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%8B%D1%8F%D0%92%D0%A2%D0%91_%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%F1%D1%80%D0%B5-%D0%90%D0%9F%D0%9E%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4) (дата обращения 10.09.2025)
11. АО ВИМ Инвестиции [Электронный ресурс] – URL: <https://www.wealthim.ru/about/disclosure/pif/zpif/wimpreipo/> (дата обращения 10.09.2025)
12. ООО УК «ГЕРОИ» [Электронный ресурс] – URL: <https://ih-capital.ru/flagship> (дата обращения 10.09.2025)

**References**

1. Markowitz, Harry M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments // Yale University Press. — 1959.
2. Sharpe William F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk // The Journal of Finance. — 1964. — №. 19/3. — S. 425-606.
3. Fama Eugene F., French Kenneth R. The Cross-Section of Expected Stock Returns // The Journal of Finance. — 1992. — №. 47/2. — S. 427-830.
4. Hersh Shefrin, Meir Statman Behavioral Portfolio Theory // The Journal of Financial and Quantitative Analysis. — 2000. — №. 35/2. — S. 127-151.
5. Sharpe William F. Adaptive Asset Allocation Policies // Financial Analysts Journal. — 2010. — №. 66/3. — S. 45-59.
6. Stephen G. Dimmock, Neng Wang, and Jinqiang Yang The Endowment Model and Modern Portfolio Theory // NBER Working Paper Series. — 2019. — №. 25559.
7. Andrew Walsh Core-Satellite Strategies: Combining Stability and Opportunity in an ETF Portfolio // The Journal of Index Investing. — 2013. — №. 4. — S. 50-53.
8. Yale reports investment return for fiscal 2024 // YaleNews [Elektronnyj resurs] - URL: <https://news.yale.edu/2024/10/25/yale-reports-investment-return-fiscal-2024#:~:text=Yales%20endowment%20returned%2010.3%25%20per,past%2010%20and%2020%20years.> (data obrashcheniya 11.09.2025)

9. Paevye fondy nedvizhimosti prirosli na 33% za god // PRObankrotstvo [Elektronnyj resurs] – URL: <https://probankrotstvo.ru/news/paevye-fondy-nedvizimosti-prirosli-na-33-za-god-7972> (data obrashcheniya 10.09.2025)
  10. TAdviser [Elektronnyj resurs] – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%A2%D0%91\\_%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB\\_%D0%BF%D1%80%D0%B5-%D0%90%D0%9F%D0%9E%D0%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%92%D0%A2%D0%91_%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB_%D0%BF%D1%80%D0%B5-%D0%90%D0%9F%D0%9E%D0%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4_(data%20obrashcheniya%2010.09.2025)) (data obrashcheniya 10.09.2025)
  11. AO VIM Investicii [Elektronnyj resurs] – URL: <https://www.wealthim.ru/about/disclosure/pif/zpif/wimpreipo/> (data obrashcheniya 10.09.2025)
  12. OOO UK «GEROI» [Elektronnyj resurs] – URL: <https://ih-capital.ru/flagship> (data obrashcheniya 10.09.2025)

# БЮДЖЕТЫ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ РОССИИ КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

**Захарчук Е.А.**, к.э.н., доцент, Центр стратегического развития территорий ФГБУН Институт экономики УрО РАН г. Екатеринбург

**Трифонова П.С.**, младший научный сотрудник, Центр стратегического развития территорий ФГБУН Институт экономики УрО РАН г. Екатеринбург

**Аннотация:** Статья посвящена оценке изменений в бюджетных показателях крупнейших городов РФ, которые они претерпели в связи с geopolитическими изменениями. Целью данной работы выступает оценка динамики бюджетных показателей крупнейших городов Российской Федерации, а также изменение бюджетообеспеченности жителей этих муниципалитетов, в условиях внешних ограничений. В данной статье, основываясь на открытых официальных данных, проведена оценка структуры источников доходов бюджетов, а также динамики использования бюджетных средств крупнейших городов России, уровня бюджетообеспеченности жителей этих территорий. По итогам исследования, установлено снижение зависимости доходов изучаемых бюджетов от безвозмездных поступлений из вышеуказанных бюджетов, а также рост показателя «Расходы бюджета на одного жителя» практически во всех крупных городах Российской Федерации.

**Ключевые слова:** местный бюджет; крупнейшие города РФ; внешние ограничения; бюджетные доходы; бюджетные расходы; расходов местного бюджета на одного жителя.

DOI публикации: 10.48521/FINBIZ.2025.267.9.001

**Abstract:** This article assesses changes in budget indicators for Russia's largest cities due to geopolitical shifts. The aim of this study is to assess the dynamics of budget indicators for Russia's largest cities, as well as changes in the budget capacity of residents in these municipalities, given external constraints. Based on open official data, this article assesses the structure of budget revenue sources, the dynamics of budgetary use in Russia's largest cities, and the level of budget capacity for residents in these territories. The study found a decrease in the dependence of budget revenues on gratuitous transfers from higher-level budgets, as well as an increase in the "Budget Expenditures Per Capita" indicator in virtually all major cities of the Russian Federation.

**Keywords:** local budget; largest cities of the Russian Federation; external restrictions; budget revenues; budget expenses; local budget expenditures per resident.

DOI: 10.48521/FINBIZ.2025.267.9.001

## ВВЕДЕНИЕ

Современные социально-экономические системы характеризуются высокой степенью взаимосвязанности между собой и подвержены влиянию множества факторов, что обуславливает необходимость разработки эффективных инструментов для обеспечения и оценки их устойчивого развития. В этой связи, формирование комплексного методического инструментария оценки сбалансированности финансового развития становится ключевой задачей, позволяющей не только диагностировать текущее состояние, но и прогнозировать возможные риски и перспективы.

Основой для разработки такого инструментария могут послужить показатели, отражающие состояние финансово-бюджетной системы территорий. Эти показатели должны охватывать различные аспекты, включая бюджетную обеспеченность жителей территории. Муниципальные бюджеты занимают ключевое место в бюджетной системе государства, предназначаясь для финансирования обязательств по расходам на местном уровне. Помимо этого, они используются для реализации полномочий, переданных из вышеуказанных бюджетов через субвенции, направленные на выполнение конкретных государственных функций. За счет финансовых ресурсов, аккумулированных в местных бюджетах, обеспечивается решение насущных проблем, ориентированных на удовлетворение потребностей граждан, проживающих в пределах муниципального образования, что является неотъемлемой составляющей местного самоуправления в Российской Федерации.

Анализ научной литературы в этой области показал, что существует большое количество исследований, посвященных вопросам бюджетного планирования в территориальных системах разного уровня, в том числе и крупнейших городов. Такое разнообразие исследований, позволило выявить тенденции и проблемы в рассматриваемой области, а также сгруппировать их по основным укрупненным направлениям, а именно научные работы, посвященные:

*Общим принципам формирования бюджетов городов.* В таких работах отечественные авторы анализи-

руют основные подходы к формированию бюджетов городов, включая распределение доходов и расходов между различными уровнями власти [16, 6]. Рассматриваются нормативно-правовые акты, регулирующие бюджетный процесс на городском уровне [20, 15].

*Структуре и динамике доходов бюджетов городов.* Изучаются основные источники доходов бюджетов городов, такие как налоги, сборы, дотации и субсидии [18, 2]. Анализируется динамика доходов в зависимости от экономических и социальных факторов [14].

*Расходам бюджетов городов.* Авторы рассматривают основные направления расходов бюджетов городов, включая социальную сферу, инфраструктуру, культуру и спорт [9, 5].

*Бюджетному планированию и прогнозированию.* В научных работах обсуждаются методы и инструменты бюджетного планирования и прогнозирования на городском уровне [19]. Рассматриваются факторы, влияющие на точность прогнозов, и предлагаются пути повышения их достоверности [13, 23].

*Бюджетному контролю и аудиту.* Авторы анализируют систему бюджетного контроля и аудита в городах, включая роль контрольно-счетных органов и механизмы обеспечения прозрачности и подотчетности бюджетных расходов [4].

*Проблемам и перспективам развития бюджетных систем городов.* В обзор включены работы, посвященные основным проблемам в области формирования и исполнения бюджетов городов, таким как дефицит бюджета [24], неэффективное использование средств, коррупция [1]. Также рассматриваются перспективы развития бюджетных систем в условиях глобализации и цифровизации [3].

*Роля города в современном мире и стратегическом развитии.* В научных работах город раскрывается как стратегический объект управления органов региональной и муниципальной власти [1]. Анализируются проблемы [17] и перспективы [22, 12] городов. Все больше работ раскрывают город через креативные индустрии, наделяя его статусом, где инновации и творчество становятся частью повседневной

жизни. Такие города привлекают людей, стремящихся к новым идеям и экспериментам, создавая атмосферу, в которой каждый может проявить свои уникальные способности [11, 21].

Дополнительно можно выделить такое направление, как всесторонний анализ бюджета на примере одного города, например, Москвы, Екатеринбурга, Ростова-на-Дону и др. [10]. Также все больше статей посвящены крупнейшим городам [7, 8].

Целью данной работы выступает оценка динамики бюджетных показателей крупнейших городов Российской Федерации, а также изменение бюджетообеспеченности жителей этих муниципалитетов в условиях внешних ограничений.

#### МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Для проведения исследования были изучены научные труды отечественных ученых, которые занимаются вопросами в сфере бюджетного планирования и прогнозирования, развития бюджетных си-

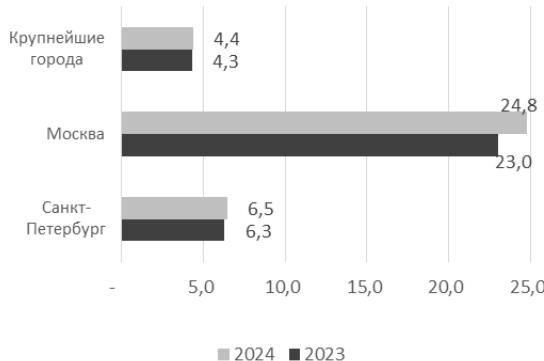
стем городов и др., что стало теоретической основой проводимого исследования.

Официальные данные и материалы, размещенные на официальных сайтах администрации изучаемых крупнейших городов РФ, Территориальных органов Федеральной службы государственной статистики составили эмпирическую базу исследования

Использование графического метода позволило визуализировать результаты исследования и наглядно представить динамику бюджетных показателей крупнейших городов.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

По результатам исследования в 2024 г. доля бюджетов крупнейших городов Российской Федерации (за исключением городов федерального значения) в доходах консолидированных бюджетов субъектов РФ, составила 4,4%. Относительно базового года сравнения – 2023 – наблюдается незначительный рост этого показателя. Темп роста составил 101,56% (рисунок 1).



а) доля крупнейших городов в доходах консолидированных бюджетов субъектов РФ, %



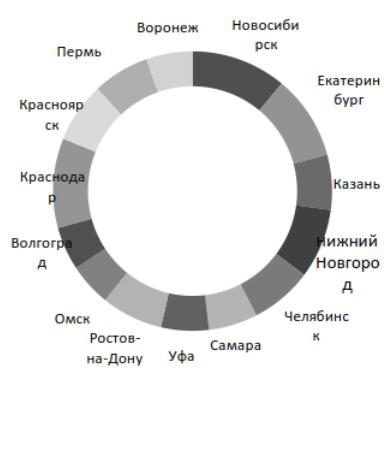
б) темп прироста бюджетных доходов в 2024 г. по сравнению с 2023, %

Рисунок 1 – Динамика доходов бюджетов крупнейших городов России

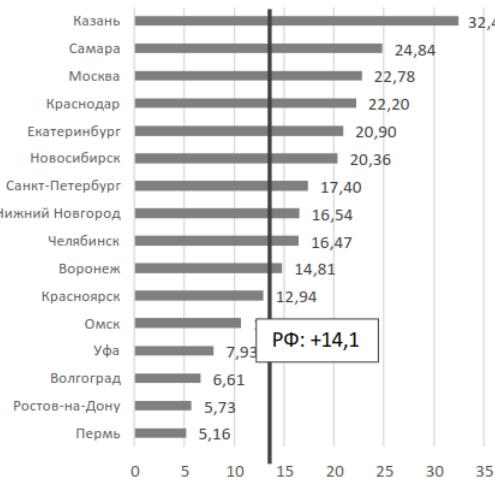
Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Наибольший темп роста доходов бюджетов крупнейших городов Российской Федерации за рассматриваемый период показал город Казань, входящий в первую группу «растущие города». Темп роста составил 132,45%. Свыше 120% темп роста доходов бюджетов показали города Самара (124,84%), Краснодар (122,2%), Екатеринбург (120,9%), Новосибирск

(120,4%). Другая группа городов – Нижний Новгород (116,5%), Челябинск (116,5%), Воронеж (114,8%), Красноярск (112,2%), Омск (110,7%) попала в диапазон от 110% до 120%. Оставшиеся города-миллионники показали темп роста доходов до 110%: Уфа (107,9%), Волгоград (106,6%), Ростов-на-Дону (105,7%), Пермь (105,2%) (Рис. 2)



а) Структура, %



б) прирост бюджетных доходов в 2024 г. к уровню

2023, %

Рисунок 2 - Доходы бюджетов крупнейших городов Российской Федерации

Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Темпы роста доли доходов городского бюджета в доходах консолидированного бюджета субъекта РФ по рассматриваемым муниципальным образованиям имеют разнонаправленную динамику: Краснодар (168,95%), Самара (116,85%), Нижнего Новгорода (112,13%), Екатеринбург (111,30%), Челябинск (108,75%), Красноярск (108,58%), Воронеж (108,12%), Казань (107,48%), Новосибирск (106,63%), Омск (103,44%). Снижение показателя отмечается у Волгограда (99,41%), Уфы (99,17%), Перми (97,81%).

Менее половины, но очень близко к этому значению, безвозмездные поступления в структуре доходов составляют в городах Казани (42,80%), Красно-

ярске (43,02%), Перми (44,08%), Самаре (48,41%). У десяти муниципальных образований из четырнадцати доля этого показателя превышает 50% порог: город Новосибирск (50,35%), Екатеринбург (52,79%), Уфа (53,013%), Омск (55,94%), Ростов-на-Дону (56,29%), Краснодар (59,72%), город Нижний Новгород (57,96%), Челябинск (60,24%), городской округ город Воронеж (65,52%), городской округ Волгоград (73,97%). Рекордный темп роста безвозмездных поступлений по абсолютным значениям среди городов-миллионников (за исключением городов федерального значения) отмечается у города Краснодара (126,54%) (рис. 3).

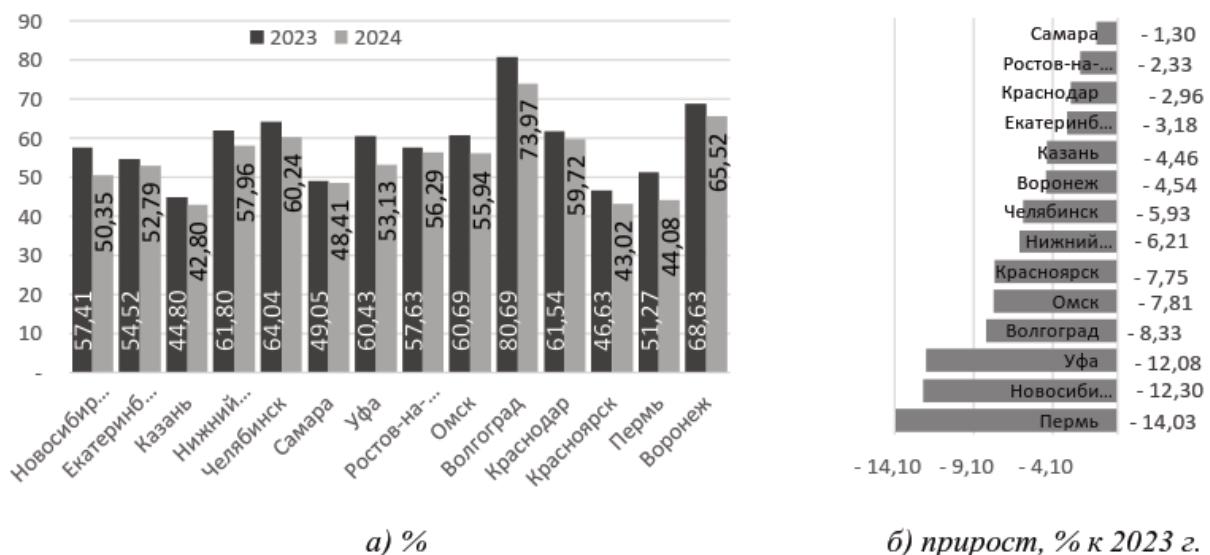


Рисунок 3 – Изменение доли безвозмездных поступлений в доходах бюджета города, %  
Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Анализируя соотношение динамики доходов бюджета и безвозмездных поступлений в бюджет (рисунок 4), наблюдается неоднородная динамика. Минимальное увеличение темпов роста доходов бюджета

отмечается в городе-миллионнике, в которых зафиксировано максимальное снижение темпов роста безвозмездных поступлений среди исследуемых муниципальных образований – Пермь.

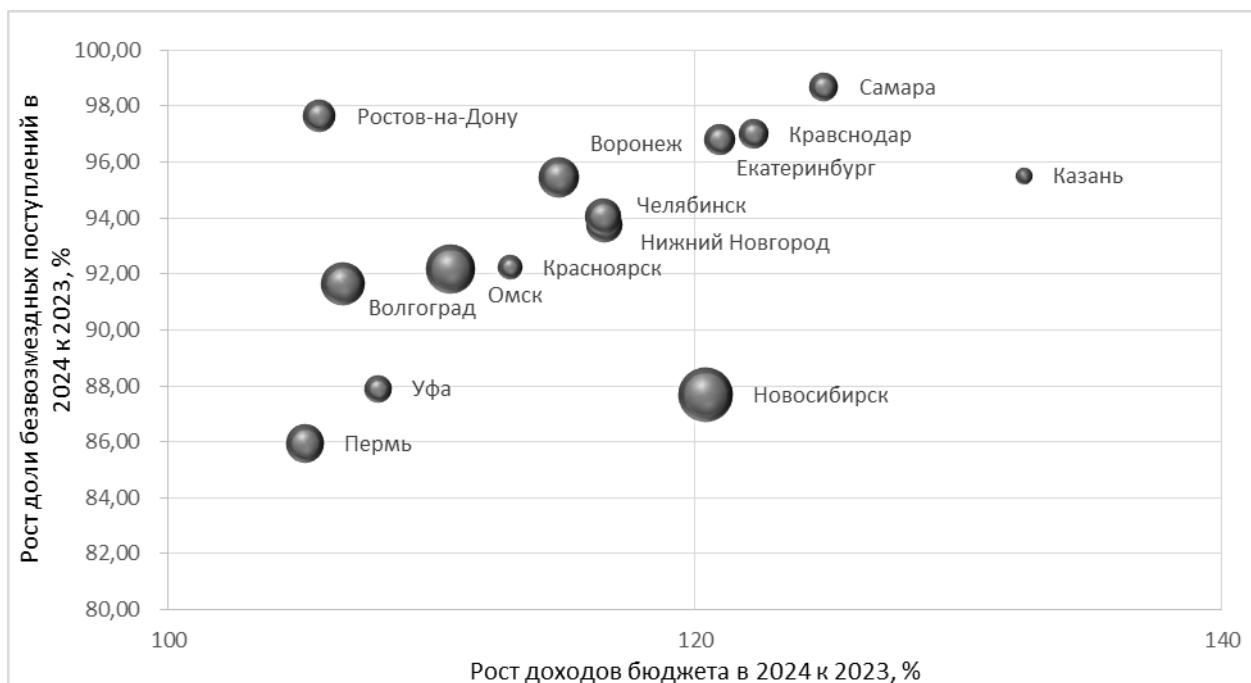
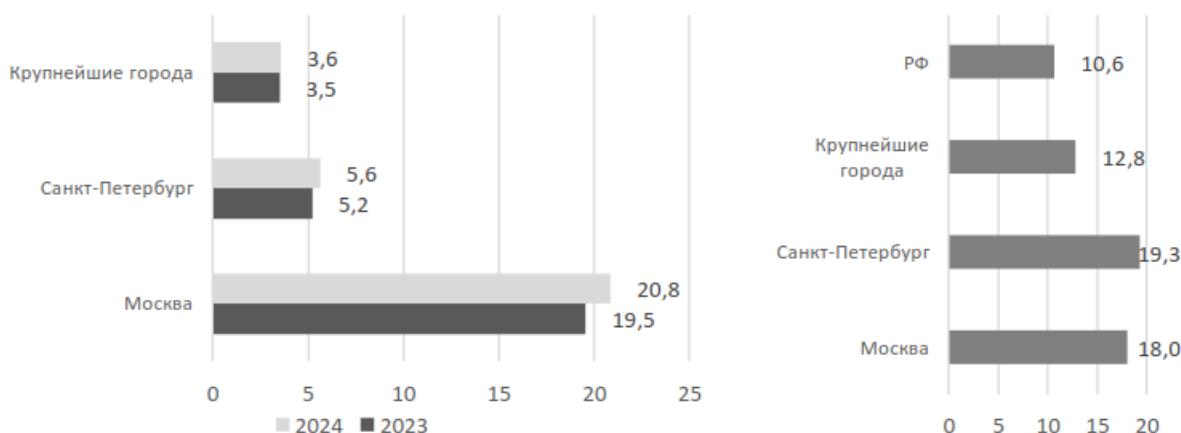


Рисунок 4 – Соотношение динамики доходов бюджета, безвозмездных поступлений и их доли (размер пузырька)  
Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Доля бюджетов крупнейших городов Российской Федерации (за исключением городов федерального значения) в расходах консолидированных бюджетов

субъектов РФ в 2024 г. составила 3,58%. Относительно 2023 года, наблюдается незначительное повышение этого показателя на 1,9% (Рис. 5)



*a) доля крупнейших городов в расходах консолидированных бюджетов субъектов РФ, %*

*б) темп прироста бюджетных расходов в 2024 г. по сравнению с 2023, %*

Рисунок 5 – Динамика расходов бюджетов крупнейших городов России

Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Значительней всего темпы роста расходной части бюджетов, показали бюджеты Краснодар (120,72%), Самары (122,09%), Казани (122,71%), входящие в первую и вторую группы типологии крупнейших го-

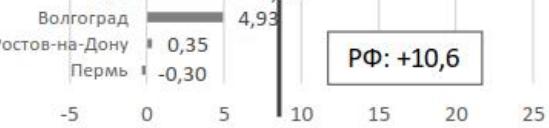
родов. Наименьшее значение показателя отмечается у Перми (99,67%) – это единственный город-миллионник, у которого незначительно снижаются расходы бюджета (рис. 6).



*а) структура, %*

*б) прирост бюджетных расходов в 2024 г.*

*к уровню 2023, %*



**РФ: +10,6**

Рисунок 6 – Расходы бюджетов крупнейших городов Российской Федерации

Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Темпы роста доли расходов городского бюджета в расходах консолидированного бюджета субъекта РФ по анализируемым муниципальным образованиям также имеют разнонаправленную динамику (рисунок 7).

Уменьшение доли бюджетных расходов крупнейших городов в консолидированном бюджете субъекта РФ отмечается у семи из четырнадцати рассматриваемых муниципальных образований. Наибольшее сни-

жение пришлось на Новосибирск (на 10,59%), Челябинск (на 7,89%), Ростов-на-Дону (5,10%). Незначительное снижение показали Екатеринбург (на 1,73%), Казань (на 1,24%), Волгоград (на 1,42%), Пермь (на 1,21%). Тройка лидеров по росту доли расходов городского бюджета в расходах консолидированного бюджета субъекта РФ представлена Самарой (112,58%), Краснодаром (111,80%), Казанью (107,10%).

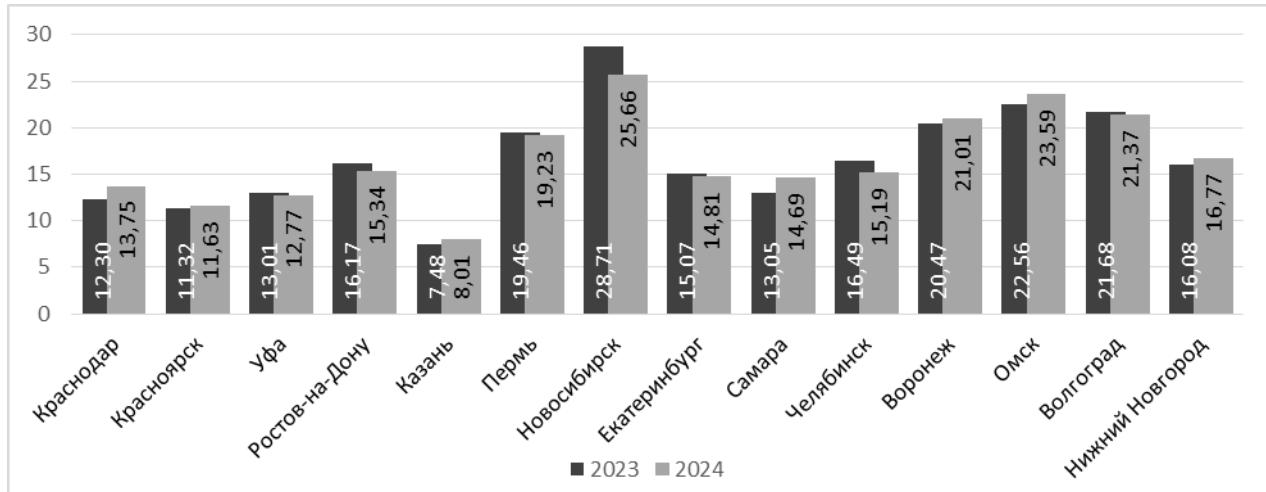


Рисунок 7 – Доля бюджетных расходов крупнейших городов в консолидированном бюджете субъекта РФ, %  
Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

По итогам 2024 г. практически по всем рассматриваемым муниципальным образованиям отмечается рост расходов местного бюджета на одного жителя. Исключение составили Пермь и Ростов-на-Дону, произошло незначительное снижение на 0,27% и 0,05%

соответственно. Данный показатель вырос больше всего в Самаре. Он поднялся по сравнению с 2023 годом на 22,58% и составил 44,85 тыс. рублей на одного жителя (рисунок 8).

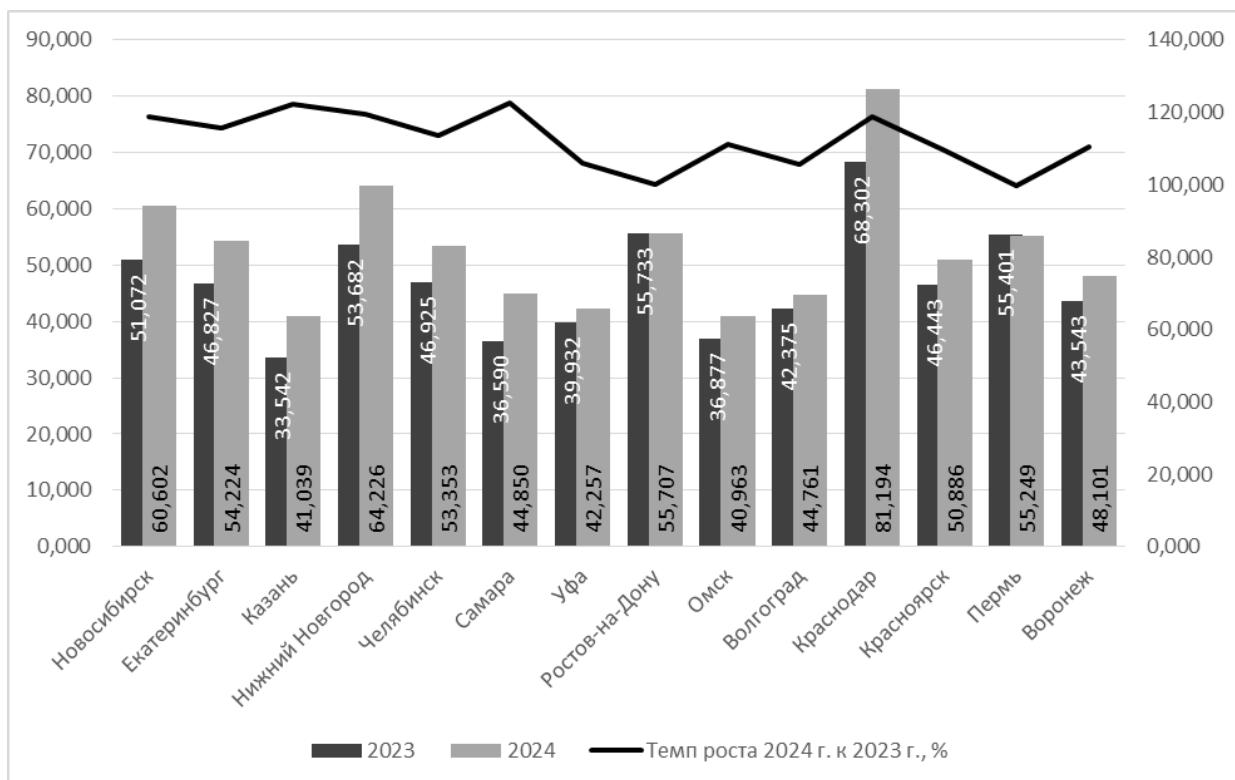
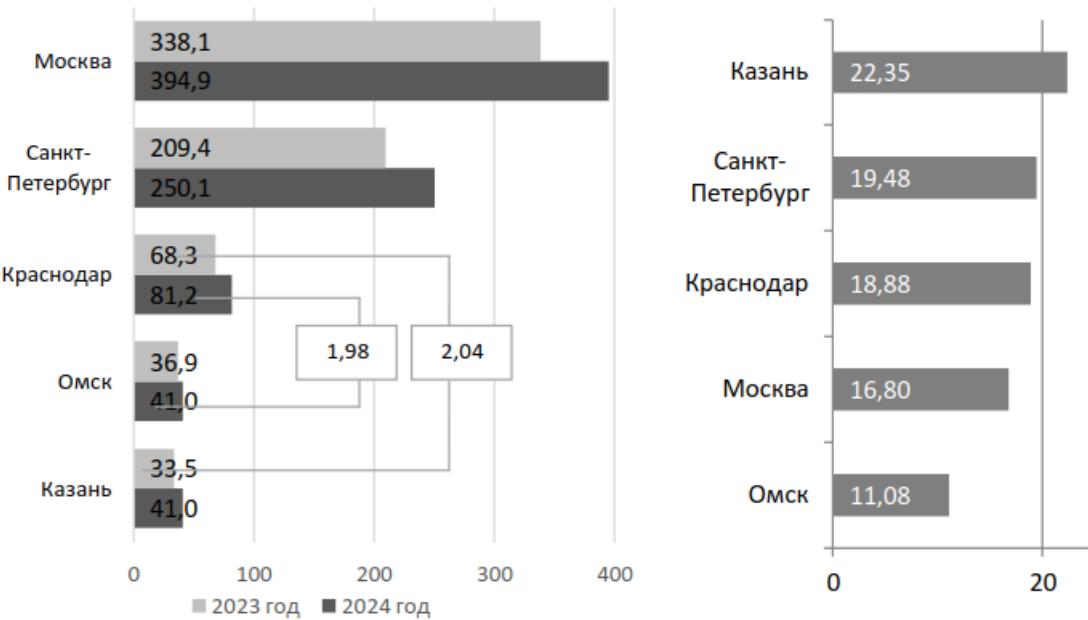


Рисунок 8 –Расходы бюджетов крупнейших городов РФ в расчете на одного жителя, тыс. руб.  
Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

С 2023 года по 2024 год произошло увеличение среднего значения расходов бюджета на одного жителя в городах-миллионниках с 46,95 тыс. руб. до 52,67 тыс. руб.

На средних уровнях, либо выше, в 2024 г. находятся бюджетные расходы на одного жителя городов Красноярск (50,89 тыс. руб.), Челябинск (53,35 руб.), Екатеринбург (54,22 тыс. руб.), Пермь (55,25 тыс. руб.), Ростов-на-Дону (55,71 тыс. руб.), Новосибирск (60,60 тыс. руб.), Нижний Новгород (64,22 тыс. руб.), Краснодар (81,19 тыс. руб.).

В 2023 г. лидером по расходам бюджета в расчете на одного жителя был Краснодар со значением 68,30 тыс. руб. В 2024 г. он сохранил первенство, увеличив значение показателя на 18,88%. Наименьшее значение рассматриваемого показателя в 2023 г. было у города Казани (33,54 тыс. руб.). Минимальное значение этого показателя наблюдается в Омске (40,96 тыс. руб.), что на 11,9% больше, чем в 2023 г. (рис. 9)



а) тыс. руб.

б) прирост, % к 2023 г.

Рисунок 9 – Рейтинг динамики расходов бюджета города в расчете на одного жителя

Составлено авторами, по материалам открытых данных об исполнении бюджетов представленных на административных сайтах крупнейших городов

Наряду с этим, отмечается уменьшение разрыва между наибольшим и наименьшим значением показателя расходы местного бюджета на одного жителя. Он снизился с 2,04 раза в 2023 г. до 1,98 раза в 2024 г. (рис. 5).

По итогам 2024 года профицит бюджета наблюдался у десяти из четырнадцати городов-миллионников. В 2023 году таких муниципалитетов было шесть. У таких городов как Новосибирск, Казань, Ростов-на-Дону, Волгоград превышение расходной части бюджета над доходной, сменилось профицитом.

#### Выводы

По итогам проведенного исследования по оценке динамики бюджетных показателей крупнейших городов, можно сделать вывод, что в 2024 году лидеры

по росту доходов бюджета – это города Самара (24,84%) и Краснодар (22,20%). Лидеры по росту безвозмездных поступлений и росту расходной части бюджета: Казань - 26,54% и 22,71%; Самара - 23,22% и 22,09%, соответственно. По показателю «Расходы бюджета на одного жителя» первое место среди четырнадцати городов-миллионников занял город Краснодар, следом идут Нижний Новгород и Новосибирск, замыкает рейтинг – Омск.

Сложившуюся ситуацию, относительно бюджетов крупнейших городов можно охарактеризовать снижением зависимости от безвозмездных поступлений, а также ростом расходов бюджетов, что в свою очередь привело к росту показателя «Расходы бюджета на одного жителя» практически во всех крупных городах.

*Публикация подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2024-2026 гг.*

#### Библиографический список

1. Аблова Н. О. Повышение эффективности бюджетных расходов по малым и средним городам на основе рационального использования их экономического потенциала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №3-3
2. Андрияков А. Д., Домбровский Е. А. Меры налогово-бюджетного стимулирования экономического роста территорий // Финансовый журнал. 2020. №5. URL: DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-99-113
3. Бойкова М. В. , Ильина И. Н. , Салазкин М. Г. «Умная» модель развития как ответ на возникающие вызовы для городов // Форсайт. 2016. №3. С. 65-75
4. Бурмистров А. В. Критерии аудита эффективности использования бюджетных средств в муниципальном образовании // Вестник ТИУиЭ. 2013. №2 (18). С. 26-29
5. Величко А. В. Роль местных бюджетов и муниципальных органов власти в управлении развитием социальной инфраструктуры региона // JER. 2020. №1. С. 36-47 DOI: 10.17835/2078-5429.2020.11.1.036-047
6. Городничев А. В., Кулакова Т. В., Моисеева М. А. Динамика бюджетной автономии российских городов в условиях перехода к многоуровневому управлению // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 1. С. 39–57. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-1-39-57.
7. Зинчук Г.М., Спицына О.В. Экономическое развитие крупнейших городов России в условиях демографических вызовов. Федерализм. 2024. 29(3). С.168-199. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-3-168-199
8. Качанова Е. А. Бюджет Екатеринбурга: ретроспективный, структурный анализ. Пути роста доходной базы муниципальных образований за счет местных налогов и сборов // Муниципалитет: экономика и управление. 2023. №2 (43). С.15-24. DOI: 10.22394/2304-3385-2023-2-15-24
9. Кириллова С. С., Новичкова В. В. Социальные расходы местных бюджетов как необходимое условие их стабильности // Наука и образование. 2022. №2. С. 193-200
10. Климанов В.В., Михайлова А. А. Бюджетная политика крупнейших российских городов как инструмент ответа на глобальные вызовы // Финансы: теория и практика. 2024. №4. С.71-83 DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-71-83

11. Kochuhova E. S., Martyanov V. S. Креативный город или право на город: альтернативы урбанистического развития в российском контексте // Антиномии. 2019. №2. С.45-66. DOI 10.17506/aipl.2019.19.2.4566
12. Krempovaya N.L., Kuzmicheva A. H. Роль местного бюджета в социально-экономическом развитии города // Бюллетень науки и практики. 2016. №7 (8). С. 140-144
13. Kunichkin A. M. Низкий уровень финансовой обеспеченности бюджетов муниципальных образований и способы решения этой проблемы // Научные записки молодых исследователей. 2019. №2.. С. 66-70
14. Mogil'ev S. V. Анализ социально-экономических факторов доходов местных бюджетов // Финансы и кредит. 2013. №947 (575). С. 58-65
15. Petruchak A.B. Правовое регулирование бюджетного контроля в городах федерального значения в Российской Федерации (на примере города Севастополя). Актуальные проблемы российского права. 2019. С. 43-48. DOI: 10.17803/1994-1471.2019.104.7.043-048.
16. Povarova A. I. Почему не растёт самообеспеченность бюджетов городских округов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. №1 (43). DOI: 10.15838/esc/2016.1.43.7 .
17. Rogovaya A. B. Проблемы развития малых городов России: практика реализации региональных стратегий // Мониторинг правоприменения. 2019. №4 (33). С. 56-64. DOI: 10 .21681/2226-0692-2019-4-56-64
18. Rumyantseva C. T., Hodaček B. M.Приоритеты развития экономической базы и налогового потенциала высококоурбанизированных регионов // Управленческое консультирование. 2018. №8 (116). DOI 10.22394/1726-1139-2018-8-39-50
19. Sologub M. N. Проблемы составления долгосрочных бюджетных прогнозов на муниципальном уровне // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2020. №3 (104). С. 76-84 DOI 10.38161/2618-9526-2020-3-14
20. Temirova B. G.Совершенствование законодательной базы по вопросу определения принципов построения местного бюджета в Российской Федерации // Правовое государство: теория и практика. 2017. №2 (48). С. 117-123
21. Turgely I.D., Derbenewa B.V., Basakova I.B., Cepelieva A.D. Локальная идентичность как основа формирования креативных кластеров в городах Урала и Сибири// Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4729-4748. DOI 10.18334/ce.17.12.119949
22. Chupina I. P., Zarubina E. B., Simachkova N. N. Российские города как центры макрорегионального влияния // АОН. 2020. №1. С.14-19
23. Shiryayeva A. B. Организация муниципального финансового контроля // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. 2023. №S1.1 (37). С. 26-32 DOI 10.21777/2587-9472-2023-1.1-26-32
24. Yakina A. B. Проблема дефицита бюджетов муниципальных образований пути ее решения // Форум молодых ученых. 2019. №1-3 (29). С. 1083-1088

#### References

1. Ablova N. O. Povyshenie effektivnosti byudzhetnyh raskhodov po malym i srednim gorodam na osnove racionalnogo ispolzovaniya ih ekonomicheskogo potenciala // Aktualnye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk. 2015. №3-3
2. Andryakov A. D., Dombrovskij E. A. Mery nalogovo-byudzhetnogo stimulirovaniya ekonomicheskogo rosta territorij // Finansovyj zhurnal. 2020. №5. URL: DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-99-113
3. Bojkova M. V. , Ilina I. N. , Salazkin M. G. «Umnaya» model razvitiya kak otvet na voznikayushchie vyzovy dlya gorodov // Forsajt. 2016. №3. S. 65-75
4. Burmistrov A. V. Kriterii auditu effektivnosti ispolzovaniya byudzhetnyh sredstv v municipalnom obrazovanii // Vestnik TIUiE. 2013. №2 (18). S. 26-29
5. Velichko A. V. Rol mestnyh byudzhetov i municipalnyh organov vlasti v upravlenii razvitiem socialnoj infrastruktury regiona // JER. 2020. №1. S. 36-47 DOI: 10.17835/2078-5429.2020.11.1.036-047
6. Gorodnichev A. V., Kulakova T. V., Moiseeva M. A. Dinamika byudzhetnoj avtonomii rossijskih gorodov v usloviyah perekhoda k mnogourovnevomu upravleniyu // Finansovyj zhurnal. 2021. Т. 13. № 1. S. 39-57. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-1-39-57.
7. Zinchuk G.M., Spycyna O.V. Ekonomicheskoe razvitiye krupnejshih gorodov Rossii v usloviyah demograficheskikh vyzovov. Federalizm. 2024. 29(3). S.168-199. DOI: 10.21686/2073-1051-2024-3-168-199
8. Kachanova E. A. Byudzhet Ekaterinburga: retrospektivnyj, strukturnyj analiz. Puti rosta dohodnoj bazy municipalnyh obrazovanij za schet mestnyh nalogov i sborov // Municipalitet: ekonomika i upravlenie. 2023. №2 (43). S.15-24. DOI: 10.22394/2304-3385-2023-2-15-24
9. Kirillova S. S., Novichkova V. V. Socialnye raskhody mestnyh byudzhetov kak neobhodimoe uslovie ih stabinosti // Nauka i obrazovanie. 2022. №2. S. 193-200
10. Klimanov V.V., Mihajlova A. A. Byudzhetnaya politika krupnejshih rossijskih gorodov kak instrument otveta na globalnye vyzovy // Finansy: teoriya i praktika. 2024. №4. S.71-83 DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-4-71-83
11. Kochuhova E. S., Martyanov V. S. Kreativnyj gorod ili pravo na gorod: alternativy urbanisticheskogo razvitiya v rossijskom kontekste // Antinomii. 2019. №2. S.45-66. DOI 10.17506/aipl.2019.19.2.4566
12. Krempovaya N.L., Kuzmicheva A. H. Rol mestnogo byudzheteta v socialno-ekonomiceskem razvitiu goroda // Byulleten nauki i praktiki. 2016. №7 (8). S. 140-144
13. Kunichkin A. M. Nizkij uroven finansovoj obespechennosti byudzhetov municipalnyh obrazovanij i sposoby resheniya etoj problemy // Nauchnye zapiski molodyh issledovatelej. 2019. №2.. S. 66-70
14. Mogilyov S. V. Analiz socialno-ekonomiceskikh faktorov dohodov mestnyh byudzhetov // Finansy i kredit. 2013. №947 (575). S. 58-65
15. Petruchak A.V. Pravovoe regulirovanie byudzhetnogo kontrolya v gorodah federalnogo znacheniya v Rossijskoj Federacii (na primere goroda Sevastopolya). Aktualnye problemy rossijskogo prava. 2019. S. 43-48. DOI: 10.17803/1994-1471.2019.104.7.043-048.
16. Povarova A. I. Pochemu ne rastyot samoobespechennost byudzhetov gorodskih okrugov // Ekonomicheskie i socialnye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. 2016. №1 (43). DOI: 10.15838/esc/2016.1.43.7 .
17. Rogovaya A. V. Problemy razvitiya malyh gorodov Rossii: praktika realizacii regionalnyh strategij // Monitoring pravoprimeneniya. 2019. №4 (33). S. 56-64. DOI: 10 .21681/2226-0692-2019-4-56-64

18. Rumyanceva S. T., Hodachek V. M. Prioritetnye razvitiya ekonomiceskoy bazy i nalogovogo potenciala vysokourbanizirovannyh regionov // Upravlencheskoe konsultirovanie. 2018. №8 (116). DOI 10.22394/1726-1139-2018-8-39-50
19. Solomko M. N. Problemy sostavleniya dolgosrochnyh byudzhetnyh prognozov na municipalnom urovne // Vestnik Habarovskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava. 2020. №3 (104). S. 76-84 DOI 10.38161/2618-9526-2020-3-14
20. Temirova B. G. Sovrshenstvovanie zakonodatelnoj bazy po voprosu opredeleniya principov postroeniya mestnogo byudzheta v Rossijskoj Federacii // Pravovoe gosudarstvo: teoriya i praktika. 2017. №2 (48). S. 117-123
21. Turgel I.D., Derbeneva V.V., Baskakova I.V., Cepeleva A.D. Lokalnaya identichnost' kak osnova formirovaniya kreativnyh klasterov v gorodah Urala i Sibiri// Kreativnaya ekonomika. 2023. T. 17, № 12. S. 4729-4748. DOI 10.18334/ce.17.12.119949
22. Chupina I. P., Zarubina E. V., Simachkova N. N. Rossijskie goroda kak centry makroregionalnogo vliyaniya // AON. 2020. №1. S.14-19
23. SHiryaeva A. V. Organizaciya municipalnogo finansovogo kontrolya // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. YU. Vitte. Seriya 2: YUridicheskie nauki. 2023. №S1.1 (37). S. 26-32 DOI 10.21777/2587-9472-2023-1.1-26-32
24. YAkina A. V. Problema deficitov municipalnyh obrazovanij puti ee resheniya // Forum molodyh uchenyh. 2019. №1-3 (29). S. 1083-1088

## НАЛОГОВЫЕ РИСКИ В ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА: КЛАССИФИКАЦИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ И ДИАГНОСТИКА

**Зундэ В.В.**, д.э.н., профессор, РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Голоухова Ю.А.**, Российская таможенная академия

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию налоговых рисков в контексте обеспечения финансовой безопасности государства. Цель работы - разработка классификации, системы показателей и методов диагностики налоговых рисков. На основе методов сравнительного анализа и статистической оценки авторы предлагают развернутую классификацию рисков, анализируют их динамику в Российской Федерации и оценивают эффективность современных инструментов управления. Результаты показывают значительное влияние налоговых рисков на бюджетную систему и инвестиционный климат. Выводы подчеркивают необходимость комплексного подхода к управлению налоговыми рисками для укрепления финансовой безопасности.

**Ключевые слова:** налоговые риски, финансовая безопасность государства, классификация рисков, налоговое администрирование, налоговый мониторинг, бюджетная система, инвестиционный климат, диагностика рисков.

**Abstract:** The article is devoted to the study of tax risks in the context of ensuring the financial security of the state. The purpose of the work is to develop a classification, a system of indicators, and methods for diagnosing tax risks. Based on the methods of comparative analysis and statistical evaluation, the authors propose an expanded classification of risks, analyze their dynamics in the Russian Federation, and evaluate the effectiveness of modern management tools. The results show a significant impact of tax risks on the budget system and the investment climate. The conclusions emphasize the need for a comprehensive approach to managing tax risks in order to strengthen financial security.

**Keywords:** tax risks, financial security of the state, risk classification, tax administration, tax monitoring, budget system, investment climate, and risk diagnostics.

В современных условиях финансовая безопасность государства выступает одним из ключевых компонентов национальной безопасности, обеспечивая стабильность и устойчивое развитие экономической системы. Налоговые поступления, являясь основным источником формирования бюджетных ресурсов, определяют возможность государства финансировать социальные обязательства, инфраструктурные проекты, национальную оборону и другие приоритетные направления развития. В этой связи управленческие, организационные и методические аспекты формирования рекомендации по снижению угроз экономической безопасности в налоговой сфере государства весьма актуальны.

Налоговые риски представляют собой сложную экономическую категорию, исследование которой требует комплексного подхода с позиций финансового менеджмента государства.

В научной литературе существуют различные подходы к определению сущности налоговых рисков. Так, И.А. Майбуров рассматривает налоговые риски как вероятность возникновения неблагоприятных последствий для участников налоговых отношений в результате действия различных факторов неопределенности. В.Г. Пансков определяет налоговые риски как возможность наступления неблагоприятных правовых последствий для налогоплательщиков, налоговых органов и государства в результате принятия управленческих решений в сфере налогообложения.

Для исследования угроз в налоговой сфере государства важно обосновать классификационные признаки налоговых рисков, позволяющие выявить специфические особенности их отдельных видов, а именно:

1) по источнику возникновения налоговые риски можно разделить на внешние и внутренние; внешние риски обусловлены факторами, не зависящими от деятельности налоговых органов и политики государства в сфере налогообложения (например, экономические кризисы, изменение международных стандартов налогообложения, глобализация экономики), а внутренние риски связаны с особенностями налоговой системы государства, деятельностью налоговых органов, поведением налогоплательщиков внутри страны;

2) по масштабу воздействия целесообразно выделять риски – макроэкономические (затрагивающие всю налоговую систему), отраслевые (характерные

для отдельных отраслей экономики) и локальные (связанные с конкретными налогоплательщиками или территориями);

3) по характеру последствий налоговые риски подразделяются на следующие: риски фискальные (связанные с недополучением налоговых доходов бюджетной системы), риски регулирующие (влияющие на эффективность налогового регулирования экономики) и риски социальные (воздействующие на социальную справедливость налогообложения и общественное восприятие налоговой системы);

4) по возможности прогнозирования выделяют такие риски, как: прогнозируемые (поддающиеся предварительной оценке и прогнозированию) и не-прогнозируемые (внезапно возникающие и трудно предсказуемые) налоговые риски;

5) по источникам угроз налоговые риски делятся на следующие: риски уклонения от уплаты налогов, риски агрессивного налогового планирования, риски теневой экономики, риски несовершенства налогового законодательства, риски цифровой экономики, риски международного налогового планирования, риски снижения налоговой дисциплины;

6) по степени предсказуемости налоговые риски подразделяются на такие, как: систематические (присущие налоговой системе в целом, связанные с объективными экономическими процессами) и несистематические (связанные с конкретными проблемами в налоговом администрировании или поведением отдельных категорий налогоплательщиков).

Представленная классификация налоговых рисков не является исчерпывающей, но позволяет структурировать данную категорию и создает основу для разработки эффективных механизмов управления налоговыми рисками в системе государственного финансового менеджмента.

Для более детального анализа динамики налоговых рисков целесообразно рассмотреть ключевые индикаторы, отражающие эффективность функционирования налоговой системы и потенциальные угрозы для финансовой безопасности (Рис. 1).

Анализ данных, представленных на графике, показывает положительную динамику снижения ряда налоговых рисков. Так, соотношение налоговых поступлений к ВВП демонстрирует устойчивый рост, что свидетельствует о повышении эффективности налоговой системы.

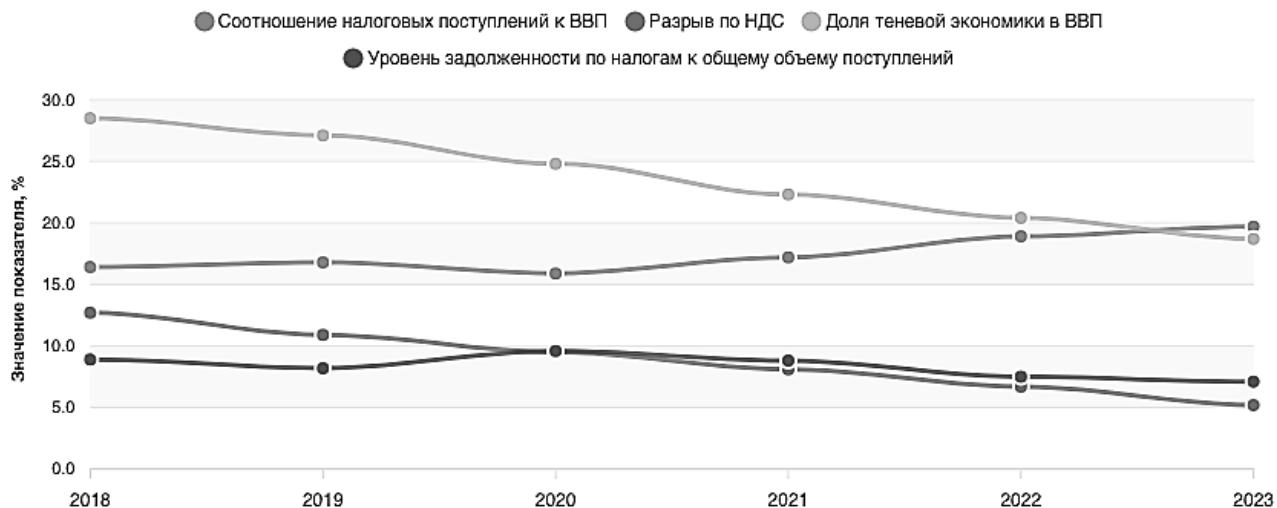


Рисунок 1 - Динамика ключевых индикаторов налоговых рисков в России

Разрыв по НДС (показатель, отражающий разницу между теоретически рассчитанной и фактически собранной суммой налога) постепенно сокращается, что указывает на успехи в борьбе с уклонением от уплаты данного налога. Доля теневой экономики также демонстрирует тенденцию к снижению, хотя и остается на достаточно высоком уровне. При этом

уровень задолженности по налогам показывает неустойчивую динамику, что свидетельствует о сохранении рисков несвоевременной уплаты налогов.

Для более детального анализа структуры налоговых рисков по видам налогов была проведена оценка потенциальных потерь бюджетной системы в разрезе основных налогов (Рис. 2).

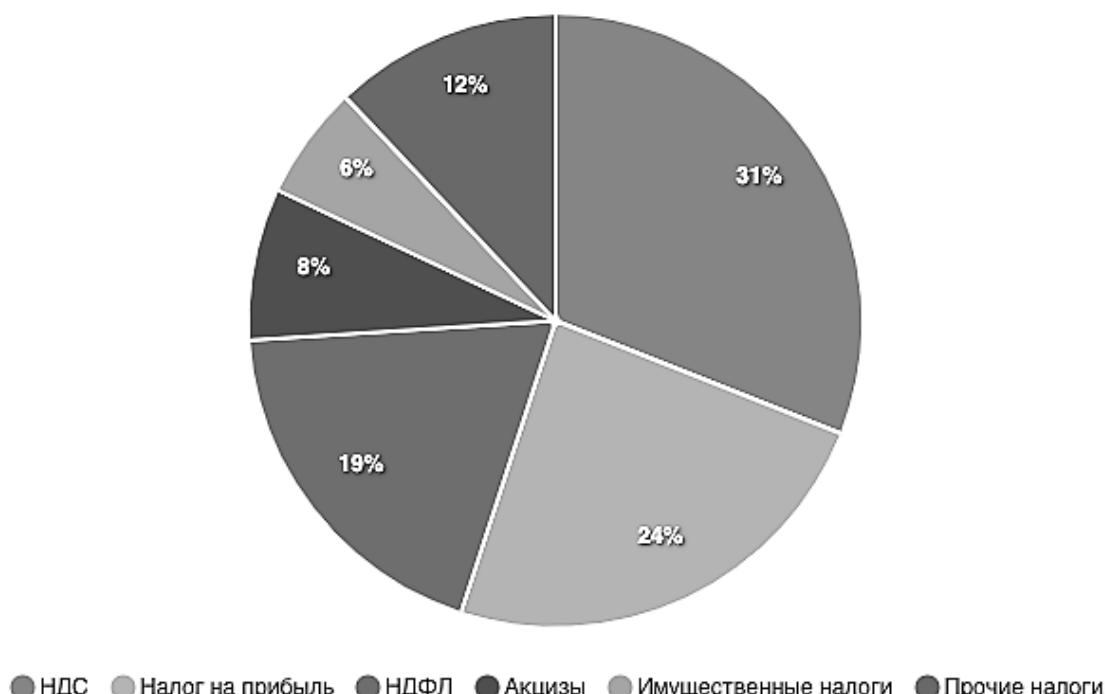


Рисунок 2 - Структура потенциальных налоговых потерь по видам налогов, 2023 год

Как видно из диаграммы, наибольшая доля потенциальных потерь приходится на НДС (31%), что объясняется сложностью администрирования данного налога и наличием схем незаконного возмещения. Значительную долю составляют также потери по налогу на прибыль (24%) и НДФЛ (19%), что связано с использованием различных схем минимизации налоговых обязательств и наличием серых зарплат. Наименьшие риски наблюдаются в отношении акцизов и имущественных налогов, что обусловлено относительной простотой их администрирования и сложностью сокрытия объектов налогообложения.

Управление налоговыми рисками представляет собой систематический процесс, направленный на идентификацию, оценку и минимизацию возможных

угроз, связанных с функционированием налоговой системы.

Анализ существующих способов минимизации налоговых рисков позволяет выделить несколько ключевых направлений в рамках государственного финансового менеджмента, реализуемых в Российской Федерации. Прежде всего, следует отметить совершенствование нормативно-правовой базы налогообложения и налогового администрирования. В последние годы в налоговое законодательство России был внесен ряд значимых изменений, направленных на снижение налоговых рисков. Среди наиболее существенных изменений, можно выделить такие, как: введение института налогового мониторинга, совершенствование механизма консолидиро-

ванной группы налогоплательщиков, развитие системы соглашений о ценообразовании.

Налоговый мониторинг как инновационная форма налогового контроля был введен в Налоговый кодекс РФ с 2015 года и продолжает активно развиваться. Данный инструмент позволяет существенно снизить налоговые риски для крупнейших налогоплательщи-

ков путем установления доверительных отношений с налоговыми органами и получения мотивированных мнений по сложным вопросам налогообложения. Как показывает анализ статистических данных ФНС России, количество организаций, присоединившихся к налоговому мониторингу, ежегодно увеличивается (таблица 1).

Таблица 1 - Динамика развития налогового мониторинга в Российской Федерации

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024 (прогноз)
1. Количество участников налогового мониторинга	95	209	339	487	630
2. Доля налоговых поступлений от участников в общем объеме, %	12,8	17,6	23,8	31,5	37,2
3. Снижение количества налоговых проверок участников, %	93,7	95,2	97,6	98,8	99,3
4. Экономия на налоговом администрировании, млрд. руб.	1,7	3,2	5,8	8,9	12,4

Анализ данных таблицы 1 показывает устойчивый рост популярности налогового мониторинга как инструмента минимизации налоговых рисков. Это объясняется существенными преимуществами данного механизма: прозрачностью налоговых отношений, снижением административной нагрузки, возможностью получения мотивированных мнений налогового органа.

Другим эффективным способом минимизации налоговых рисков является внедрение цифровых технологий в налоговое администрирование. Российская Федерация занимает лидирующие позиции в мире по уровню цифровизации налоговых процессов.

Автоматизированная система контроля НДС (АСК НДС), система онлайн-касс, маркировка и прослеживаемость товаров, система автоматического обмена налоговой информацией – все эти инструменты направлены на создание прозрачной налоговой среды и минимизацию рисков неуплаты налогов [11].

Система АСК НДС позволила существенно снизить риски незаконного возмещения НДС и применения схем уклонения от уплаты данного налога. Эффективность данного инструмента наглядно демонстрирует динамика поступлений НДС и снижение объемов незаконного возмещения налога (Рис. 3).

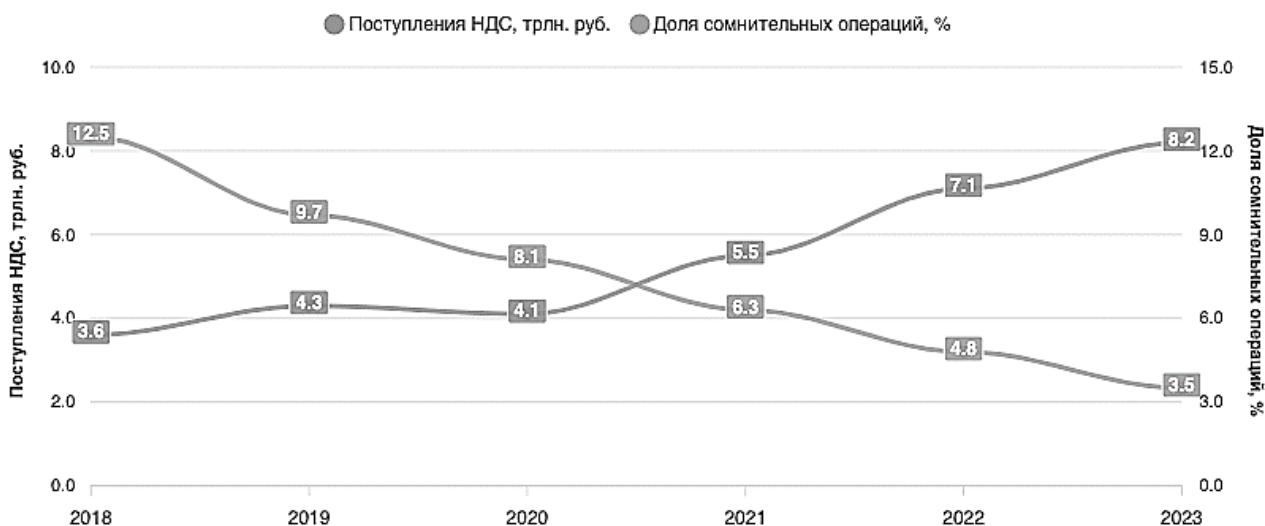


Рисунок 3 - Динамика поступлений НДС и доли подозрительных операций

Как видно из данных графика, внедрение системы АСК НДС позволило не только увеличить поступления налога в бюджет, но и значительно сократить долю подозрительных операций, что свидетельствует о высокой эффективности данного инструмента в минимизации налоговых рисков.

В настоящее время существенным способом минимизации налоговых рисков является развитие системы досудебного урегулирования налоговых споров. Данный механизм позволяет снизить риски длительных судебных разбирательств, сократить издержки как налогоплательщиков, так и налоговых органов, а также повысить качество налогового администрирования. Анализ статистики досудебного урегулирования налоговых споров показывает положительную динамику (Рис. 4).

График рисунка 4 демонстрирует положительную динамику показателя «доля налоговых споров, урегулированных на досудебной стадии»; показатель стабильно растет, что свидетельствует о повышении значительной результативности данного механизма минимизации налоговых рисков.

Таким образом, анализ существующих способов минимизации налоговых рисков в России свидетельствует о формировании комплексной системы управления данными рисками, интегрированной в общую систему финансового менеджмента государства. При этом наиболее эффективными инструментами минимизации рисков являются налоговый мониторинг, цифровизация налогового администрирования и развитие системы досудебного урегулирования налоговых споров.

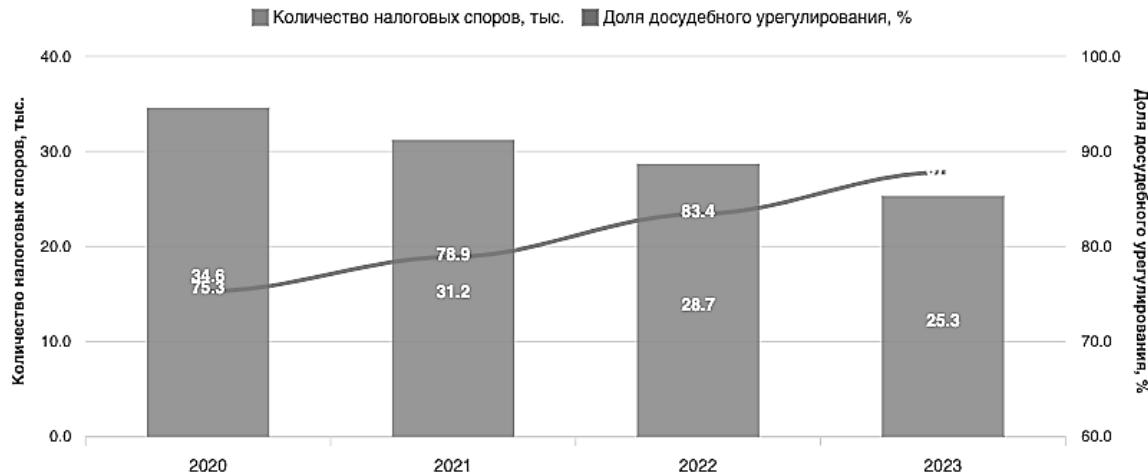


Рисунок 4 - Динамика количества налоговых споров и доли их досудебного урегулирования

Важным аспектом идентификации и оценки налоговых рисков на макроуровне является анализ международных аспектов налогообложения. В условиях глобализации экономики и роста трансграничных операций возрастает значимость рисков, связанных с

международным налоговым планированием, размытием налоговой базы и выводом прибыли в низкотарифные юрисдикции. На рисунке 5 представлена динамика показателей, характеризующих налоговые риски в сфере ВЭД для России.

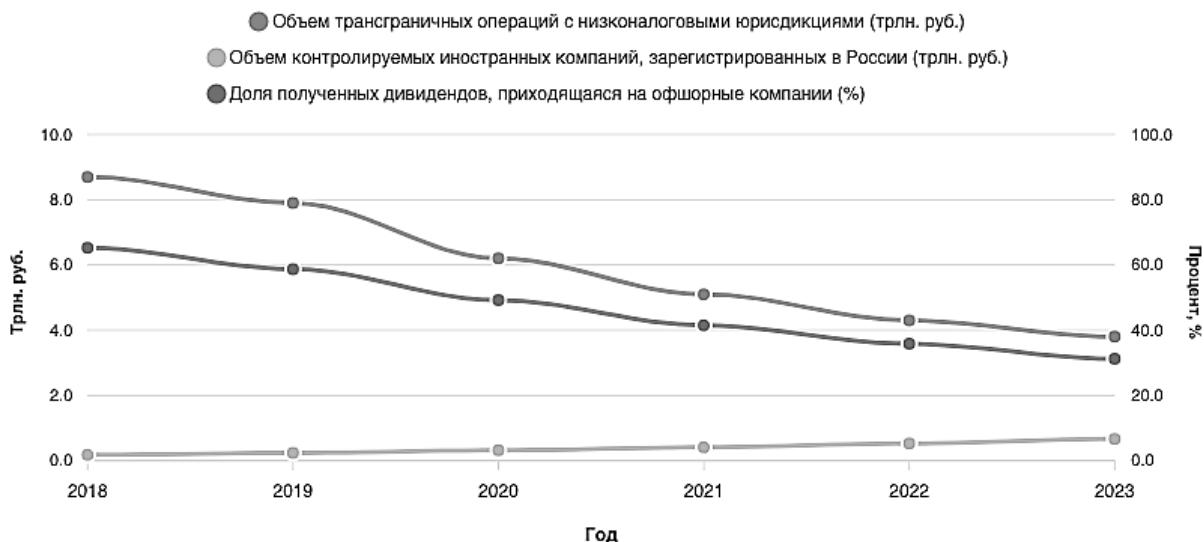


Рисунок 5 - Динамика показателей налоговых рисков в сфере ВЭД

Анализ данных, представленных на графике, показывает снижение объема трансграничных операций с низкотарифными юрисдикциями и доли дивидендов, приходящихся на офшорные компании, что свидетельствует о повышении эффективности мер по деофшоризации российской экономики. При этом наблюдается рост объема контролируемых иностранных компаний, зарегистрированных в России, что является положительным фактором с точки зрения обеспечения налоговой прозрачности и снижения рисков вывода прибыли в офшоры.

Налоговые риски, реализуясь на практике, оказывают многоаспектное влияние на финансовую без-

опасность государства, затрагивая различные компоненты экономической системы и создавая угрозы для устойчивого функционирования финансовых институтов.

Прежде всего, реализация налоговых рисков приводит к снижению доходов бюджетной системы, что напрямую влияет на способность государства выполнять свои финансовые обязательства и реализовывать приоритетные программы развития. Для оценки масштаба этого влияния был проведен анализ соотношения потенциальных налоговых потерь и ключевых параметров бюджетной системы России (таблица 2).

Таблица 2 - Соотношение потенциальных налоговых потерь и ключевых параметров бюджетной системы РФ, 2023 год

Показатель	Значение, трлн. руб.	Соотношение с потенциальными налоговыми потерями, %
1. Доходы консолидированного бюджета РФ	58,4	22,4-27,6
2. Расходы на социальную политику	16,2	71,0-99,4
3. Расходы на здравоохранение	5,8	198,3-277,6
4. Расходы на образование	6,1	188,5-264,0
5. Расходы на национальную экономику	8,7	132,2-185,1
6. Дефицит консолидированного бюджета	3,4	338,2-473,5

Для определения соотношения потенциальных налоговых потерь и ключевых параметров бюджетной системы применен метод относительного сравне-

ния на основе расчета долевого отношения, с использованием формулы 1:

$$\text{Соотношение, \%} = \frac{\text{Потенциальные налоговые потери}}{\text{Значение бюджетного показателя}} \times 100\% \quad (1)$$

где:

**Потенциальные налоговые потери** – расчетный диапазон потерь бюджета от недополученных налогов (в абсолютных величинах, трлн руб.), определенный на основе оценки налогового разрыва (разницы между потенциальными и фактическими налоговыми поступлениями).

**Значение бюджетного показателя** – конкретная величина доходов, расходов или дефицит бюджета, взятая из данных консолидированного бюджета РФ за 2023 год.

Как видно из таблицы, потенциальные налоговые потери составляют значительную долю доходов консолидированного бюджета РФ (22,4-27,6%) и существенно превышают объемы финансирования ключевых направлений социально-экономического развития, таких как здравоохранение, образование и национальная экономика. Особенно впечатляющим

выглядит соотношение потенциальных налоговых потерь и дефицита консолидированного бюджета: потери превышают дефицит в 3,4-4,7 раза, что свидетельствует о колossalном потенциале укрепления бюджетной системы за счет минимизации налоговых рисков.

Еще одним важным последствием наступления налоговых рисков является негативное влияние на инвестиционный климат и привлекательность экономики для внутренних и внешних инвесторов. Высокий уровень налоговых рисков создает атмосферу неопределенности и непредсказуемости, снижает прозрачность экономики и повышает транзакционные издержки, что отрицательно сказывается на инвестиционной активности. Для оценки этого эффекта был проведен анализ динамики инвестиционных показателей в зависимости от уровня налоговых рисков (Рис. 6).



Рисунок 6 - Динамика инвестиционных показателей и уровня налоговых рисков

График наглядно демонстрирует обратную зависимость между уровнем налоговых рисков и объемом инвестиций: по мере снижения индекса налоговых рисков наблюдается рост как прямых иностранных, так и внутренних частных инвестиций. Это подтверждает, что минимизация налоговых рисков является важнейшим фактором улучшения инвестиционного климата и обеспечения устойчивого экономического роста.

Таким образом, анализ последствий налоговых рисков для финансовой безопасности государства свидетельствует о их комплексном и многоаспектном

характере. Реализация налоговых рисков приводит не только к прямым потерям бюджетной системы, но и к целому ряду косвенных негативных последствий, включая искажение конкурентной среды, ухудшение инвестиционного климата, рост теневой экономики, снижение социальной защищенности граждан и нарушение макроэкономической стабильности. Это подчеркивает критическую значимость эффективного управления налоговыми рисками для обеспечения финансовой безопасности государства и устойчивого экономического развития.

#### Библиографический список

1. Майбуров, И. А. Теория и практика налоговых реформ: монография / И. А. Майбуров, Ю. Б. Иванов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 463 с.
2. Панков, В. Г. Налоговые риски: проявление и управление: монография / В. Г. Панков, К. Л. Тюпакова. – Москва: Кнорус, 2022. – 286 с.
3. Агузарова, Ф. С. Экономическая безопасность государства в контексте управления налоговыми рисками / Ф. С. Агузарова, Г. К. Хубаев // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 6. – С. 1310-1325.
4. Варламова, М. А. Механизмы минимизации налоговых рисков в глобальной цифровой экономике / М. А. Варламова, Е. А. Киреева // Финансовые исследования. – 2023. – № 1 (78). – С. 82-91.

5. Вишневский, В. П. Налоговая безопасность: теория, методология, практика: монография / В. П. Вишневский, О. В. Гончаренко, А. С. Вишневская. – Москва: Проспект, 2021. – 336 с.
6. Иванов, Ю. Б. Методология оценки налоговых рисков в системе экономической безопасности / Ю. Б. Иванов, В. В. Понкратов // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 125-133.
7. Ежегодный обзор «Тенденции развития налоговой системы России» / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – Москва, 2023. – 89 с. – URL: [https://ac.gov.ru/uploads/5-Proyekty\\_NPA-i-metodiki/trendsfinal2023.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/5-Proyekty_NPA-i-metodiki/trendsfinal2023.pdf)
8. Показатели финансовой безопасности Российской Федерации: динамика и прогноз на 2023-2025 годы / Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. – Москва, 2023. – 76 с. //URL: <https://www.iep.ru/ru/publikatcii/publication/pokazateli-finansovoy-bezopasnosti-rf-dinamika-i-prognoz.html>

**References**

1. Majburov, I. A. Teoriya i praktika nalogovyh reform: monografiya / I. A. Majburov, YU. B. Ivanov. – Moskva: YUNITI-DANA, 2021. – 463 s.
2. Panskov, V. G. Nalogovye riski: proyavlenie i upravlenie: monografiya / V. G. Panskov, K. L. Tyupakova. – Moskva: Knorus, 2022. – 286 s.
3. Aguzarova, F. S. Ekonomicheskaya bezopasnost gosudarstva v kontekste upravleniya nalogovymi riskami / F. S. Aguzarova, G. K. Hubaev // Finansy i kredit. – 2022. – Т. 28, № 6. – С. 1310-1325.
4. Varlamova, M. A. Mekhanizmy minimizacii nalogovyh riskov v globalnoj cifrovoj ekonomike / M. A. Varlamova, E. A. Kireeva // Finansovye issledovaniya. – 2023. – № 1 (78). – С. 82-91.
5. Vishnevskij, V. P. Nalogovaya bezopasnost: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya / V. P. Vishnevskij, O. V. Goncharenko, A. S. Vishnevskaya. – Moskva: Prospekt, 2021. – 336 s.
6. Ivanov, YU. B. Metodologiya ocenki nalogovyh riskov v sisteme ekonomiceskoy bezopasnosti / YU. B. Ivanov, V. V. Ponkratov // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 125-133.
7. Ezhegodnyj obzor «Tendencii razvitiya nalogovoj sistemy Rossii» / Analiticheskij centr pri Pravitelstve Rossijskoj Federacii. – Moskva, 2023. – 89 s. – URL: [https://ac.gov.ru/uploads/5-Proyekty\\_NPA-i-metodiki/trendsfinal2023.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/5-Proyekty_NPA-i-metodiki/trendsfinal2023.pdf)
8. Pokazateli finansovoy bezopasnosti Rossijskoj Federacii: dinamika i prognoz na 2023-2025 gody / Institut ekonomiceskoy politiki imeni E.T. Gajdara. – Moskva, 2023. – 76 s. //URL: <https://www.iep.ru/ru/publikatcii/publication/pokazateli-finansovoy-bezopasnosti-rf-dinamika-i-prognoz.html>

# РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА МЕЖДУ ЦЕНТРАЛИЗАЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ

**Кольцова А.А.**, к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный университет

**Коростышевская Е.М.**, д.э.н., профессор, Санкт-Петербургский государственный университет

**Аннотация:** Статья посвящена анализу российской модели бюджетного федерализма в условиях глобальных вызовов. Исследуется эволюция межбюджетных трансфертов в 2013–2024 гг. методами статистического и экономического анализа. Выявлены тенденции усиления централизации и адресной поддержки регионов. Результаты могут быть использованы для совершенствования межбюджетной политики. Сделан вывод о движении в сторону управляемой децентрализации.

**Ключевые слова:** бюджетный федерализм, устойчивое региональное развитие, межбюджетные трансферты, бюджетная децентрализация.

**Abstract:** The article is devoted to the analysis of the Russian model of fiscal federalism in the context of global challenges. The evolution of interbudgetary transfers in 2013–2024 is studied using the methods of statistical and economic analysis. Trends in strengthening centralization and targeted support of regions are revealed. The results can be used to improve intergovernmental fiscal policy. A conclusion is made about the movement towards managed decentralization.

**Keywords:** budgetary federalism, sustainable regional development, intergovernmental transfers, fiscal decentralization.

## Введение

В современных условиях глобальных экономических вызовов и трансформации мирохозяйственных связей исследование бюджетного федерализма в России приобретает особую значимость.

Мы можем выделить следующие ключевые факторы актуальности выбранной тематики:

1. Бюджетная система РФ, за относительно короткие сроки, прошла существенную модернизацию. От стихийной децентрализации в 90-е гг. 20 века, до усиления федерального центра в начале 2000-х. Важно выявить изменения текущего периода, позволяющие системе оставаться устойчивой при значительном внешнем давлении и ориентации на региональную конвергенцию.

2. Сложившаяся мировая экономическая практика демонстрирует возрастание роли регионов в обеспечении экономического роста. Данное исследование вносит вклад в дискуссию об оптимальном соотношении механизмов централизации и инструментов стимулирования финансовой самостоятельности регионов.

В статье уделяется особое внимание исследованию межбюджетных трансфертов из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации. Информационной базой исследования послужили статистические и аналитические материалы служб национальной статистики. В качестве основных методов исследования в работе были использованы общенаучные и специальные экономические методы, позволяющие комплексно рассмотреть проблемы межбюджетных взаимоотношений как основы бюджетного федерализма, в том числе причинно-следственный анализ, экономический и статистический анализ выявления зависимостей.

## Основная часть

Построение федеративного государства базируется на создании определенных взаимоотношений между федеральным центром и субъектами Федерации. В части отношений, касающихся финансов, выделяется категория «бюджетный федерализм». Это сложный институциональный механизм, функционирующий на стыке экономики, права и государственного управления. В Российской Федерации его правовые основы закреплены в Конституции (прежде всего, ст. 71–78, посвященные федеративному устройству и вопросам распределения полномочий между федеральными органами власти и субъектами Федерации), Бюджетном кодексе (основные принципы

бюджетного федерализма раскрываются в первом разделе Бюджетного кодекса, а также в главах, регулирующих структуру и организацию бюджетной системы, межбюджетные отношения, а также распределение доходных и расходных обязательств между федеральным центром и регионами) и системе федерального законодательства (например, Н 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»).

В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «бюджетный федерализм». В контексте настоящего исследования наиболее релевантным представляется определение, предложенное Ш.А. Идрисовым и Р.Г. Сомоевым, которые рассматривают бюджетный федерализм как «разделение полномочий между центральными органами власти, властями субъектов Федерации и органами местного самоуправления в области финансов, в частности, в бюджетной сфере»[4; 4/15]. Данная трактовка, изложенная в их совместной работе, акцентирует внимание на ключевом аспекте бюджетного федерализма – четком разграничении бюджетных прав и ответственности между уровнями публичной власти. Такой подход позволяет рассматривать бюджетный федерализм не только как механизм распределения финансовых ресурсов, но и как важный инструмент реализации принципов федеративного устройства государства. Особую значимость это определение приобретает в контексте исследования российской модели межбюджетных отношений, поскольку отражает специфику многоуровневой бюджетной системы России, сочетающей элементы централизации и децентрализации в управлении общественными финансами.

Отмечается, что с практической точки зрения присутствует определенное противоречие между децентрализацией и централизацией бюджетных и имущественных взаимоотношений и прав. В целях разрешения данных бюджетных противоречий применяется сложная система межбюджетных взаимоотношений. Данная система, направленная на раскрытие и оптимизацию существующих отношений между бюджетами разных уровней, в том числе минимизация противоречий в бюджетно-налоговой сфере между уровнями управления, признается как теория бюджетного федерализма. В данном контексте «федерализм» подразумевает под собой наличие регио-

нальных обособленных звеньев бюджетной системы страны [12; 46].

В процессе формирования системы государственных финансов каждая страна следует своим уникальным подходам, однако в мировой практике принято выделять две ключевые модели бюджетного федерализма: «американскую» и «германскую». Американская модель, известная также как раздельная, децентрализованная, предполагает четкое разграничение расходных обязательств и доходных источников между уровнями власти; минимальное вмешательство центра в бюджетные дела регионов; регионы обладают значительной налоговой автономией. Эта модель обеспечивает высокую степень самостоятельности регионов, стимулирует налоговую конкуренцию, но может приводить к значительной дифференциации в бюджетной обеспеченности территорий. В отличие от американской, германская модель, также называемая кооперативной, основывается на принципе распределения доходов от федеральных налогов между различными уровнями власти. В этом случае доходы бюджетов формируются в значительной степени за счет законодательно установленных процентных долей от общенациональных налоговых сборов и целевых межбюджетных трансфертов. Такой подход способствует более тесному финансовому взаимодействию между федеральным центром и регионами, но, требует высокой мобильности факторов производства, может усугублять неравенство, игнорирует проблемы общегосударственных благ и экстernalий.

Российская модель бюджетного федерализма прошла сложную эволюцию с начала 1990-х годов: от высокой стихийной децентрализации к построению централизованной системы с элементами кооперации. Ее ключевые особенности:

1. Наличие регулирующих и собственных доходов и налогов на каждом уровне бюджетной системы. По действующему в РФ бюджетному законодательству часть поступлений по федеральным налогам зачисляется на нижестоящие уровни: налог на доходы физических лиц (по нормативу 85% в региональные бюджеты и до 15% на уровень муниципальных образований); налог на прибыль организаций (сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 17% - в региональные бюджеты); акцизы по различным объектам налогообложения разделяются между федеральным и региональными бюджетами. Это пример действия регулирующих налогов, они осуществляют значимый вклад в формирование доходов. Так, по данным аналитического портала Федеральной налоговой службы РФ структура налоговых поступлений на уровень консолидированных бюджетов субъектов за период январь-май 2025 г. была следующей: 38% НДФЛ, 31,2% НПО, 7% акцизы [2]. Закрепленные, собственные налоговые доходы регламентируются Налоговым и Бюджетным кодексами РФ на каждом уровне бюджетной системы. Собственные доходы включают не только налоги, но и неналоговые доходы (арендная плата, доходы от госимущества, штрафы).

2. Введение местных ставок к федеральным и региональным налогам, что позволяет регионам иметь ограниченную налоговую самостоятельность. Так, например, субъект федерации может снижать ставки по налогу на прибыль организаций, по применяемым специальным налоговым режимам; могут вводить дифференцированные ставки по закрепленным налогам.

3. Повышенная ответственность федерального центра за финансовое состояние регионов, включая дефицит бюджета и наличие долга.

4. Обеспечение перераспределения средств между уровнями бюджетной системы через механизмы дотаций, субсидий и субвенций.

5. Законодательное закрепление верховенства федерального бюджетного законодательства по отношению к системам бюджетного законодательства субъектов федерации.

Таким образом, сегодня российская модель бюджетного федерализма представляет собой кооперативную систему, основанную на партнёрстве между федеральным центром и субъектами федерации, сочетающую элементы централизма и децентрализации с развитым механизмом межбюджетного взаимодействия и выравнивания. Эта модель отражает специфику и исторические особенности Российской Федерации, сохраняя при этом признаки сильного центра финансовой власти и регулирующую роль федерального центра в финансовых отношениях с регионами.

Проведенный теоретический анализ позволяет перейти к эмпирическому исследованию трансформаций в модели бюджетного федерализма России за период с 2013 по 2024 гг. Выделенный временной отрезок важен для исследования трансформаций в системе межбюджетных отношений России по нескольким причинам:

- В 2016 году начался ряд реформ, направленных на повышение прозрачности и устойчивости межбюджетных отношений, развитие долгосрочного бюджетного планирования на региональном и муниципальном уровнях, а также обеспечение согласованности финансовой политики регионов с федеральной политикой. В частности, вступила в действие государственная программа РФ «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного общественного управления региональными и муниципальными финансами». По выбранному периоду есть возможность проследить параметры межбюджетного федерализма «до» и «после» ключевых изменений.

- Этот временной отрезок отражает вызовы глобального экономического и политического контекста, в том числе санкционные ограничения (начиная с 2014 года) и экономическую нестабильность, что требовало трансформации финансовых отношений между федеральным центром и регионами с целью обеспечения сбалансированного развития и устойчивости бюджетной системы.

Анализ системы межбюджетных трансфертов занимает центральное место в исследовании эволюции российского бюджетного федерализма. Обратимся к данным, представленным в документе Министерства финансов Российской Федерации «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики» за период с 2013 по 2024 годы [8], определим структуру межбюджетных трансфертов, данные представим в таблице 1.

Представленные данные демонстрируют следующие существенные изменения. За период 2013-2023 гг. наблюдается устойчивый рост общего объема межбюджетных трансфертов почти в 3 раза (с 1,4 до 3,9 трлн руб.). Пик пришелся на 2020-2023 гг. (максимум в 2023 - 3,93 трлн руб.), что стало закономерным следствием комплекса экстраординарных обстоятельств и целенаправленных мер бюджетной политики. Этот период совпал с чередой беспрецедентных вызовов, потребовавших масштабной финансовой поддержки регионов со стороны федерального центра. Начало резкого роста трансфертов в 2020 году было обусловлено пандемией COVID-19, которая вызвала необходимость срочного финансирования антикризисных мер. Объем субсидий увеличился практически вдвое - с 556 млрд рублей в 2019 году до 1,01 трлн в 2020 году. Эти средства направлялись прежде всего на поддержку системы здравоохранения, включая закупку медицинского оборудования и выплаты стимулирующих надбавок медработникам, а также на компенсации предприятиям наиболее пострадавших отраслей - малого и среднего бизнеса, туризма, транспорта.

Таблица 1 - Межбюджетные трансферты из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации, млрд. руб. и в %

Год	Дотации	Субвенции	Субсидии	Иные межбюджетные трансферты	Межбюджетные трансферты, всего
2013	603	250,6	484,6	55,3	1393,5
	43%	18%	35%	4%	100%
2014	679,6	306	365	65,6	1416,2
	48%	22%	26%	5%	100%
2015	596,1	308,7	370,2	172,4	1447,4
	41%	21%	26%	12%	100%
2016	641,7	306	328,9	198,3	1474,9
	44%	21%	22%	13%	100%
2017	779	302	426	162	1669
	47%	18%	26%	10%	100%
2018	832	309,3	397	181,4	1720
	48%	18%	23%	11%	100%
2019	924	396,6	556,6	510	2387,2
	39%	17%	23%	21%	100%
2020	1303,7	606,2	1011,5	777	3698,4
	35%	16%	27%	21%	100%
2021	1021,9	519,6	1193	892,8	3627,2
	28%	14%	33%	25%	100%
2022	1019,9	427,7	1668,3	718,7	3834,6
	27%	11%	44%	19%	100%
2023	1553,05	278,36	1573,47	527,49	3932,37
	39%	7%	40%	13%	100%
2024	1342,28	300,7	1751,46	258,78	3653,22
	37%	8%	48%	7%	100%
2025	1224,31	320,68	1233,07	121,27	2899,3
	42%	11%	43%	4%	100%
2026	1253,9	329,24	1112,32	106,8	2802,3
	45%	12%	40%	4%	100%

Одновременно почти на 41% выросли дотации регионам - с 924 млрд до 1,3 трлн рублей, что позволило компенсировать резкое падение налоговых поступлений в условиях локдаунов и сокращения экономической активности. Новый виток увеличения межбюджетных трансфертов пришелся на 2022 год, когда экономика столкнулась с последствиями геополитических кризисов и санкционного давления. Особенно заметно - на 40% по сравнению с 2021 годом - увеличился объем субсидий, достигший 1,67 трлн рублей. Эти средства направлялись на поддержку программ импортозамещения, переориентацию логистических цепочек, а также на реализацию социальных обязательств. Абсолютный максимум межбюджетных трансфертов в 2023 году (3,93 трлн рублей) стал результатом наложения нескольких факторов. Во-первых, проявился кумулятивный эффект от последовательных кризисов - пандемийного и санкционного. Во-вторых, сказалась высокая инфляция (11,9% в 2022 году и 7,4% в 2023 году), потребовавшая индексации бюджетных расходов для сохранения их реального объема. В-третьих, временный отход от "бюджетного правила" позволил направлять дополнительные нефтегазовые доходы на поддержку регионов.

Особенностью этого периода стало изменение структуры межбюджетных трансфертов. Если в докризисные годы сохранялся относительно сбалансированный баланс между дотациями, субсидиями и субвенциями, то в 2020-2023 годах произошел явный сдвиг в сторону целевой поддержки. Доля субсидий в общем объеме трансфертов выросла с 23% в 2019 году до 44% в 2022 году, отражая потребность в адресном финансировании конкретных антикризисных мер. При этом сохранялась и выравнивающая функция дотаций, особенно важная для регионов с низкой собственной доходной базой.

Данные изменения отражают эволюцию российской модели бюджетного федерализма в сторону большей прозрачности и адресности. Рассмотрим

теперь, как менялись расходы консолидированных бюджетов субъектов РФ и межбюджетные трансферты (табл. 2).

Определим долю межбюджетных трансфертов, выделяемых на уровень субъектов РФ из федерального бюджета, в общих расходах регионального уровня бюджетной системы. А также долю дотаций на бюджетное выравнивание от совокупных доходов регионов. Информационная база: статистические данные Министерства финансов РФ «Краткая ежегодная информация об исполнении консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации (трлн. руб.)» и приложения к Федеральному закону "О федеральном бюджете" по каждому году принимаемому к рассмотрению в рамках данного исследования (с 2013 по 2024 г.). Данные представим в таблице 2.

За исследуемый период наблюдается значительный рост бюджетных показателей субъектов Федерации. Расходы консолидированных бюджетов регионов увеличились с 8,8 трлн руб. в 2013 году до 24,6 трлн руб. в 2024 году, то есть почти в три раза. Аналогичный рост продемонстрировали доходы - с 8,2 трлн руб. до 24,6 трлн руб. соответственно. Однако этот рост не был равномерным. Можно выделить несколько ключевых периодов: 2013-2018 годы - умеренный рост (в среднем на 6-8% ежегодно); 2019-2022 годы - ускоренный рост (на 15-20% в год), обусловленный пандемийными мерами поддержки; 2023-2024 годы - стабилизация темпов роста на уровне 10-12%.

Стоит отметить, что доля трансфертов в доходах регионов демонстрировала волнобразную динамику: доковидный период (2013-2019) - стабильные 14-16%; пандемийный кризис (2020) - скачок до 23,7%; послекризисный период (2021-2024) - постепенное снижение до 14,8%. Такая динамика свидетельствует о возрастающей роли федерального центра как «страховщика» региональных бюджетов в кризисных ситуациях.

Таблица 2 - Зависимость доходов и расходов бюджетов регионов от межбюджетных трансфертов

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Расходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, трлн. руб.	8,8	9,4	9,5	9,9	10,8	11,9	13,6	15,6	16,9	19,6	22,5	24,6
Межбюджетные трансферты из федерального бюджета, трлн. руб.	1,4	1,4	1,4	1,5	1,7	1,7	2,4	3,7	3,6	3,8	3,9	3,7
Удельный вес межбюджетных трансфертов, %	15,8	15,1	15,3	14,8	15,4	14,5	17,6	23,7	21,5	19,5	17,5	14,8
Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, трлн. руб.	8,2	8,9	9,3	9,9	10,8	12,4	13,6	14,9	17,5	19,7	22,3	24,6
Дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности, трлн. руб.	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	1,0
Доля дотаций в совокупных доходах субъектов РФ, %	5,1	4,9	5,2	5,2	4,6	5,2	5,0	4,8	4,1	3,9	3,7	4,2

Стоит отметить, что под регионами-донорами подразумеваются не те регионы, которые не получают трансферты, а лишь те, которые не получают дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности. В подобной методологии присутствуют свои недостатки, однако в рамках данной практической работы использовалась именно такая методология. На основе данных Министерства финансов РФ можем определить изменение удельного веса регионов-реципиентов в бюджетной системе РФ. Также важно указать стабильные регионы-доноры за рассматриваемый период (ни разу не получали дотации на бюджетное выравнивание за рассматриваемый период). К таким территориальным единицам относятся ключевые экономические центры (Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область), а также богатые ресурсами регионы, такие как Республика Татарстан, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, Сахалинская область и Ненецкий автономный округ. Ряд других регионов, включая Республику Дагестан, Республику Ингушетия Чеченскую Республику и Республику Тыва, получили за анализируемый период, значительные объемы финансовых вливаний. Доля такого финансирования составляет около 5% от общей суммы дотаций.

В период с 2013 по 2024 годы российская система межбюджетных отношений претерпела значительные изменения, обусловленные как трансформацией административно-территориального устройства страны, так и эволюцией бюджетной политики. Количество субъектов РФ изменилось несколько раз: от 83 после объединения регионов в 2008 году до 89 после включения новых территорий в 2022 году. Эти изменения существенно повлияли на баланс регионов-доноров и реципиентов. Реформирование межбюджетных отношений происходило поэтапно. Начальный этап (2013-2014 гг.), ознаменованный принятием Распоряжения №2563-р от 26.12.2013 [11], привел к переходу на программно-целевое финансирование и ужесточению критериев бюджетной самостоятельности регионов. Это способствовало росту числа доноров с 9 в 2013 году до 14 в 2015-2016 годах. Период стабилизации (2017-2021 гг.) характеризовался относительно постоянным соотношением доноров и реципиентов на уровне 13-18%, что подтверждается статистикой Федерального казначейства. Современный этап (2022-2024 гг.) отнесен резким увеличением числа доноров до 23 (рост на 77% по

сравнению с 2021 годом), что, связано как с изменением методики расчета бюджетной обеспеченности, так и с экономической адаптацией к санкционному давлению. При этом, как показывают данные Минфина, включенные в 2022 году новые территории (ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области) были изначально отнесены к реципиентам. На 2024 год в России насчитывается 22 региона-донора (25% от общего числа субъектов) и 67 реципиентов (75%). Однако, при всех наметившихся позитивных изменениях, важно при дальнейшем совершенствовании модели бюджетного федерализма учитывать ряд проблем: зависимость многих новых доноров от конъюнктурных факторов; значительные межрегиональные диспропорции и сложности интеграции новых территорий в единую бюджетную систему [5; 385].

Проведенный анализ динамики и структуры межбюджетных трансфертов за 2013–2024 гг. выявил ключевые тенденции, связанные с переломными периодами, изменением приоритетов бюджетной поддержки и эволюцией системы бюджетного федерализма. Однако для более глубокого понимания причин этих изменений необходимо обратиться к официальным документам бюджетного планирования, в частности, к «Основным направлениям бюджетно-налоговой и таможенно-тарифной политики РФ». Исследование ключевых параметров данного документа позволит не только систематизировать уже выявленные тенденции, но и объяснить их через призму официальной бюджетной стратегии. Это особенно важно для понимания, были ли изменения в межбюджетных трансферах реакцией на внешние шоки или результатом запланированных реформ. Основные результаты представим в таблице 3.

Анализ динамики изменений в системе межбюджетных отношений за период 2013-2024 годов позволяет выделить несколько ключевых тенденций. В 2013-2015 годах была заложена основа модели, сочетающей централизованное регулирование с элементами региональной автономии, что проявилось во введении налоговых льгот для особых экономических зон и поддержке малого бизнеса. Последующий период 2016-2018 годов характеризуется усилением децентрализационных процессов - регионам были предоставлены дополнительные полномочия по регулированию налоговых ставок, хотя федеральный центр сохранил контроль над основными доходными источниками.

Таблица 3 - Основные изменения ориентиров межбюджетного взаимодействия в РФ (2013-2024 гг.)

Период планирования	Ключевые параметры
2013 и плановый период 2014 и 2015 гг.	<p>Документ закладывает основы для долгосрочной стабильности межбюджетных отношений, сочетая централизованное регулирование с расширением региональной автономии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Постепенный отказ от неэффективных льгот с компенсационными механизмами для регионов;</li> <li>2. Усиление финансовой самостоятельности и стимулирование инвестиционной активности в регионах:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для организаций-резидентов особых экономических зон законами субъектов РФ может предусматриваться пониженная ставка налога на прибыль, зачисляемого в региональные бюджеты (при этом максимальный размер такой ставки не должен превышать 13,5%);</li> <li>• Принят ФЗ о зонах территориального развития (направлен на снижение экономического неравенства между субъектами РФ за счет создания благоприятных условий для привлечения инвестиций. Закон расширяет возможности получения инвестиционного налогового кредита для резидентов таких зон, реализующих инвестиционные проекты. Срок кредита может достигать 10 лет;</li> <li>• Проведение кадастровой (массовой) оценки недвижимости и формирование кадастра недвижимости;</li> <li>• Поддержка малого бизнеса через упрощенные налоговые режимы (упрощенная система налогообложения, патентная система) -регионы могут варьировать ставки в пределах, установленных федеральным центром.</li> </ul>
2016 и плановый период 2017 и 2018 гг.	<p>Федеральный центр делегирует регионам налоговые инструменты для стимулирования экономики, но при этом контролирует ключевые доходные источники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Распределение налога на прибыль между федеральным и региональными бюджетами.</li> <li>• Федеральный бюджет: 0% ставка для новых производств ("гринфилды") и участников специальных инвестиционных контрактов (на 5 лет). Региональные бюджеты: ставка может быть снижена до 10% (вместо стандартных 18%) для стимулирования инвестиций.</li> <li>2. Расширение налоговых полномочий регионов и отмена федеральных льгот.</li> <li>• Регионы могут снижать ставки по УСН (с 6% до 1%) и ЕНВД (с 15% до 7,5%).</li> <li>• Постепенно отменяются федеральные льготы по налогу на имущество (например, для трубопроводов).</li> </ul>
2019 и плановый период 2020 и 2021 гг.	<p>Политика сочетает централизованное стратегическое управление (через нацпроекты и федеральные трансферты) с расширением региональной самостоятельности (налоговые полномочия, гибкие субсидии). Акцент на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Сбалансированность региональных бюджетов.</li> <li>• Выравнивание бюджетной обеспеченности через дотации с учетом налогового потенциала и расходных обязательств регионов.</li> <li>• Гибкое распределение межбюджетных трансфертов (субсидии, субвенции) с привязкой к достижению целевых показателей нацпроектов.</li> <li>• Оптимизация доходной базы: поэтапная передача части акцизов (нефтепродукты, алкоголь) регионам.</li> <li>• Контроль за заимствованиями и долговой нагрузкой субъектов РФ.</li> <li>2. Стимулирование экономического роста через инфраструктурные инвестиции.</li> <li>• Предоставление регионам полномочий по установлению налоговых льгот по налогу на имущество организаций и земельному налогу для резидентов особых экономических зон и управляющих компаний особых экономических зон, участников свободной экономической зоны.</li> <li>3. Повышение эффективности использования бюджетных средств.</li> <li>• Гранты 20 млрд руб. ежегодно – поощрение регионов с максимальным ростом налогового потенциала.</li> <li>• Специальные дотации – поддержка субъектов, наращивающих сборы по налогу на прибыль.</li> <li>• Учет налоговых льгот – при распределении дотаций исключаются льготы, компенсируемые дополнительными доходами бюджетов.</li> </ul>
2022 и плановый период 2023 и 2024 гг.	<p>По планируемым мерам прослеживается сочетание финансовой поддержки регионов с требованиями к их ответственности и эффективности управления ресурсами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поддержка сбалансированности. Акцент на финансовую устойчивость регионов через трансферты, кредиты и реструктуризацию долгов.</li> <li>2. Стимулирование развития. Инфраструктурные кредиты и гранты направлены на реализацию национальных проектов и улучшение инвестиционного климата.</li> <li>3. Повышение эффективности. Централизация части доходов и перераспределение средств для минимизации рисков и оптимизации бюджетного процесса.</li> <li>4. Адресность. Поддержка наиболее нуждающихся регионов и муниципалитетов, включая меры для малонаселенных и депрессивных территорий.</li> </ul>

В 2019-2021 годах модель приобрела более гибкий характер: механизм распределения трансфертов стал учитывать достижение целевых показателей, а регионы получили дополнительные доходные источники в виде части акцизов. Особенностью периода 2022-2024 годов стал акцент на финансовую стаби-

лизацию, выразившийся в мерах по реструктуризации региональных долгов и адресной поддержке, что явно отражает реакцию на внешние экономические вызовы. Основные тенденции развития бюджетного федерализма включают: постепенную децентрализацию налоговых полномочий при сохранении феде-

ральных рамок регулирования; усиление централизованного контроля за бюджетными рисками, особенно заметное после 2022 года; внедрение стимулирующих механизмов, побуждающих регионы к наращиванию собственной доходной базы. Изменения обусловлены как плановыми реформами (налоговые стимулы для инвесторов, передача акцизов), так и необходимостью адаптации к кризисным явлениям.

Общий вектор развития российской модели бюджетного федерализма можно охарактеризовать как движение к системе «управляемой децентрализации», в которой расширение возможностей регионов сочетается с сохранением стратегических рычагов управления на федеральном уровне. Представленные данные свидетельствуют о постоянном поиске оптимального баланса между централизацией управления и стимулированием регионального развития, где учитываются как долгосрочные приоритеты, так и текущие экономические вызовы.

В последние десятилетия вопрос баланса между централизацией и децентрализацией в бюджетном федерализме является предметом активного обсуждения как в отечественной, так и в зарубежной экономической науке. Основополагающие теоретические позиции в этой области были сформулированы, в частности, в работах Уоллеса Оутса, одного из классиков теории бюджетного федерализма. Оутс одним из первых сформулировал теорему о децентрализации, согласно которой производство локальных общественных благ, полностью потребляемых населением конкретной территории, эффективнее организуется на уровне местных органов власти. Это объясняется тем, что более близкий к потребителю уровень власти способен точнее учитывать его предпочтения и эффективно распределять ресурсы [9; 1122]. При этом Оутс подчеркивал, что оптимальная модель бюджетного федерализма подразумевает сочетание централизованных и децентрализованных функций, где федеральный центр отвечает за обеспечение равенства и перераспределение ресурсов, а регионы обладают достаточной автономией для решения локальных задач.

Современные исследования подтверждают, что за последние десять лет мировая практика бюджетного федерализма развивалась в направлении сбалансированного гибридного централизованных и децентрализованных элементов. Многие страны внедряют гибкие механизмы межбюджетного трансфера, которые одновременно обеспечивают финансовую устойчивость и стимулируют экономическую активность регионов. Ведущие экономисты указывают на важность установления четких правил разграничения полномочий и доходов, а также прозрачности бюджетных процедур, что снижает риски финансовой зависимости и мягких бюджетных ограничений, присущих чрезмерной централизации [1; 282].

Усиление влияния федерального центра при реализации бюджетно-налоговой политики в 2000-х годах вызывало резкую критику отечественных экономистов. Так, в монографии «Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития», авторы В.Н. Лексин, А.Н. Швецов следующим образом характеризовали сложившуюся систему: «реализация бюджетного федерализма в постсоветской России с момента обретения ей независимости в русле «стихийной децентрализации» не получила должного развития, в результате чего в России присутствует низкая самодостаточность региональных бюджетно-налоговых систем, которая, в свою очередь, породила гипертрофированные межбюджетные финансовые потоки» [7; 212]. Иванов В. В., в своих исследованиях, выявляет основные проблемы, характерные для периода жесткой централизации: нечеткое разграничение полномочий и источников доходов между уровнями бюджет-

та, «нефинансируемые мандаты», дотационность большинства регионов, зависимость региональных и местных бюджетов от федеральных трансфертов, низкую прозрачность и эффективность бюджетного процесса [3; 71].

Вектор децентрализации в модели бюджетного федерализма, обозначенный в ходе реформ 2016 года, положительно оценен специалистами. Как, в частности, отмечает Пешкова Х.В., многие регионы успешно реализуют собственные социальные и экономические программы, такие как доплаты к материнскому капиталу (Смоленская область, Башкирия), программы жилищного кредитования (Сахалин), а также инициативы по поддержке малого бизнеса и социальной инфраструктуры [10; 31]. Это свидетельствует о росте самостоятельности субъектов РФ в рамках установленных федеральных рамок. Помимо этого, утверждается, что федеральные целевые программы (например, для Крыма, Дальнего Востока) и межбюджетные трансферты помогают регионам реализовывать значимые социальные и инфраструктурные проекты, что косвенно способствует децентрализации. Однако автор подчеркивает, что эти процессы носят фрагментарный характер и требуют дальнейшего развития для достижения реального бюджетного федерализма. Косов М. Е. указывает на то, что децентрализация бюджетных полномочий и доходов, включая передачу части доходов от НДС регионам, может стать важным шагом к более сбалансированной и эффективной системе бюджетного федерализма в России, способствуя экономическому росту и улучшению качества государственного управления. При этом необходимо сохранять механизмы координации и выравнивания между регионами для предотвращения негативных эффектов [6; 205].

Для совершенствования межбюджетных отношений требуется реализация комплекса мер, включающего: стимулирование диверсификации региональных экономик, создание особых режимов для развития территорий (как это предусмотрено, например, в Федеральном законе №473-ФЗ от 29.12.2014), регулярный пересмотр критериев донорства, а также усиление мониторинга устойчивости региональных бюджетов (в соответствии с рекомендациями Счетной палаты РФ). Особое внимание, как отмечается в Стратегии пространственного развития РФ до 2030 года, должно быть уделено сокращению межрегиональных диспропорций и созданию условий для устойчивого развития всех субъектов Федерации. Действующая сегодня модель бюджетного федерализма в Российской Федерации эффективно решает задачу финансового выравнивания и обеспечения единства бюджетной системы в условиях огромной территории и резких диспропорций в развитии регионов. Сильная «вертикаль власти» позволяет проводить единую бюджетную и социально-экономическую политику. Дальнейшее развитие бюджетного федерализма в РФ требует поиска баланса между централизацией, необходимой для макроэкономической стабильности и единства страны, и разумной децентрализацией, способной стимулировать экономический рост и повышение эффективности управления на местах.

#### Выводы

Проведенный анализ динамики межбюджетных трансфертов и эволюции российской модели бюджетного федерализма за период 2013–2024 годов позволяет выделить несколько ключевых аспектов, требующих дальнейшего обсуждения.

1. Адаптация к внешним вызовам: рост межбюджетных трансфертов в 2020–2023 годах свидетельствует о высокой зависимости регионов от федеральной поддержки в условиях кризисов, таких как пандемия COVID-19 и санкционное давление.

2. Структурные изменения межбюджетных трансфертов: увеличение доли субсидий в общем

объеме трансфертов отражает сдвиг в сторону адресной поддержки, что способствует большей прозрачности и эффективности использования средств.

3. Институциональные реформы: расширение налоговых полномочий субъектов РФ (вариативность налоговых ставок, льготы для инвесторов) способствует росту их фискальной самостоятельности, но требуются меры дальнейшего совершенствования, включая усиление мониторинга и оценки эффективности использования средств.

Российская модель бюджетного федерализма находится в процессе трансформации, демонстрирует способность адаптироваться к глобальным вызовам,

сохраняя баланс между централизацией управления и поддержкой регионального развития. Наблюдается явный тренд на управляемую централизацию, что в условиях санкционного давления и глобальной турбулентности представляется оправданным. Однако для обеспечения устойчивого развития регионов необходимо найти оптимальный баланс между централизованным управлением и стимулированием региональной инициативы. Это требует комплексного подхода, сочетающего как меры бюджетной поддержки, так и создание институциональных условий для саморазвития территорий.

#### **Библиографический список**

1. Rodden J. Hamiltons Paradox: The Promise and Peril of Fiscal Federalism / European Journal of Political Economy. 2006. Vol. 24(1), p. 281–282.
2. Аналитический портал ФНС. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 15.08.2025);
3. Иванов В.В. Эволюция межбюджетных отношений в современной России / Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2010. № 2, с. 66–78;
4. Идрисов Ш.М., Сомоев Р.Г. Бюджетный федерализм: зарубежная и российская модели / Региональная экономика и управление. 2016. Вып. 4(48);
5. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Дифференциация регионов по показателям устойчивого развития на примере субъектов Северо-Западного федерального округа / Международный экономический симпозиум - 2022. СПб., 2022, с. 380–386;
6. Косов М.Е. Предложения по развитию бюджетного федерализма в Российской Федерации в контексте актуальных тенденций пространственного и экономического развития государства / Вестник экономической безопасности. 2025. №1, с. 201–207;
7. Лексин В.Н., Швецов А.Н. Государство и регионы. Теория и практика государственного регулирования территориального развития: монография. М., 2016, с. 370;
8. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики РФ. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performace/budget/policy/osnov/> (дата обращения: 30.07.2025).
9. Оутс У.Э. Эссе на тему бюджетный федерализм / Журнал экономической литературы. 1999. Вып. 37, № 3, с. 1120–1149;
10. Пешкова Х.В. Российское бюджетное законодательство: сочетание федерализма и унитаризма (с позиций конституционной экономики): Учеб. пособие. М., 2019.
11. Распоряжение Правительства РФ №2563-р от 26 декабря 2013 года «Об утверждении перечня межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в бюджеты субъектов Российской Федерации в форме субсидий, субвенций и иных межбюджетных трансфертов, имеющих целевое назначение». URL: <http://government.ru/docs/9493/>
12. Сомоев Р.Г. Субфедеральная бюджетная политика и проблемы бюджетно-налогового федерализма: монография. Махачкала, 2021, с. 54–55.

#### **References**

1. Rodden J. Hamiltons Paradox: The Promise and Peril of Fiscal Federalism / European Journal of Political Economy. 2006. Vol. 24(1), p. 281–282.
2. Analiticheskij portal FNS. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (data obrashcheniya: 15.08.2025);
3. Ivanov V.V. Evolyuciya mezhbyudzhetnyh otnoshenij v sovremennoj Rossii / Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika. 2010. № 2, s. 66–78;
4. Idrisov SH.M., Somoev R.G. Byudzhetnyj federalizm: zarubezhnaya i rossijskaya modeli / Regionalnaya ekonomika i upravlenie. 2016. Vyp. 4(48);
5. Kolcova A.A., Starobinskaya N.M. Differenciaciya regionov po pokazatelyam ustoichivogo razvitiya na primere sub"ektov Severo-Zapadnogo federalnogo okruga / Mezdunarodnyj ekonomicheskiy simpozium - 2022. SPb., 2022, s. 380–386;
6. Kosov M.E. Predlozheniya po razvitiyu byudzhetnogo federalizma v Rossijskoj Federacii v kontekste aktualnyh tendencij prostranstvennogo i ekonomicheskogo razvitiya gosudarstva / Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti. 2025. №1, s. 201–207;
7. Leksin V.N., SHvecov A.N. Gosudarstvo i regiony. Teoriya i praktika gosudarstvennogo regulirovaniya territoriальнogo razvitiya: monografiya. M., 2016, s. 370;
8. Osnovnye napravleniya byudzhetnoj, nalogovoj i tamozhennno-tarifnoj politiki RF. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performace/budget/policy/osnov/> (data obrashcheniya: 30.07.2025).
9. Outs U.E. Esse na temu byudzhetnyj federalizm / ZHurnal ekonomicheskoy literatury. 1999. Vyp. 37, № 3, s. 1120–1149;
10. Peshkova H.V. Rossijskoe byudzhetnoe zakonodatelstvo: sochetanie federalizma i unitarizma (s pozicij konstitucionnoj ekonomiki): Ucheb. posobie. M., 2019.
11. Rasporjazhenie Pravitelstva RF №2563-р от 26 dekabrya 2013 goda «Ob utverzhdenii perechnya mezhbyudzhetnyh transfertov iz federalnogo byudzhetu v byudzhetu sub"ektov Rossijskoj Federacii v forme subsidiy, subvencij i inyh mezhbyudzhetnyh transfertov, imeyushchih celevoe naznachenie». URL: <http://government.ru/docs/9493/>
12. Somoev R.G. Subfederalnaya byudzhetnaya politika i problemy byudzhetno-nalogovogo federalizma: monografiya. Mahachkala, 2021, s. 54–55.

# МЕТОДИКА ТЕСТИРОВАНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ ДЛЯ ВЕРИФИКАЦИИ ФИНАНСОВОГО КОНТЕНТА

**Кольцова А.А.**, к.э.н., доцент, Санкт-Петербургский государственный университет

**Яковлева Т.В.**, к.э.н., доцент, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

**Старобинская Н.М.**, к.э.н., доцент, Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена

**Аннотация:** в условиях увеличения объемов финансовой информации, включая дезинформацию и мошеннические схемы, повышение надежности контента стало важнейшей задачей для повышения финансовой грамотности. В этом исследовании предлагается методика тестирования нейронных сетей (YandexGPT, Perplexity, GigaChat, DeepSeek) для оценки их способности предоставлять точные и полезные данные. Методика включает в себя вопросы трех уровней сложности, охватывающие фундаментальные области финансовой грамотности, а также критерии оценки (качество данных, логический анализ, ценность для пользователя). Слепое экспертное тестирование с участием пяти специалистов выявило сильные и слабые стороны нейронных сетей. Результаты демонстрируют их значительный потенциал для фильтрации контента, хотя эффективность зависит от качества входных данных и их интерпретации. Методология позволяет объективно оценивать нейронные сети и выявлять области для улучшения.

**Ключевые слова:** нейросети, финансовая грамотность, искусственный интеллект, тестирование, экспертиза, достоверность информации, анализ контента.

**Abstract.** In the context of increasing volumes of financial information, including misinformation and fraudulent schemes, enhancing content reliability has become a critical task for advancing financial literacy. This study proposes a methodology for testing neural networks (YandexGPT, Perplexity, GigaChat, DeepSeek) to assess their ability to provide accurate and useful data. The methodology includes questions of three complexity levels covering fundamental areas of financial literacy, as well as evaluation criteria (data quality, logical analysis, user value). Blind expert testing involving five specialists revealed the strengths and weaknesses of the neural networks. The results demonstrate their significant potential for content filtering, though effectiveness depends on the quality of input data and interpretation. The methodology enables objective evaluation of neural networks and identifies areas for improvement.

**Keywords:** neural networks, financial literacy, artificial intelligence, testing, expert evaluation, information reliability, content analysis.

## Введение

В условиях стремительного развития цифровых технологий и роста объема информации, в том числе в финансовой сфере, задача обеспечения достоверности и качества контента становится критически важной для поддержания и повышения уровня финансовой культуры населения. В мощном информационном потоке, включающем дезинформацию, мошеннические схемы и непроверенные данные сложно разобраться человеку, не имеющему системной профессиональной подготовки. Это создаёт риски для потребителей, особенно для тех, кто не обладает достаточным уровнем финансовой грамотности. Нейронные сети, как инструмент искусственного интеллекта, предлагают уникальные возможности для автоматизированного анализа, проверки и фильтрации финансового контента. Однако их применение сопряжено с рядом вызовов, которые требуют внимательного изучения [1, с. 24]. Прежде всего, необходимо обратить внимание на сформированные сегодня в обществе две противоположные позиции в отношении к инструментам искусственного интеллекта (ИИ): от безоговорочного доверия до критической настороженности, вызванной, так называемой, «проблемой черного ящика». Переход на активное применение сложных систем ИИ, которые используют глубокое обучение (DL), сделал недоступным понимание механизма принятия решений для обычного пользователя, что вызывает сомнение в достоверности предоставляемой информации. Значимость этой проблемы возрастает с передачей профессиональному интеллекту все большего количества полномочий, особенно в системе безопасности, здравоохранения, финансовых отношений [5, 1617]. Второй важный акцент – сложности нормативного регулирования. На текущий момент нет четкой правовой регламентации субъекта, несущего ответственность за вред, причиненный при использовании инструментов искусственного интеллекта. Фактически, всю ответственность берет на себя пользователь. Необходимы но-

вые правовые механизмы, включая: уточнение составов правонарушений, обязательное страхование ответственности, чёткое распределение вины между разработчиками, производителями и пользователями [2, 465].

Учитывая противоречия в восприятии ИИ и проблемы в правовом регулировании, возникает насущная потребность в создании инструментов, которые позволяют минимизировать риски, связанные с использованием нейросетей в финансовой сфере. Особую важность приобретает объективная оценка качества их работы – способности анализировать, фильтровать и генерировать достоверный контент. Предложенные в работе методические подходы вносят вклад в решение этой актуальной проблемы.

## Материалы и методы

### Основные этапы исследования:

1. Разработка вопросов трёх уровней сложности на основе единой рамки компетенций в области финансовой грамотности для взрослых
2. Тестирование нейросетей (YandexGPT, Perplexity, GigaChat, DeepSeek).
3. Разработка критериев оценки для экспертов.
4. Экспертная оценка полученной информации (ответов на вопросы).

5. Анализ результатов, с учетом дополнительных параметров сбора данных.

Вопросы для тестирования нейросетей были составлены на основе Единой рамки компетенций по финансовой грамотности [3]. Данный методологический стандарт разработан для системного формирования финансовых знаний и навыков у населения России. Единая рамка компетенций представляет собой структурированную систему требований к уровню освоения ключевых финансовых понятий, умений и установок, дифференцированных по возрастным группам (школьники и взрослые) и уровням сложности (от базового до продвинутого). В рамках нашего исследования мы опирались на тематический блок для взрослых, старше 18 лет, что обусловлено

необходимостью тестирования нейросетей в контексте сложных финансовых решений, требующих профессионального уровня знаний. Это позволило оценить не только точность ответов, но и их применимость в реальных сценариях управления финансами.

Для комплексной оценки способностей в области анализа и генерации финансового контента выбраны четыре нейросетевые модели - DeepSeek, YandexGPT, Perplexity и GigaChat. Такой отбор обусловлен следующими методологическими соображениями:

- Выбранные модели представляют различные архитектурные решения (трансформеры и гибридные системы (Perplexity).
- Охватывают как международные, так и российские технологические разработки (YandexGPT, GigaChat).
- Все модели находятся в открытом доступе или доступны через API.
- Активно используются в финансовом секторе РФ, оптимизированы для работы с русскоязычными финансовыми терминами.

Таблица 1 - Соответствие вопросов тестирования нейросетей предметным областям Единой рамки компетенций по финансовой грамотности с распределением по уровням сложности

Темы Единой рамки компетенций	Примеры вопросов разного уровня сложности		
	1 уровень: факты и теория	2 уровень: аналитика и рекомендации по конкретным финансовым инструментам	3 уровень: абстракция и создание новых идей на основе данных
Деньги и операции с ними	Что такое безналичные деньги?	Какие факторы следует учитывать при выборе валюты для сбережений в РФ в 2025 году?	Как можно изменить существующую финансовую систему, чтобы сделать её более справедливой и доступной для всех слоев населения?
Планирование и управление личными финансами	Что такое кредитная история и зачем она нужна?	Представлены доходы и расходы семьи за 3 года, реалистична ли финансовая цель –накопить 3 млн за 3 года?	Как можно создать систему личного финансового планирования, которая будет учитывать не только денежные, но и временные ресурсы человека?
Риск и доходность	Как связаны риск и доходность?	Представлен инвестиционный портфель - облигации (подробные данные по динамике стоимости и доходности). Вопрос: как изменится соотношение риска и доходности при приобретении акций российских компаний?	Как изменится понимание риска и доходности, если в будущем основными активами станут цифровые валюты и токенизованные активы?
Финансовая среда	Какие основные виды налоговых платежей существуют в финансовой системе?	Как процедура банкротства может повлиять на кредиторов и заемщиков. Какие шаги следует предпринять, чтобы минимизировать потери в РФ?	Как можно реформировать систему налогообложения, чтобы стимулировать инвестиции и инновации, не увеличивая нагрузку на население?

Вопросы первого уровня (базовые) направлены на проверку фактологических знаний основных финансовых понятий и требуют репродуктивного воспроизведения информации, что соответствует таксономии Блума на уровне знания и понимания. Их методологическая функция заключается в оценке точности передачи базовых концепций, проверке отсутствия грубых ошибок в определениях и тестировании способности давать четкие и лаконичные формулировки. Вопросы второго уровня (прикладные) предполагают применение знаний к конкретным ситуациям, требуя анализа данных и построения простых выводов, что соответствует уровням применения и анализа по таксономии Блума. Методологически эти

экспертами по оценке ответов нейросетей выступили преподаватели дисциплин по финансовой грамотности двух университетов Санкт-Петербурга (СПБГУ и РГПУ им. А. И. Герцена). Для обеспечения объективности и непредвзятости оценки эксперты проводили слепое оценивание, то есть без указания, ответы какой именно нейросети представлены. Это позволило минимизировать влияние предубеждений и сосредоточиться исключительно на качестве ответов.

В исследовании использовалась трехуровневая система вопросов, отражающая прогрессию от базовых финансовых понятий к сложным аналитическим и стратегическим задачам. Такая градация соответствует таксономии Блума и позволяет комплексно оценить когнитивные способности нейросетей в финансовой сфере. Варианты вопросов представлены в табл 1.

вопросы служат для проверки практической применимости знаний, оценки способности интерпретировать числовые данные и тестирования логической связности выводов. При оценке полученных ответов были учтены дополнительные параметры, такие как: предоставление информации о том, что данный контент сгенерирован нейросетью и требует дополнительной проверки (что важно при принятии финансовых решений, например при оптимизации инвестиционного портфеля); наличие в ответах имеющихся замечаний о невозможности предоставить точные данные в связи с запаздыванием по периоду обучения. Вопросы третьего уровня (стратегические) требуют критического мышления и синтеза идей, не

имеют однозначных ответов, что соответствует уровням синтеза и оценки по таксономии Блума. Их методологическая функция состоит в оценке креативности и глубины анализа. Такая трехуровневая система вопросов обеспечивает комплексную оценку возможностей нейросетей, охватывая все когнитивные уровни обработки финансовой информации — от точности передачи базовых знаний до способности к стратегическому мышлению.

Таблица 2 - Параметры экспертных оценок

Критерий оценивания	Специфика оценки	Балльные оценки
Качество данных	Эксперты обращали особое внимание на соответствие информации российскому финансовому законодательству и современной экономической ситуации, что является критически важным для задач повышения финансовой грамотности	1 балл – данные с ошибками, неполные или устаревшие 2 балла – в целом верные, но есть мелкие недочёты 3 балла – полные, точные и актуальные данные
Анализ и выводы	Многие вопросы предполагают не просто воспроизведение информации, а ее интерпретацию и применение к конкретным ситуациям. Параметр отсутствия предвзятости важен, учитывая потенциальные риски систематических ошибок в тренировочных данных нейросетей.	1 балл – выводы нелогичны, предвзяты или ошибочны 2 балла – выводы обоснованы, но есть небольшие погрешности 3 балла – чёткая логика, доказательства, нет предвзятости
Ценность для пользователя	В контексте исследования этот критерий был адаптирован под задачи финансового просвещения, где важна не только точность, но и доступность изложения сложных финансовых понятий для непрофессионалов, с учетом формулировки вопросов без применения повторной сессии запросов, то есть без учета обратной связи с пользователем	1 балл – информация бесполезна или сложна для понимания, много лишних данных 2 балла – полезна, но требует доработки/пояснений 3 балла – максимально полезная и понятная подача

Оптимальность трехбалльной шкалы в данном исследовании обусловлена несколькими факторами. Во-первых, она обеспечивает достаточную дискретность оценок при сохранении высокой надежности экспертных суждений. Во-вторых, соответствует естественной когнитивной градации ("плохо - удовлетворительно - хорошо"), что снижает когнитивную нагрузку на экспертов. В-третьих, позволяет четко идентифицировать критические недостатки. Кроме того, трехбалльная система упрощает статистическую обработку результатов и их интерпретацию, сохраняя при этом содержательную глубину анализа.

На этапе тестирования нейросетей проводилась последовательная загрузка вопросов и сбор ответов, а также фиксация времени ответа, формата подачи информации и других параметров (например, наличие или отсутствие сопроводительной информации и первоисточников). Каждый раз создавался новый чат с целью избежать контекстной подачи ответов нейросети. Разрыв контекста исключал эффект «накопления знаний» в диалоге, когда ответы на последующие вопросы моглиискажаться за счет информации из предыдущих. Что особенно критично для финансовой тематики, где смешение понятий способно привести к содержательным ошибкам. Помимо этого, подобная организация серии запросов позволила оценить базовую компетентность моделей без подсказок из предыдущих реплик, что соответствует реальным условиям массового использования финансовых чат-ботов.

После завершения оценки данные деанонимизировались, и результаты были сопоставлены, рассчи-

На этапе разработки критериев оценивания ответов нейросетей экспертами важно было учесть следующие моменты: возможность реализации комплексной оценки не только фактической точности информации, но и ее аналитической глубины, практической полезности для конечного пользователя, а также, получение объективных оценок без создания дополнительных сложностей экспертам - см. табл. 2.

тано среднее арифметическое значение экспертных оценок: итоговая оценка объекта вычислена как среднее значение всех индивидуальных оценок экспертов.

Процедура расчета балльных оценок: по каждому из 12 вопросов фиксировалась оценки четырех экспертов по трем критериям. Для каждого критерия вычислялось среднее арифметическое всех экспертных оценок в группе. Итоговая оценка группы рассчитывалась как сумма средних значений по критериям, при максимально возможной сумме баллов – 9. Далее, оценка корректировалась с учетом дополнительных параметров, сформированных на этапе сбора ответов. Были выделены сильные и слабые стороны каждой нейросети, составлен рейтинговый список.

Представленная методика обработки экспертных данных основана на классическом подходе к агрегированию качественных оценок через усреднение значений. Она соответствует стандартным практикам обработки экспертных оценок, позволяет количественно измерить качество ответов ИИ по заданным критериям, обеспечивает сопоставимость результатов между разными группами вопросов.

#### Результаты исследования

Итоговые результаты оценки способности выбранных нейросетей предоставлять достоверную, точную и полезную информацию по вопросам финансовой грамотности, а также частные, промежуточные результаты представим в таблице - см. табл. 3.

Таблица 3 - Сравнение средних экспертных оценок нейросетей по уровням сложности вопросов

Среднее арифметическое значение экспертных оценок			
YandexGPT	DeepSeek	Perplexity	GigaChat
6,67	6,25	6,08	5,85
Средние значения экспертных оценок по 1 уровню сложности вопросов (теория)			
7,00	7,00	6,13	5,63
Средние значения экспертных оценок по 2 уровню сложности вопросов (прикладные, расчетные)			
6,19	5,75	6,38	5,31
Средние значения экспертных оценок по 3 уровню сложности вопросов (аналитика, генерация новых идей)			
6,81	6,00	5,75	6,63

Представленные данные позволяют выявить ключевые закономерности в эффективности выбранных для сопоставления нейросетей. Наибольший средний балл продемонстрировал YandexGPT (6,67), что указывает на его высокую адаптивность к различным типам вопросов. DeepSeek (6,25) занял второе место, показав стабильные, но несколько менее выдающиеся результаты. Perplexity (6,08) и GigaChat (5,85) оказались на третьем и четвертом местах соответственно, причем разница между ними незначительна. При этом, стоит отметить расхождение оценок экспертов по ответам на вопросы различного уровня сложности. По теоретическому блоку YandexGPT и DeepSeek получили одинаково высокие оценки (7,00), у GigaChat минимальный балл (5,63), что свидетельствует о низком уровне базового материала, по которому обучена данная нейросеть. Самую высокую результативность по расчетной, прикладной части продемонстрировал Perplexity (6,38). Неожиданно высокий результат у GigaChat (6,63) в ответах на вопросы третьего уровня сложности, позволяет предположить его потенциал в генерации идей, несмотря на слабые позиции в других категориях.

В целом, можно говорить о высоких средних значениях экспертных оценок по вопросам 1 и 3 уровня: 6,4 и 6,3 балла, соответственно. Информация по расчетным заданиям, в среднем, получила 5,9 баллов.

Для определения рейтинговой позиции по нейросетям были учтены в оценках дополнительные параметры (наличие авторитетных первоисточников +0,1-0,3 балла; указание в ответе на то, что информация сгенерирована нейросетью и нужно учитывать это при принятии решения +0,1-0,3 балла). В итоге, был получен следующий рейтинг исследуемых нейросетей:

1 позиция – YandexGPT (7,17 баллов): наиболее универсальная система, демонстрирующая высокую эффективность во всех категориях, особенно в аналитических задачах. Рекомендуется как основное решение для комплексных запросов.

2 позиция – DeepSeek (6,75): показывает надежность в теоретических вопросах, но уступает в прикладных и креативных задачах. Оптимален для работы с фактологическими и справочными данными.

3 позиция – Perplexity (6,58): лидирует в решении расчетных и структурированных задач, но менее пригоден для творческих сценариев. Целесообразно

использовать для анализа данных и технических вычислений.

4 позиция – GigaChat (6,05): несмотря на относительно низкие общие оценки, проявляет потенциал в генерации идей. Может быть полезен в креативных процессах, но требует дополнительной проверки результатов.

#### Заключение

В целом, можно говорить о разработке результирующего метода тестирования нейросетей. Но, важно отметить ряд методологических ограничений: результаты отражают знания моделей на момент тестирования, что требует регулярного обновления тестовых наборов в динамичной финансовой сфере; исследование ограничено русскоязычным контекстом, что не позволяет экстраполировать результаты на другие языковые среды.

В рамках данного исследования применялись базовые методы обработки данных. Однако при дальнейшем развитии методики следует учитывать возможность возникновения особых мнений среди экспертов. В таких случаях может потребоваться применение дополнительных аналитических процедур, включая:

- кластерный анализ экспертных оценок для выявления устойчивых групп согласия,
- методы идентификации и обработки выбросов с целью раздельного анализа мнений, отклоняющихся от общего консенсуса [4].

Такие усовершенствования позволят более тонко дифференцировать экспертные позиции и выявлять потенциальные систематические расхождения в оценках. Особую актуальность это приобретает при масштабировании исследования и увеличении числа экспертов, где ручной анализ согласованности оценок становится затруднительным.

Полученные результаты демонстрируют, что нейронные сети обладают значительным потенциалом для анализа и фильтрации финансового контента, что может стать важным инструментом повышения финансовой культуры населения. Однако их эффективность зависит от качества данных, логичности анализа и пользовательской ценности предоставляемой информации. Разработанная методика тестирования позволяет объективно оценить способность нейросетей справляться с этими задачами, а также выявить области для их улучшения.

#### Библиографический список

1. Баксанский О. Е., Сорокина С. Г. Этика искусственного интеллекта: сбалансированный подход к развитию и применению. // Общество: философия, история, культура. 2025. №1 (129). с. 23-33. DOI 10.24158/fik.2025.1.2.
2. Бамбаева Б. С. Способы правовой защиты деятельности нейросетей в Российской Федерации. // Образование и право. 2023. №7. С.463-466. DOI 10.24412/2076-1503-2023-7-463-466.

3. Единая рамка компетенций по финансовой грамотности для школьников и взрослых. Электронный ресурс - <https://моифинансы.рф/materials/edinaya-ramka-kompetencij-po-finansovoj-gramotnosti-dlya-shkolnikov-i-vzroslyh/?ysclid=m8begz4rpi885282704>
4. Коростелева О. Н., Савинов Г. В. Статистический анализ экспертных оценок. // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2 (141). С. 109-113.
5. Von Eschenbach W.J. Transparency and the Black Box Problem: Why We Do Not Trust. AI. Philos. Technol. 34, 1607-1622 (2021). <https://doi.org/10.1007/s13347-021-00477-0>

**References**

1. Baksanskij O. E., Sorokina S. G. Etika iskusstvennogo intellekta: sbalansirovannyj podhod k razvitiyu i primeneniyu. // Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kultura. 2025. №1 (129). s. 23-33. DOI 10.24158/fik.2025.1.2.
2. Bambaeva B. S. Sposoby pravovoj zashchity deyatelnosti nejrosetej v Rossijskoj Federacii. // Obrazovanie i pravo. 2023. №7. S.463-466. DOI 10.24412/2076-1503-2023-7-463-466.
3. Edinaya ramka kompetencij po finansovoj gramotnosti dla shkolnikov i vzroslyh. Elektronnyj resurs - <https://moifinansy.rf/materials/edinaya-ramka-kompetencij-po-finansovoj-gramotnosti-dlya-shkolnikov-i-vzroslyh/?ysclid=m8begz4rpi885282704>
4. Korostelova O. N., Savinov G. V. Statisticheskij analiz ekspertnyh ocenok. // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2023. № 3-2 (141). S. 109-113.
5. Von Eschenbach W.J. Transparency and the Black Box Problem: Why We Do Not Trust. AI. Philos. Technol. 34, 1607-1622 (2021). <https://doi.org/10.1007/s13347-021-00477-0>

## РИСКИ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Нецымайло К.В.,** к.э.н., доцент, Оренбургский государственный педагогический университет

**Стовбыра Т.В.,** к.э.н., доцент, Оренбургский государственный педагогический университет

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются сущность банковских рисков и изучаются отдельные их виды. Определены причины возникновения рисков, связанных с банковской деятельностью, а также уделяется внимание рассмотрению процесса управления банковскими рисками. Кроме того, проводится анализ текущих рисков, с которыми наиболее часто сталкиваются отечественные кредитные организации в современных условиях. Целью статьи является изучение рисков, возникающих в банковской деятельности, а также в определение мер по их управлению.

**Ключевые слова:** банковский риск, банковская деятельность, убыток, оценка риска, управление рисками в банковской деятельности.

**Abstract:** This article examines the essence of banking risks and studies their individual types. It identifies the causes of risks associated with banking activities and focuses on the process of managing banking risks. Additionally, the article analyzes the current risks faced by domestic credit institutions in the current environment. The purpose of this article is to explore the risks associated with banking activities and identify measures for their management.

**Keywords:** banking risk, banking activities, loss, risk assessment, risk management in banking activities.

Банковская деятельность связана с многочисленными рисками. К банковским рискам можно отнести кредитный, операционный, валютный и т. д. В современных реалиях при ускорении процесса внедрения новых банковских продуктов и новых финансовых технологий особое внимание уделяется управлению рисками в банковской деятельности.

Цель данного исследования заключается в изучении рисков, возникающих в банковской деятельности, а также в разработке мер по их управлению. Методологию исследования составили такие методы познания, как сравнение, анализ, индукция, обобщение.

Риск является непосредственным элементом различных видов финансового рынка. Экономические и политические факторы влияют на банковскую деятельность, что приводит к возникновению соответствующих видов рисков.

Риск характеризуется вероятностью наступления событий события будут иметь отрицательные последствия.

И.И. Глотова банковский риск определяет как вероятность возникновения убытков в следующих формах: денежной, имущественной [2].

С.А. Болгов рассматривает банковские риски как вероятность отрицательного результата операций, осуществляемых банковскими организациями. Банки в своей работе ориентируются на рискованность всех сделок и что в конечном счете приводит к убыткам [1].

В банковской деятельности риск как возможность наступления событий, которые могут привести к утрате дохода или его недополучению.

Факторы, приводящие к возникновению рисков, делятся на внешние и внутренние. Внешние риски возникают из-за событий, происходящих в деловой среде банка, не связаны с деятельность самого банка.

Внутренние риски порождаются деятельностью банковской организации, допущенными ошибками, неправильно принятыми решениями и т.д.

Выделяют различные классификации банковских рисков, дадим характеристику некоторым видам банковских рисков (табл. 1).

Таблица 1 - Классификация банковских рисков

№ п/п	Критерий классификации	Виды рисков
1	в зависимости от времени	текущие, перспективные и ретроспективные
2	по степени влияния	низкие, умеренные, полные
3	по основным факторам возникновения	экономические и политические
4	по основному содержанию деятельности	кредитный, валютный, операционный, процентный, репутационный риск, риск ликвидности и банкротства
5	по форме проявления	системные и несистемные

Опираясь на политику управления рисками Банка России принятые, рассматриваются и учитываются следующие виды рисков:

1. Нефинансовые риски, возникающие посредством воздействия внутренних и внешних факторов, к данной группе рисков относятся: стратегический; репутационный; операционный.

Операционный риск Банка России напрямую связан с правовыми рисками, рисками проектов (недостижение целей проекта), рисками негативных последствий.

2. Финансовые риски, возникающие вследствие обладания финансовыми активами и проведения операций с финансовыми инструментами.

Управление банковскими рисками предполагает идентификацию, оценку и управление рисками, связанными с его деятельностью [4].

ЦБ РФ применяет требования Базель-2, Базель-3 в целях регулирования работы банков.

В системе управления рисками банка можно представить следующие составляющие: субъекты управления; идентификация риска; оценка уровня риска; мониторинг контроль (рис. 1).

Субъекты управления представлены руководством банка, которое в свою очередь разрабатывает стратегию банка и устанавливает финансовые показатели при определённом уровне риска. Также относятся подразделения банка в функции которых входит планирование банковской деятельности, подразделения занимающиеся сбором информации о рисках

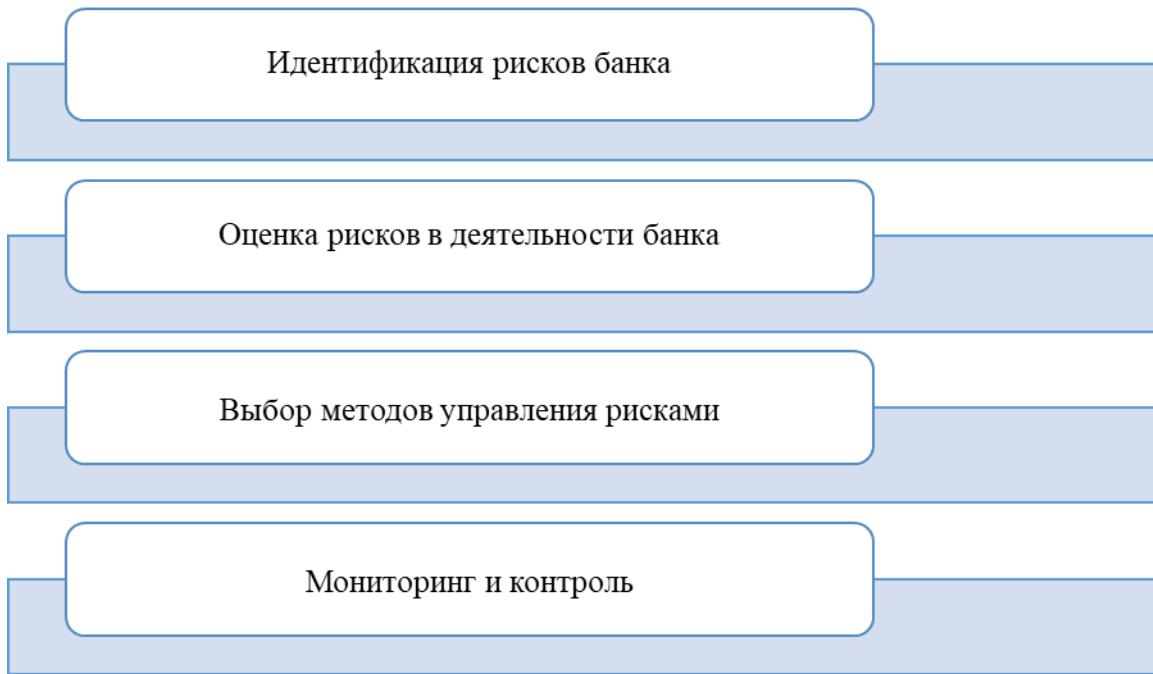


Рисунок 1 - Процесс управления банковскими рисками

Идентификация риска состоит в обнаружении зон риска. Важно иметь полноценную информационную базу, что определяет дальнейшее проведение оценки рисков.

Процесс риск-менеджмента в банковской деятельности включает оценку рисков. При проведении оценки рисков учитываются цели долгосрочного характера, внешние и внутренние факторы, организация продвижения новых процессов и услуг.

Оценка рисков производиться с помощью следующих методов:

- 1) метод экспертных оценок (исследование и классификация оценок, устанавливаемых экспертами банка);
- 2) аналитический метод (детальное выделение зон риска с определением оптимального уровня риска для банковских операций);
- 3) частный метод (оценка отдельных операций банка и совершенных убытков);
- 4) комплексный метод (общая оценка банковских рисков) [2].

Коммерческие банки в программах развития устанавливают минимально допустимый размер различного вида банковских рисков и показывают, как нормативы или лимиты, банки для установления таких нормативов опираются на обязательные нормативы Центрального банка РФ.

Выделяют следующие нормативы ЦБ РФ: корреляция кредитных и депозитных операций, анализ показателей качества кредитного портфеля банка; уровень просроченных кредитов; величина межбанковских кредитов в капитале банка; показатели ликвидности; достаточности собственного капитала; анализ заемщиков банка [4].

Оценивать уровень риска банк может на основании коэффициентов, прогноза показателей и т.д.

Для поддержания эффективной работы в банке проводится мониторинг и контроль риска. Под мониторингом имеют ввиду систематический анализ показателей различных видов риска банков, реализация мер по исключению и минимизации рисков для получения положительного финансового результата.

Результативность управления рисками определяется правильно подобранными методами и приемами

воздействия риска с целью исключения или их минимизации.

Регулирование банковских рисков проводят с использованием таких методов, как диверсификация кредитов по целям, поглощение, резервирование, лимитирование (установление лимитов по кредитам), страхование кредитов и депозитов.

Формирование резерва или самострахование является важным способом по минимизации рисков и возмещению финансовых потерь. Резервы предназначены для компенсации непредвиденных расходов и возникают при форс-мажорных обстоятельствах. Резервы обеспечивают выполнение финансовых обязательств.

Страхование как метод снижения рисков связан с обеспечением утраты или повреждения, страховая компания принимает на себя риски. Данный метод используют для снижения кредитных рисков.

Хеджирование реализуется в условиях передачи риска участникам финансового рынка на основе заключения сделок с помостью. Производных финансовых инструментов таких как опционы, форварды, фьючерсы. Хеджирование применяют в целях минимизации рыночного риска.

Предоставление кредитов на консорциональной основе предполагает, что кредит в больших размерах выдается заемщику группой банков, осуществляющих совместную деятельность.

Диверсификация является методом снижения рисков в результате распределения инвестируемых средств между различными объектами инвестирования.

Контроль риска организуется с помощью проведения внешнего аудита, внутреннего аудита и внутреннего контроля.

Обратимся к рассмотрению текущей ситуации в банковском секторе, акцентируя внимание на банковские риски.

Одним из значительных рисков отечественного банковского рынка выступает кредитный риск. Кредитный риск можно рассмотреть с точки зрения его проявления в рамках корпоративного и розничного портфеля.

На протяжении 2024 года качество корпоративного кредитного портфеля оставалось стабильным, бо-

лее того, наблюдался относительный прирост на 17,9%. Таким образом, объем корпоративного портфеля установился на уровне 87,8 трлн.руб., что близко к динамике предыдущего периода. Основной прирост обеспечили сегменты, демонстрирующие устойчивость к увеличению ключевой ставки: инвестиционные программы крупного бизнеса и строительная отрасль, где благодаря эскроу-счетам сохранились льготные условия кредитования [3].

Уровень стоимости риска по корпоративным ссудам снизился до рекордного минимума в 0,3% (против среднего показателя в 0,7% за период 2020–2023 гг.). Этому способствовал достаточный размер прибыли предприятий, необходимой для обслуживания долгов, а также погашение предприятиями ряда прежних проблемных займов. Под стоимостью риска по корпоративным кредитам понимается размер отчислений в резервные фонды на покрытие рисков по проблемным кредитам.

Доля сомнительных кредитов сократилась на 0,6%. Как и ранее, сомнительные кредиты были надежно защищены резервами, коэффициент покрытия по данным Банка России составил 72%. При этом 5,2% портфеля (на конец 2023 г. – 5,8%) занимали условно-нормальные, но потенциально уязвимые кредиты, в основном реструктурированные. Их резервное покрытие было ниже (порядка 15%), однако около четверти этой суммы была обеспечена ликвидным залоговым имуществом [3].

В 2024 году совокупный объем кредитного портфеля, сформированного кредитными организациями в отношении субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП), продемонстрировал рост на 16,7%, достигнув на начало 2025 года отметки в 14,3 трлн. рублей. Следует отметить, что указанная динамика замедлилась по сравнению с показателем предыдущего периода.

Стимулирование кредитной активности в сегменте МСП продолжало осуществляться за счет государственных программ льготного кредитования, характеризующихся пониженной процентной ставкой. Однако на фоне общего роста рынка наблюдалось сокращение доли таких целевых кредитов в общем объеме новых выдач на 2,5% за отчетный период [3].

Вместе с тем, с середины 2024 года в сегменте малого бизнеса был зафиксирован негативный тренд, выражившийся в увеличении количества компаний, столкнувшихся с трудностями в обслуживании своей долговой нагрузки. Уровень банкротства среди данных заемщиков возрос на 3% в 2024 году. Несмотря на данную динамику, абсолютный объем просроченной задолженности указанной категории заемщиков остается незначительным в структуре совокупного корпоративного портфеля, составляя менее 1%, что не оказывает существенного влияния на его системные риски.

В розничном кредитном портфеле в 2024 году стали наблюдаться признаки падения качества. Проявилось это в росте стоимости риска на 0,6% по сравнению с 2023 годом, что превысило средний исторический уровень. Данная динамика является следствием постепенного ухудшения качества кредитов, оформленных по повышенным процентным ставкам в конце 2023 – начале 2024 годов, в особенности в отношении новых заемщиков, не имевших кредитной истории. Несмотря на формально низкую долговую нагрузку таких клиентов, оценка их кредитоспособности сопряжена с повышенными трудностями, что впоследствии привело к реализации более высоких кредитных рисков [3].

Параллельно с этим доля проблемных ссуд в потребительском сегменте увеличилась на 1,1%. Важно отметить, что указанный объем проблемной задолженности остается высоко защищенным: коэффициент резервного покрытия сохранился на уровне ок-

ло 90%. Ситуацию также укрепил буферный капитал, накопленный банками в соответствии с макропруденциальными требованиями. Банк России заранее обязал кредитные организации откладывать деньги в специальный резерв. Этот резерв сыграл роль дополнительной защиты, когда возникли проблемы, и помог поддержать стабильность в потребительском сегменте.

В ответ на растущие риски Банком России были приняты меры по ужесточению макропруденциальной политики, направленные на ограничение дальнейшего роста закредитованности населения. Результатом данных мер стало последующее улучшение стандартов андеррайтинга в сегменте розничного кредитования к концу 2024 года.

В ипотечном сегменте ситуация оставалась более стабильной. Доля кредитов с просрочкой платежей свыше 90 дней сохранялась на прежнем уровне, не превышающем 0,8%. С учетом стоимости залогового обеспечения (т.е. недвижимости) уровень покрытия таких ссуд резервами составил порядка 60%. Помимо этого, кредитными организациями был сформирован дополнительный буфер, покрывающий 1,6% от объема ипотечного портфеля (помимо сформированных резервов). Необходимо отметить, что жесткая политика мегарегулятора отечественного финансового рынка способствовала улучшению стандартов кредитования и в данном сегменте [3].

Одним из индикаторов возросшей долговой нагрузки населения выступил рост доли реструктуризованных кредитов физических лиц в общем объеме розничного портфеля на 0,3% на конец 2024 года, что указывает на увеличение числа заемщиков, испытывающих финансовые трудности.

Вторым по значимости риском выступает процентный риск. По итогам 2024 года маржа банковского сектора продемонстрировала некоторое сокращение, вернувшись к своему среднему историческому уровню в 4,4%. Основной причиной данной динамики явилось опережающее увеличение стоимости привлеченных средств, которое не было полностью компенсировано ростом доходности активов [3].

Замедленный рост доходности активов в 2024 году объясняется их частичной переоценкой, произошедшей еще в предыдущем периоде после значительного повышения ключевой ставки. Данный эффект был обусловлен высокой долей активов с плавающей процентной ставкой: более 55% в портфеле корпоративного сектора и приблизительно 25% в розничном сегменте (в основном в рамках программ льготной ипотеки). В то же время переоценка пассивов (замещение старых депозитов с низкими ставками новыми, более дорогими) продолжалась в течение 2024 года с определенным лагом.

Продолжающийся рост ключевой ставки и сопутствующее ему увеличение доходности на долговом рынке привели к дальнейшему росту отрицательной переоценки по облигациям с фиксированным купоном.

Еще одним серьезным риском для отечественной банковской системы выступает валютный риск. Валютный риск за 2024 год снизился в условиях продолжающейся девальвации балансов кредитных организаций. Сократился как сам объем валютных активов и обязательств в структуре балансов коммерческих банков, так и размер открытых валютных позиций (ОВП).

В 2024 году наблюдалась устойчивая тенденция к снижению доли валютных кредитов в структуре корпоративного кредитного портфеля на 4%. Данная динамика была обусловлена двумя ключевыми факторами: активной конвертацией валютных займов в рублевые и постепенным погашением действующих валютных обязательств. Аналогичное сокращение продемонстрировали и валютные средства корпоративных клиентов, чья доля в общем объеме привле-

ченных ресурсов уменьшилась также на 4%, отчасти за счет конвертации средств в национальную валюту.

Существенному снижению подверглась открытая валютная позиция (ОВП) банковского сектора: её объем сократился на 4 млрд. долларов США, а отношение к капиталу банковского сектора –на 3% (при установленном лимите в 10%). Значимым фактором данной корректировки стало изменение требований ЦБ РФ к расчёту ОВП. С 1 июля 2024 года Банк России ввёл новый алгоритм расчета и регулирования открытой валютной позиции [3]. Новая методология перехода к лимитированию экономической ОВП, более точно отражает реальную подверженность коммерческих банков к рискам курсовых колебаний через их потенциальное влияние на капитал и финансовый результат. Это позволило кредитным организациям более гибко и эффективно управлять своими валютными резервами.

Совокупность этих факторов привела к значительному сокращению абсолютного размера открытой валютной позиции банковского сектора, а также её доли в капитале, что свидетельствует о повышении устойчивости системы к потенциальным курсовым шокам.

Кроме того, в 2024 году наблюдалось значительное расширение перечня российских банков и иных участников финансового рынка, включенных в санкционный список SDN (Specially Designated Nationals). Данный реестр, составляемый американскими регуляторами, запрещает субъектам из США и постоянным резидентам страны осуществлять с ними какие-либо операции. По состоянию на январь 2025 года в указанный список было включено свыше 100 кредитных организаций Российской Федерации [5].

Отдельным событием стало внесение в июне 2024 года в санкционный перечень основных финансовых институтов: Московской биржи, Национального клирингового центра и Национального расчетного депозитария. Это привело к прекращению биржевых торгов по парам доллар-рубль и евро-рубль с середины июня. В ответ Банк России ввел новый механизм установления официальных курсов данных валют на основе агрегирования информации о внебиржевых операциях.

Необходимо отметить, что с 24 июня 2024 года Евросоюз ввел ограничительные меры в отношении Системы передачи финансовых сообщений, а также расширил перечень банков, отключенных от международной системы SWIFT. К началу 2025 года доступ к SWIFT был ограничен для более чем двадцати крупнейших российских кредитных организаций.

Несмотря на беспрецедентный характер санкционного давления в период 2022–2024 годов, реализованные государством оперативные меры поддержки финансовой системы позволили избежать системного кризиса. Вместе с тем, сохраняются существенные риски и структурные ограничения для дальнейшего развития национального финансового рынка [5].

Четвертую позицию в иерархии рисков российского банковского сектора занимает риск ликвидности. На протяжении 2024 года Банком России реализовался комплекс мер, направленных на оптимизацию показателей ликвидности банковского сектора. С 1 марта 2024 года были отменены временные льготные условия по нормативу краткосрочной ликвидности (НКЛ), в данных условиях системно значимые кредитные организации были обязаны в соответствии с установленным графиком наращивать объем высоколиквидных активов.

Для обеспечения плавного перехода к самостоятельному выполнению норматива краткосрочной ликвидности отечественный мегарегулятор возобновил действие механизма предоставления безотзывных кредитных линий. В течение 2024 года размер НКЛ без учета указанных кредитных линий повысился на 29%. Однако достижение данного показателя

было обеспечено банками преимущественно не за счет структурной перестройки балансов, а благодаря увеличению объемов привлечения средств от Банка России под обеспечение нерыночными активами, а также замещению операций РЕПО с Федеральным казначейством беззалоговыми депозитами [4].

В целях минимизации долгосрочной зависимости кредитных организаций от инструментов рефинансирования ЦБ РФ была ограничена возможность использования нерыночных активов в рамках основного механизма рефинансирования. Данная мера призвана стимулировать банки к улучшению структурных показателей ликвидности чтобы избежать привлечения более дорогостоящего финансирования в рамках дополнительного механизма рефинансирования Банка России.

В четвертом квартале 2024 года, в условиях необходимости выполнения кредитными организациями графика восстановления норматива краткосрочной ликвидности за счет собственных высоколиквидных активов на финансовом рынке наблюдалось обострение конкурентной борьбы за привлечение клиентских средств. Отдельные банки, испытывавшие дефицит высоколиквидных активов для выполнения нормативных требований, начали привлекать средства юридических лиц по ставкам, существенно превышающим ключевую ставку Банка России, что спровоцировало дополнительное ужесточение monetарных условий со стороны финансового мегарегулятора.

В ответ на сложившуюся ситуацию ЦБ РФ принял решение о смягчении требований к соблюдению норматива краткосрочной ликвидности. В частности, для системно значимых кредитных организаций были расширены возможности использования безотзывных кредитных линий для выполнения норматива, а также пересмотрен график наращивания собственных высоколиквидных активов.

Анализ источников финансирования банковской ликвидности за период 2022–2024 годов выявил устойчивую негативную тенденцию, характеризующуюся сокращением собственных источников ликвидности при одновременном наращивании объемов рефинансирования со стороны Банка России. Среднедневные поступления ликвидности от операционной деятельности кредитных организаций снизились на 2 трлн. руб., тогда как среднедневные объемы привлекаемого рефинансирования увеличились на 1,6 трлн. руб. Указанная динамика свидетельствует о нарастании зависимости банковской системы от рефинансирования со стороны мегарегулятора, что при сохранении текущих тенденций может создавать дополнительные инфляционные риски для экономики.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. В банковской деятельности риск рассматривается как возможность наступления событий, которые могут привести к утрате дохода или его недополучению. Управление рисками в банковской деятельности – это процесс идентификации, оценки, мониторинга и контроля минимизации и исключения рисков в деятельности банка, направленный на поддержание его финансовой устойчивости. Процесс управления рисками в банковской деятельности охватывает следующие этапы: идентификацию риска; оценку уровня риска; выбор метода регулирования рисков; мониторинг и контроль. Управление банковскими рисками включает следующие методы регулирования: диверсификацию кредитов; установление резервов, лимитов, страхование кредитов и депозитов, внедрение залоговых обязательств, систематический мониторинг кредитоспособности заемщиков, хеджирование рисков, предоставление кредитов на консорциальной основе. На данный момент самыми актуальными рисками для отечественного банковского сектора

**Библиографический список**

1. Болгов, С.А. Банковские риски и их классификация [Электронный ресурс] / С.А. Болгов, В Е. Павлович, Л.В. Торопова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-riski-i-ih-klassifikatsiya>
2. Глотова, И.И. Банковские риски: основные виды и методы управления [Электронный ресурс]/И.И. Глотова, В.Е. Буркот, Р.А. Курбанова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 8 (74). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-riski-osnovnye-vidy-i-metody-upravleniya>
3. Годовой отчет Банка России за 2024 год [Электронный ресурс] – URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf)
4. Мирошников, И.А.Управление банковскими рисками [Электронный ресурс] / И.А. Мирошников, Е.Г.Москалёва // Экономика и социум. – 2023. – № 10 – (113) 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-bankovskimi-riskami-4>
5. Российская экономика в 2024 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 46) / [Под науч. ред. д-ра экон. наук Кудрина А.Л., д-ра экон. наук Май В.А., д-ра экон. наук Радыгина А.Д., д-ра экон. наук Синельникова-Мурылева С.Г.]; Ин-т Гайдара. – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2025.– 504 с.

**References**

1. Bolgov, S.A. Bankovskie riski i ih klassifikaciya [Elektronnyj resurs] / S.A. Bolgov, V E. Pavlovich, L.V. Toropova // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2020. – № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-riski-i-ih-klassifikatsiya>
2. Glotova, I.I. Bankovskie riski: osnovnye vidy i metody upravleniya [Elektronnyj resurs]/I.I. Glotova, V.E. Burkot, R.A. Kurbanova // Innovacionnaya ekonomika: perspektivi razvitiya i sovershenstvovaniya. – 2023. – № 8 (74). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bankovskie-riski-osnovnye-vidy-i-metody-upravleniya>
3. Godovoj otchet Banka Rossii za 2024 god [Elektronnyj resurs] – URL: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar\\_2024.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55239/ar_2024.pdf)
4. Miroshnikov, I.A.Upravlenie bankovskimi riskami [Elektronnyj resurs] / I.A. Miroshnikov, E.G.Moskalyova // Ekonomika i socium. – 2023. – № 10 – (113) 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-bankovskimi-riskami-4>
5. Rossijskaya ekonomika v 2024 godu. Tendencii i perspektivy. (Vyp. 46) / [Pod nauch. red. d-ra ekon. nauk Kudrina A.L., d-ra ekon. nauk Mau V.A., d-ra ekon. nauk Radygina A.D., d-ra ekon. nauk Sinelnikova-Muryleva S.G.]; In-t Gajdara. – M.: Izd-vo In-ta Gajdara, 2025.– 504 s.

## НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Яговдик Н.В., аспирант, УО «Белорусский государственный университет»

**Аннотация:** Рассмотрены теоретические основы цифровизации розничного банковского бизнеса, его изменение в контексте банковского бизнеса. Банки сталкиваются с экономическими кризисами, пандемиями и геополитическими сдвигами. Цифровизация обеспечивает устойчивость — онлайн-сервисы позволяют работать без отделений. Задача становления в Республике Беларусь цифровой экономики озвучена на государственном уровне и является одной из стратегических целей ее развития. Банковский сектор наиболее быстро смог адаптироваться к происходящим изменениям и стал флагманом цифрового развития. Современные банки внедряют все новые цифровые продукты и услуги, значительно увеличивая клиентопоток физических лиц. Предмет исследования — практика применения цифровизации в банковском секторе Республики Беларусь. Исследования и разработки: проведен анализ формирования цифровизации в банковском секторе; выявлены некоторые проблемы цифровизации пассивов и определены пути развития в современных условиях Республики Беларусь. Область возможного практического применения: деятельность белорусских банков по формированию цифровой среды. Вывод: внедрение предложений будет способствовать улучшению цифровизации банковского сектора Республики Беларусь.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровой банк, кибербезопасность, искусственный интеллект, блокчейн, биометрия, криптокарты.

**Abstract:** The article discusses the theoretical foundations of the digitalization of retail banking business and its changes in the context of banking business. Banks are facing economic crises, pandemics, and geopolitical shifts. Digitalization provides resilience, as online services allow for operations without physical branches. The goal of establishing a digital economy in the Republic of Belarus has been announced at the state level and is one of the strategic objectives for its development. The banking sector has been the most adaptable to these changes and has become a leader in digital development. Modern banks are introducing new digital products and services, significantly increasing the number of individual customers.

**Keywords:** digitalization, digital bank, cybersecurity, artificial intelligence, blockchain, biometrics, cryptocards.

### Введение.

Действительно, цифровизация банковской отрасли стала одним из наиболее заметных трендов в экономике. Внедрение новых технологий, таких как мобильные приложения, онлайн-банкинг, искусственный интеллект и блокчейн, значительно изменило способы взаимодействия клиентов с банками.

Одним из ключевых факторов, способствующих быстрому развитию цифровых услуг в банковской сфере, является высокая конкуренция, которая побуждает финансовые учреждения постоянно обновлять свои предложения и улучшать качество обслуживания. Это приводит к созданию инновационных продуктов, таких как кредитные платформы, системы управления финансами и персонализированные инвестиционные решения.

Кроме того, цифровизация позволяет банкам оптимизировать внутренние процессы, снизить операционные расходы и повысить эффективность работы. Автоматизация рутинных задач и использование аналитики данных помогают банкам лучше понимать потребности клиентов и предлагать им более релевантные решения.

Однако, с ростом цифровизации возникают новые вызовы, такие как вопросы безопасности данных, соблюдение регуляторных норм и необходимость защиты клиентов от мошенничества. Поэтому банкам важно не только внедрять новые технологии, но и обеспечивать высокий уровень защиты информации и доверия со стороны клиентов.

В целом, цифровизация банковской сферы открывает новые горизонты как для самих финансовых учреждений, так и для их клиентов, способствуя более эффективному и удобному управлению финансами.

### Основная часть.

Процесс цифровизации в банковской сфере действительно является важной темой для исследования [1, с. 66]. Цифровизация банков может осуществляться в двух основных направлениях:

1. Продуктовые инновации: Это внедрение новых цифровых продуктов и услуг, которые могут улучшить клиентский опыт и предложить новые возможности для пользователей. Примеры продуктовых инноваций включают:

- мобильные приложения для управления финансами;
- онлайн-кредитование и автоматизированные кредитные решения;
- цифровые кошельки и платежные системы;
- персонализированные финансовые консультации с использованием искусственного интеллекта.

2. Процессные инновации — это оптимизация и минимизация операционных расходов через внедрение новых технологий и автоматизацию процессов. Примеры процессных инноваций включают:

- автоматизация рутинных задач, таких как обработка заявок и управление счетами;
- использование аналитики данных для прогнозирования потребностей клиентов и улучшения обслуживания;
- внедрение систем управления рисками и мониторинга транзакций для повышения безопасности.

Оба направления цифровизации способствуют повышению эффективности работы банков, улучшению клиентского обслуживания и созданию конкурентных преимуществ на рынке. Это также позволяет банкам быстрее адаптироваться к изменениям в экономической среде и требованиям клиентов.

С учетом формирования процесса цифровизации банковского сектора — это приводит к появлению нового термина. «Цифровой банк» (необанк) впервые подробно описан К. Скиннером в его книге *Digital Bank*, опубликованной в 2014 году. Этот термин обозначает новый тип финансовых учреждений, которые функционируют исключительно в цифровой среде, без традиционных физических отделений, и полагаются на мобильные приложения, API и инновационные технологии для предоставления банковских услуг. Необанки часто фокусируются на удобстве, скорости и персонализации, конкурируя с традиционными банками через более низкие комиссии и простоту использования.

Ключевые характеристики необанков:

- 1) Цифровая ориентация: Все операции происходят онлайн — от открытия счета до инвестиций.
- 2) Технологии: Использование ИИ, блокчейна, биометрии и облачных сервисов для автоматизации.

3) Модель бизнеса: Часто партнерства с традиционными банками для обеспечения лицензий и безопасности.

4) Примеры глобально: Revolut, Monzo, N26 (в Европе), Chime (в США).

В контексте Республики Беларусь процесс цифровизации банковского сектора действительно способствует развитию подобных моделей. Хотя полноценные необанки еще не так распространены, но может наблюдаться следующая тенденция: финтех-стартапы – банки, например, ЗАО «МТБанк» или ОАО «АСБ Беларусбанк» активно внедряют цифровые сервисы, а некоторые финтех-проекты (например, приложения для P2P-платежей) приближаются к модели необанков [2], [3].

С развитием мобильных платежей и финтех-экосистемы (как в Минске) необанки могут стать более востребованными в ближайшие годы. Для запуска необанка в Беларусь требуется банковская лицензия, что ограничивает появление чисто цифровых игроков, но стимулирует интеграцию технологий в существующие банки.

Цифровизация смещает фокус с традиционных моделей (B2B и B2C, где бизнес диктует правила) на открытые экосистемы, где центр – желания и предпочтения клиента. Это создает более гибкое, предиктивное взаимодействие, где банки сотрудничают с партнерами для предугадывания нужд потребителя. Вместо пассивного обслуживания – активное, персонализированное партнерство.

Основные тенденции применимы к банковскому сектору Беларусь:

1) От традиционной модели к цифровой: раньше банки Беларусь полагались на физические отделения и стандартные продукты (например, вклады или кредиты). Теперь, с ростом финтеха, они переходят к экосистемам: интегрируют данные о клиентах через ИИ, предлагают персонализированные услуги (например, таргетированные инвестиции или мгновенные переводы) и сотрудничают с партнерами (финтех-стартапами, телекомами) для создания seamless-опыта.

2) Открытые инновации и необанки: необанки, как описано Скиннером, воплощают эту идею. Они строят платформы на основе данных о предпочтениях (например, через мобильные приложения с рекомендациями). В Беларусь это видно в эволюции банков, например, ОАО «АСБ Беларусбанк» или «Приорбанк» ОАО, которые внедряют API для интеграции с внешними сервисами (например, партнерства с e-commerce для быстрых платежей) [3], [4]. Это уплотняет экосистему: банки предугадывают нужды (например, автоматические напоминания о платежах или кредитные предложения на основе поведения).

Преимущества для клиентов:

– персонализация: анализ данных помогает предлагать релевантные продукты, снижая время на поиски;

– сотрудничество: партнерства (с агентами вроде платежных систем) создают единую платформу, где клиент получает все в одном месте;

Примеры в Беларусь: мобильные банкинг-приложения уже позволяют отслеживать расходы в реальном времени и получать советы по сбережениям, что соответствует «предугадыванию ожиданий».

Цифровизация в Республике Беларусь происходит с учетом формирования внешних условий, ориентируясь на Российскую Федерацию. Так, карта «Цифровизация банков» от аналитического центра TAdviser – отличный инструмент для понимания текущего ландшафта IT-компаний, работающих в сфере цифровизации банковского сектора Беларусь и СНГ [5].

В ближайшие годы можно ожидать усиления тренда на создание открытых экосистем и платформенных решений, где банки, IT-компании и финтех-

стартапы работают совместно, чтобы предугадывать и удовлетворять потребности клиентов.

Карта TAdviser может стать полезным ориентиром для банков, ищаших партнеров для цифровой трансформации, а также для инвесторов и разработчиков [5].

Согласно Концепции развития платежного рынка Республики Беларусь и цифровизации банковского сектора на 2023-2025 годы основные тенденции в развитии системы безналичных расчетов по розничным платежам (далее – рынок розничных банковских услуг) сопряжены в первую очередь с цифровой трансформацией банковского сектора [6]. Все клиенты банков во всем мире используют дистанционные каналы обслуживания, при этом не всегда уровень распространения этих каналов соответствует уровню проникновения глобальной компьютерной сети Интернет. Это является потенциалом роста.

В соответствии с Концепцией основными тенденциями развития рынка розничных банковских услуг являются:

– продуктовые инновации. Драйверами продуктовых инноваций в банковской отрасли являются технологии – анализ больших массивов данных, машинное обучение, углубленная аналитика, искусственный интеллект, робоэдвайзинг, а также блокчейн, позволяющий совершать операции без посредников. Банки внедряют принципиально новые продукты на основе цифровых технологий – онлайн-сервисы кредитования и привлечения денежных средств в банковские вклады (депозиты), удаленная идентификация пользователя при совершении банковских переводов, удаленное заключение договоров. Банки предлагают персонализированные манибэк-сервисы с возможностью выбора категории покупок, работают над созданием индивидуальных предложений для клиентов. Развивается омниканальность обслуживания клиентов – физических лиц;

– процессные инновации. Цифровая трансформация позволяет сократить затраты и ускорить банковские операции. Наблюдается тенденция точечного развития ключевых технологических компетенций или использование чужих платформ для аутсорсинга отдельных функций;

– инновации в бизнес-моделях. Направления развития характеризуются созданием экосистем, развитием партнерских отношений с другими компаниями, предоставлением розничных банковских услуг под чужим брендом, созданием принципиально новых направлений розничного банковского бизнеса. Переход от классического формата банка к финансовой экосистеме для обслуживания клиентов позволяет усилить внимание к потребителю и его запросам, выстроить здоровые партнерские отношения с другими компаниями [6].

Наиболее актуальны следующие тренды развития системы розничных платежей:

– изменение предпочтений потребителей в части оплаты (альтернативные способы оплаты, платежные сервисы \*Pay и электронные кошельки крупных международных технологических компаний и др.);

– государственное регулирование рынка (стимулирование перехода к безналичным платежам, доступ к банковской информации и инфраструктуре, новые способы идентификации и аутентификации клиентов, правовые песочницы, регулирование межбанковской комиссии, и др.);

– изменение инфраструктуры рынка (мгновенные платежи, открытый банкинг, PISP/AISP, блокчейн и др.);

– омниканальность платежей (возможность совершать платеж различными способами: онлайн, POS, платежные приложения, самообслуживание, устройства интернета вещей и др.);

- сотрудничество и конкуренция банков и традиционных платежных провайдеров с крупными международными технологическими компаниями, выходящими на локальные рынки; переход сервисов и ПО в облако, а также увеличивающаяся роль независимых поставщиков ПО (ISV);
- активное внедрение новых технологий (биометрия, в том числе идентификация по лицу (отпечатку пальца), QR-коды);
- увеличение объемов бесконтактных платежей с использованием мобильных устройств;
- интегрирование платежных сервисов в социальные сети и мессенджеры;
- развитие сложных и технологичных программ лояльности как одного из существенных факторов, влияющих на выбор потребителя;
- преобразование участниками рынка платежных услуг своих бизнесмоделей в сторону экосистем (сотрудничество между банками, платежными системами, электронными платежными системами ОТС, торгово-сервисными предприятиями и финансово-технологическими компаниями), приводящее к взаимной интеграции платежных и других продуктов и сервисов;
- применение новых информационных технологий, основанных на анализе больших данных, распределенных сетях, «смарт-контрактах», машинном обучении и распознавании образов;
- развитие и продвижение открытых интерфейсов программирования приложений (открытые API, Open Banking);
- персонализация продуктов и сервисов за счет реализации новых технологических возможностей, связанных с анализом большого массива данных о потребителях;
- трансформация корпоративной культуры и бизнес-процессов игроков платежного рынка в сторону клиентаориентированности [6].

Платежные системы и другие участники платежного рынка стремятся создать и предложить своим клиентам максимально удобные платежные решения. Наглядным примером служат появление Samsung Pay и Apple Pay, применение которых позволяют клиентам отказаться от использования карточек на физическом носителе. Также некоторыми банками предлагаются свои платежные решения на основе смартфонов без привязки к какому-либо производителю устройств. Все большую популярность приобретает использование QR-кода при осуществлении безналичной оплаты товаров (работ, услуг). Стоит отметить, что самым ярким примером в реализации проектов на основе мобильных телефонов и QR-кодов является Китайская Народная Республика, в которой мобильные платежные приложения практически полностью вытеснили карточки с внутреннего рынка. Опыт Китая переняли и классические платежные системы VISA, MasterCard, которые планируют использование технологии с использованием QR-кода при дальнейшем развитии своих сервисов. Использование QR-кода как способа инициирования платежа экономична, с успехом используется в среде малого и среднего бизнеса.

Выводы.

Таким образом, можно сделать вывод, что цифровой банк представляет собой финансовое учреждение, предоставляющее банковские услуги и продукты через мобильное приложение или интернет. Цифровой банк предоставляет клиентам все основные банковские услуги онлайн. Цифровой банк может быть самостоятельным финансовым учреждением с собственной лицензией на осуществление банковских операций, или он может быть создан на базе классического банка.

В банковском секторе Республики Беларусь активно используются различные цифровые технологии, которые способствуют улучшению обслуживания клиентов, повышению эффективности операций и обеспечению безопасности. Основные виды цифровых технологий включают:

1. Мобильные приложения: Банки разрабатывают мобильные приложения, позволяющие клиентам управлять своими счетами, осуществлять переводы, оплачивать услуги и получать доступ к финансовым продуктам в любое время и в любом месте.
2. Интернет-банкинг: Услуги интернет-банкинга предоставляют клиентам возможность управлять своими финансами через веб-платформы, что включает в себя просмотр балансов, переводы, оплату счетов и получение выписок.
3. Блокчейн-технологии: Некоторые банки начинают использовать блокчейн для повышения прозрачности и безопасности транзакций, а также для упрощения процессов, таких как расчет и клиринг.
4. Искусственный интеллект и машинное обучение: Эти технологии используются для анализа больших объемов данных, прогнозирования поведения клиентов, улучшения персонализации услуг и автоматизации процессов, таких как кредитный скринг и выявление мошенничества.
5. Биометрическая идентификация: Внедрение технологий биометрической аутентификации (например, распознавание лица или отпечатков пальцев) для повышения безопасности доступа к банковским услугам.
6. Электронные платежные системы: Использование электронных кошельков и платежных систем для упрощения расчетов и переводов между клиентами и торговыми точками.
7. API и открытые банковские платформы: Разработка и внедрение интерфейсов программирования приложений (API), позволяющих сторонним разработчикам создавать приложения и сервисы на основе банковских данных и услуг.
8. Кибербезопасность: Внедрение современных решений для защиты данных и предотвращения киберугроз, включая системы мониторинга и реагирования на инциденты.
9. Облачные технологии: Использование облачных сервисов для хранения данных и обработки информации, что позволяет банкам снизить затраты на инфраструктуру и повысить гибкость операций.

Эти технологии помогают банкам в Беларуси не только улучшать качество обслуживания клиентов, но и повышать свою конкурентоспособность на рынке, а также адаптироваться к быстро меняющимся условиям цифровой экономики.

### **Библиографический список**

1. Голикова, О.А. Применение цифровых технологий в финансовой сфере / О.А. Голикова // Теория и практика развития учетно-аналитической и финансовой науки в условиях цифровизации экономики. – Липецк: Липецкий государственный технический университет. – 2022. – С. 66-78.
2. Токены ЗАО «МТБанк» // Интернет-портал. – URL: <https://www.mtbank.by/investments/tokeny> (дата обращения: 24.09.2025).
3. Открытые API ОАО «АСБ Беларусбанк» // Интернет-портал – URL: [https://belarusbank.by/ru/33139/press/bank\\_news/42075](https://belarusbank.by/ru/33139/press/bank_news/42075) (дата обращения: 24.09.2025).
4. API-сервисы «Приорбанк» ОАО // Интернет-портал. – URL: <https://www.priorbank.by/priorbank-main/web-interface-api> (дата обращения: 24.09.2025).

5. Кarta rynka «Cifrovizaciya bankov 2024» // Internet-portal. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Карта\\_рынка\\_Цифровизация\\_банков\\_2024?erid=-](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Карта_рынка_Цифровизация_банков_2024?erid=-) (data obrazheniya: 24.09.2025).
6. Konceptsiya razvitiya platежnogo rynka Respubliki Belarus i cifrovizacii bankovskogo sektora na 2023-2025 gody // Natsionalnyj bank Respubliki Belarus. – URL: [https://www.nbrb.by/payment/konsepcija-rasvitija-platioznogo-rinka\\_2023-2025.pdf](https://www.nbrb.by/payment/konsepcija-rasvitija-platioznogo-rinka_2023-2025.pdf) (data obrazheniya: 24.09.2025).

**References**

1. Golikova, O.A. Primenenie cifrovyh tekhnologij v finansovoj sfere / O.A. Golikova // Teoriya i praktika razvitiya uchetno-analiticheskoy i finansovoj nauki v usloviyah cifrovizacii ekonomiki. – Lipeck: Lipeckij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet. – 2022. – S. 66-78.
2. Tokeny ZAO «MTBank» // Internet-portal. – URL: <https://www.mtbank.by/investments/tokeny> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
3. Otkrytye API OAO «ASB Belarusbank» // Internet-portal. – URL: [https://belarusbank.by/ru/33139/press/bank\\_news/42075](https://belarusbank.by/ru/33139/press/bank_news/42075) (data obrashcheniya: 24.09.2025).
4. API-servisy «Priorbank» OAO // Internet-portal. – URL: <https://www.priorbank.by/priorbank-main/web-interface-api> (data obrashcheniya: 24.09.2025).
5. Karta rynka «Cifrovizaciya bankov 2024» // Internet-portal. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Карта\\_рынка\\_Цифровизация\\_банков\\_2024?erid=-](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Карта_рынка_Цифровизация_банков_2024?erid=-) (da-ta obrashcheniya: 24.09.2025).
6. Koncepciya razvitiya platezhnogo rynka Respubliki Belarus i cifrovizacii bankov-skogo sektora na 2023-2025 gody // Nacionalnyj bank Respubliki Belarus. – URL: [https://www.nbrb.by/payment/konsepcija-rasvitija-platioznogo-rinka\\_2023-2025.pdf](https://www.nbrb.by/payment/konsepcija-rasvitija-platioznogo-rinka_2023-2025.pdf) (data obrashchene-nya: 24.09.2025).

## ОСОБЕННОСТИ НЕВОЗМОЖНОЙ ТРОИЦЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Якунин С.В.**, д.э.н., Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**Якунина А.В.**, д.э.н., Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**Курбанов М.К.**, аспирант, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**Алханов И.М.**, аспирант, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**Аннотация:** Теория невозможной троицы и ее применение на практике продолжает привлекать внимание современных исследователей в свете изменений в мировой экономике и появления новых финансовых продуктов. Приведены примеры стран, столкнувшихся с этой проблемой и сумевших снизить зависимость от притока/оттока «горячих» денег. Рассмотрены проблемы, связанные с выбором монетарной политики адекватно экономической ситуации. Отмечено, что шаги предпринимаемые США о введении стейблкоина на доллар также свидетельствует о стремлении соблюдать условия невозможной троицы. Сделан вывод о том, что в условиях деглобализации в wybór монетарной политики вмешивается ограничения и санкции со стороны экономически развитых стран. Рассмотрены пути минимизации зависимости проводимой денежно-кредитной политики от ведущих экономических институтов недружественных стран.

**Ключевые слова:** монетарная политика, движение капитала, валютный курс, глобализация, фрагментация, цифровая валюта центральных банков.

**Abstract:** The theory of the impossible Trinity and its practical application continues to attract the attention of modern researchers in the light of changes in the global economy and the emergence of new financial products. Examples of countries that have faced this problem and have managed to reduce their dependence on the inflow/outflow of "hot" money are given. The problems related to the choice of monetary policy adequate to the economic situation are considered. It is noted that the steps taken by the United States to introduce a stablecoin for the dollar also indicate a desire to comply with the conditions of the impossible trinity. It is concluded that in the context of deglobalization, restrictions and sanctions from economically developed countries interfere with the choice of monetary policy. The ways of minimizing the dependence of monetary policy on the leading economic institutions of unfriendly countries are considered.

**Keywords:** monetary policy, capital movements, exchange rate, globalization, fragmentation, digital currency of central banks.

### Введение

Классическая модель Манделла-Флеминга установила понятие «трилеммы» или «невозможной троицы». В условиях того, что термин «трилемма» используется в ситуации, в которой политика может достичь только двух из трех целей, идея данной концепции заключается в том, что в стране невозможно одновременно сочетать фиксированный курс, высокую мобильность капитала и независимую денежно-кредитную политику. Однако, как показывают исследования ученых реальный мир, более сложен и содержит множество нюансов: в том числе и переход от глобализации к фрагментации экономик ведущих стран, введение торговых пошлин крупнейшей экономикой в отношении своих как союзников, так и недружественных стран.

Ввод цифровых валют центральных банков, также следует рассмотреть с точки зрения существования данной трилеммы в «экономике». Так как эмитируя цифровые валюты преследует различные цели однако конечной целью является стабилизация экономики страны.

### Варианты трилеммы в экономике.

Необходимо отметить, что в ряде развивающихся стран в 1980-90-х годах экономическая политика с поддержкой стабильности валютного курса с проведением независимой монетарной политикой с последующим переходом к финансовой либерализации – свободному движению капитала – приводила экономики этих стран к кризисам. Это случилось с Мексикой в 1994-1995 годах, Таиландом и Южной Кореей в 1997-1998 годах, Аргентиной в 2001-2002 годах.

Мы остановимся более подробно на рассмотрении проводимой денежно-кредитной политики (ДКП) в России и его связью с «невозможной троицей».

а) Свободное движение капитала и независимая денежная политика.

В таком режиме работает Банк России (также неформально называемый «Центробанком») после 2014 года. Он отказался от фиксации (или даже частичной поддержки) курса рубля путем проведения валютных интервенций и отпустил курс рубля в «свободное плавание», вместо этого объявив о начале проведения независимой денежной политики, направленной на ограничение рублевой инфляции.

б) Фиксированный обменный курс и независимая денежная политика

В данном режиме обменный курс национальной валюты был зафиксирован Государственным Банком СССР. Тем не менее официальный курс и курс на черном рынке отличался более чем в 1,5 раза, что свидетельствовало о реальной покупательной силе национальной валюты.

в) Фиксированный обменный курс и свободное движение капитала.

Данную денежно-кредитную политику банк проводил с 2000 г. до осени 2014 г., когда рубль «отпустили» в свободное плавание. Если бы банк перешел на плавающий курс рубля с 1 января 2015 как было записано в денежно-кредитной политике, а не с ноября 2014 г. он бы мог «скжечь» свои золотовалютные резервы. Так как согласно трилемме проводить монетарную политику, направленную и на сдерживание инфляции и удержание валютного курса невозможно.

Необходимо отметить, что несмотря на различные сценарии трилеммы с начала 90-х годов Россия являлась уверенным нетто-экспортером капитала. Данный факт отмечается различными исследователями, так директор по коммуникациям BitRiver, экономист Андрей Лобода. - По самым скромным оценкам, за последние 30 лет из страны было выведено более 1,3 трлн. долл США[7]. Более глубокие исследования показывают, что отток капитала за рубеж это тенденция которая сформировалась при переходе к рыночной экономике и свободному перемещению де-

нежных средств. Обычным было превышение вывоза капитала над его ввозом (21 из 31 года), что типично для стран с положительным сальдо текущего платежного баланса, которое было у России все эти годы (кроме 1997 г.)[8].

Введение жестких экономических санкций со стороны западных стран и арест ими золото-валютных резервов страны размещенных за рубежом поставил под сомнение правильность проводимой долгое время денежно-кредитной политики. Министр финансов Антон Силуанов в марте 2022 г. отметил, что общий объем резервов около 640 млрд долл США, около 300 млрд долл США резервов теперь находится в состоянии, в котором мы не можем их использовать[11]. Данный шаг со стороны недружественных стран по аресту резервов, был на наш взгляд продиктован исследованиями, что в период кризиса золото-валютные резервы используются для смягчения девальвации курса национальной валюты страны.

Особенности денежно-кредитной политики в ряде стран

Другой мерой обеспечивающих стабильность экономики как продемонстрировал глобальный финансовый кризис 2008-2009 годов является как полезность, так и ограниченность накопления резервов в качестве механизма самострахования. Массовое сокращение доли заемных средств, инициированное странами ОЭСР в 2008 году, может послужить стимулом для некоторых развивающихся рынков ввести «мягкий контроль за движением капитала» в виде нормативных актов, ограничивающих приток краткосрочных средств. Такие нормативные акты могут включать корректировку нормативов резервирования, с которыми сталкиваются частные банки, в соответствии с их риски, связанные с внешними заимствованиями, а также налоги на краткосрочный приток капитала. Эти меры политики помогают финансировать накопление международных резервов за счет деятельности, которая подвергает экономику более высокому риску сокращения доли заемных средств и необходимости самострахования. Такой подход сродни страховому взносу, взимаемому FDIC (Федеральной корпорацией по страхованию депозитов) с банковской системы США, однако в международном контексте такая политика оказывает влияние на финансовую интеграцию стран.

В этот период наиболее быстро растущие страны Азии (Китай и Индия) и Латинской Америки (Бразилия) применяла нормативные акты и вводила налоги на приток капитала. Такая политика косвенно субсидирует затраты на накопление международных резервов. Эти нормативные акты снизили подверженность этих стран кризису сокращения доли заемных средств в 2008-2009 годах и могут снизить затраты на возобновление притока/оттока горячих денег, связанных с восстановлением после кризиса. Другие развивающиеся страны рынки, которые до кризиса были финансово интегрированы в большей мере в мировую финансовую систему, чем Китай и Индия, считали, что их накопленные международные резервы послужат достаточным буфером против сокращения доли заемных средств на внешних рынках. Наиболее ярким примером является отечественная экономика сумевшая легко пережить мировой финансовый кризис 2008-2009 годов именно благодаря созданию резервных фондов. Необходимо отметить, что в настоящее время страны делает акцент на увеличение доли золота в золотовалютных резервах и увеличение расчетов в национальных валютах. Это продиктованы прежде всего повышению политических рисков и переход от глобализации к фрагментации экономик, что способствовало созданию экономических союзов.

Интересно, что во время кризиса 2008-2009 годов около половины развивающихся рынков, казалось, были в большей степени ограничены страхом ис-

пользования и потери международных резервов, чем «боязнью» плавающего курса. Эти развивающиеся рынки использовали свои международные резервы в начале кризиса для финансирования мер по сокращению доли заемных средств, тем самым смягчая снижение курса национальной валюты в результате оттока капитала из страны.

Мы согласны с мнением, что «невозможная троица» была стилизованной идеей, основанной на упрощенных предположениях[6]. Реальный мир всегда был более сложным и содержал множество нюансов. Конечно, существует определенная связь между различиями в процентных ставках и потоками капитала. Но есть и другие факторы, стимулирующие потоки капитала, и они гораздо более случайны и не оптимальны, чем это предусмотрено в «невозможной троице». Непостоянные изменения в оценках политических рисков, введения торговых пошлин и экономических санкций, а также подъемы и спады в странах-экспортерах капитала делают международные потоки капитала неустойчивыми таким образом, который не предусмотрен в триединстве[3].

Мы видим, что введение ограничений в отечественной экономике на вывоз капитала в 2022 г. позволил стабилизировать финансовую систему. В России по отношению к иностранным инвесторам из недружественных государств, ранее вложившим свои средства в российскую экономику и теперь желающим вывести эти средства, стала проводиться политика сдерживания через счета типа «С». Это дало свои результаты. Статистические данные свидетельствуют, что к декабрю 2022 г. лишь менее 9% из 2405 компаний, принадлежащих в России нерезидентам, её покинули. Это были в основном крупные компании, и в результате за 2022 – I кв. 2023 г. объем накопленного в России иностранного капитала сократился на треть (с 1,17 трлн долл США до 772 млрд долл США, согласно данным ЦБ), прежде всего за счет прямых и портфельных инвестиций. Усиление санкций со стороны недружественных стран вынудили в апреле 2023 г. пойти на новый шаг, это введение внешнего управления на активы компаний «Фортум» принадлежащих финским нерезидентам и «Юнипро» немецким нерезидентам в ответ на аналогичные действия в ЕС в отношении активов «Роснефти» и «Газпрома»[1].

Современный взгляд на невозможную троицу

Продолжающиеся дефрагментация мировой экономики, на наш взгляд предполагает изменение доли развитых стран в вывозе и ввозе капитала и сокращение ввоза в развивающиеся страны, которые станут более рискованными с точки зрения западных инвесторов и которые не смогут компенсировать это взаимными инвестициями. При этом развивающиеся страны будут инвестировать в те страны, которые по их мнению безопасны с точки зрения конфискации или замораживания инвестируемых активов.

Недавние исследования показали, что при свободном движении капитала плавающий курс является необходимым условием, но далеко не достаточным. Хелена Рэй из Лондонской школы бизнеса заметила, что при свободном движении капитала центральные банки многих стран, и прежде всего стран с формирующимиися рынками, часто вынуждены синхронно реагировать на изменения на глобальных финансовых рынках, даже когда их действия идут вразрез с экономической ситуацией внутри страны. При этом является валютный курс в стране плавающим или фиксированным, не играет особой роли. Другими словами, эти страны сталкиваются даже не с трилеммой, а с дилеммой международных финанс и вынуждены выбирать между независимой денежно-кредитной политикой и свободным движением капитала[5].

Ослабить влияние глобального финансового цикла таким образом можно посредством введения кон-

троля за движением капитала и проведения макро-пруденциальной политики вне зависимости от режима валютного курса.

Как отмечает Хелен Рэй, страна, которая открыта для потоков капитала и позволяет сохраняться курсу своей валюты плавающим, не обязательно обладает полной монетарной автономией. Открытость стран вовлекает их в глобальные финансовые циклы, которые, в свою очередь, находятся под сильным воздействием монетарной политики Федеральной резервной системы США, фактически оказывающей определяющее влияние на условия кредитования и цены активов в других странах. В своих работах Рэй делает вывод о том, что в современных условиях «трилемма» практически превращается в «дилемму» (*«irreconcilable duo»*). В результате независимая денежно-кредитная политика возможна тогда и только тогда, когда страна осуществляет контроль за движением капиталов прямо или косвенно с помощью макропруденциальной политики[5].

Отечественные ученые также отмечают, что в настоящее время трилемма Манделла–Флеминга, или «невозможная троица», может превратиться в простую дилемму: выбор между стабильностью иностранной валюты и независимостью внутренней денежно-кредитной политики[2].

Большинство предыдущих экономистов изучают экономику США и глобальные финансовые циклы в линейной схеме, исследование проведенное Алфан Мансуром сосредоточена на малой открытой экономике нелинейным образом. Он в своем исследовании использует данные Новой Зеландии с 1997 по 2020 гг. и сосредотачиваются на важности режимов волатильности потоков капитала. В исследовании раскрывается, как волатильность потоков капитала влияет на экономику. Рассмотрев вопрос насколько реальная концепция «дилеммы» денежно-кредитной политики в современных условиях для малых открытых экономик он выявил, что в долгосрочной перспективе, в режиме высокой волатильности, более 25 процентов неожиданного изменения реального обменного курса объясняются шоком волатильности потоков капитала. Он также обнаружили более сильное воздействие шоков денежно-кредитной политики при высокой волатильности потоков капитала. Шок сдерживающей ДКП всегда способствует повышению обменного курса в режиме высокой волатильности, но не всегда гарантирует приток капитала. При этом такой шок снижает волатильность потоков капитала, но серьезно замедляет рост реального ВВП. Таким образом, одним из выводов о последствиях проводимой политики является то, что ДКП может быть единственным инструментом для борьбы с волатильностью потоков капитала. Кроме того, одним из ключевых выводов является то, что ЦБ в малых открытых экономиках всегда будут сталкиваться с проблемами, связанными с глобальными условиями. В частности, в условиях высокой волатильности потоков капитала резкое изменение обменных курсов влияет на краткосрочную динамику внутренних процентных ставок, а волатильность потоков капитала играет важную роль не только в краткосрочной, но в долгосрочной перспективе [4].

Денежные потоки в экономику страны из вне, продолжают играть важное значение для стабильности экономики страны, например в настоящее время Минфин РФ ведет диалог с дружественными страна-

ми, чтобы возник «обратный финансовый поток» на финансовый рынок России[9].

Мы считаем, что появление цифровых валют центральных банков позволит снизить волатильность потоков капитала. Большинство стран — их порядка 80 — разрабатывают цифровые валюты центральных банков. В результате мы считаем, что появится инструмент для разделения на «внешний» и «внутренний» оборота национальной валюты и возможно условий для её конвертаций в другие валюты. Перед государством же цифровой рубль откроет ещё более обширные горизонты.

Несмотря, что торговля России с Китаем уже на 85% ведется в юанях и рублях[10]. Цифровая валюта центральных банков будет минимизировать ультрамягкую ДКП Китая и жесткую ДКП Банка России. На фоне крайне низкой инфляции в КНР, которая уже перерастает в дефляцию, Народный Банк Китая вынужден создавать условия ультрамягкой ДКП для стимулирования экономического роста в стране, что в свою очередь создает девальвационные риски в юане к валютам тех стран, где как раз осуществляется политика ужесточения ДКП. Кардинально другая ситуация в РФ, где ЦБ РФ поднял ключевую ставку в рамках борьбы с инфляционными рисками.

Взаимодействие с аналогичными цифровыми валютами центральных банков дружественных стран можно будет осуществлять с минимальными издержками и полностью независимо от международных финансовых институтов — таких как системы межбанковских платежей.

В США пошли по другому пути, через введение цифрового доллара, который будет эмитирован в виде стейблкоина. В 2025 году должны принять законы о переходе к массовому использованию платежных стейблкоинов. Особенность заключается в том, что широкий круг компаний сможет выпускать такие токены только при наличии лицензии. Каждый выпуск должен будет обеспечен долларом — либо живыми деньгами на счете, либо казначейскими бумагами минфина США. США пошли по пути частного выпуска стейблкоинов. Это означает рост спроса на американские облигации и поддержку доллара.

#### Заключение

Трилемма экономики продолжает действовать на проводимую денежно-кредитную политику странами. Появление новых инструментов в виде цифровых валют позволяет более гибко «обходить» требования трилеммы. Как мы убедились введение цифровых валют происходит и в развивающихся и экономически развитых странах.

Это «преодоление» требований трилеммы возможно, прежде всего путем создания внутреннего и внешнего контура обращения национальной валюты и соответственно правил конвертации, перетока иностранного капитала. Также мы видим, что отсутствие начисления процентов по цифровым валютам и хранение их на счетах открытых в центральном банке должно минимизировать сгладить риски по разным процентным ставкам в различных странах. Учитывая это, сразу становится ясно, почему представители недружественных стран бурно реагируют на попытку перехода в расчетах между странами на другие любые валюты и отказ от расчетов в долларах США. Игнорирование этого процесса невозможно рано или поздно, это приведет к его разрушению гегемонии международных расчетов в долларах США.

#### Библиографический список

1. Александр Булатов Куда движется мировой капитал [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/kuda-dvizhetya-mirovoy-kapital/>
2. Согомонян Х. Т. «Невозможная троица» монетарной политики в условиях финансовой глобализации// Финансовая аналитика: проблемы и решения. № 25 (163) – 2013, с.42-46.
3. Aizenman, Joshua Working Paper The impossible trinity (aka the policy Trilemma): The encyclopedia of financial globalization Working Paper, No. 666 Provided in Cooperation with: University of California Santa Cruz,

- Economics Department [Электронный ресурс]. URL:  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/64487/1/63453033X.pdf>
4. Alfan Mansur The Journal of Economic Asymmetries, Volume 28, November 2023 Capital flow volatility regimes and monetary policy dilemma: Evidence from New Zealand [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1703494923000269#b1>
  5. NBER WORKING PAPER SERIES// DILEMMA NOT TRILEMMA:THE GLOBAL FINANCIAL CYCLE AND MONETARY POLICY INDEPENDENCE Hélène Rey Working Paper 21162 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nber.org/papers/w21162>
  6. Grenville, S. 2011 The Impossible Trinity and Capital Flows in East Asia. ADBI Working Paper No. 319 Tokyo: Asian Development Bank Institute. Available: <http://www.adbi.org/working-paper/2011/11/07/4776.impossible.trinity.capital.flows.east.asia/>
  7. В правительстве анонсировали меры против оттока капитала из России: что запретят [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/09/11/v-pravitelstve-anonsirovali-mery-protiv-ottoka-kapitala-iz-rossii-chto-zapreyat.html>
  8. Куда движется мировой капитал [Электронный ресурс]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/kuda-dvizhetsya-mirovoy-kapital/>
  9. Минфин хочет создать финансовый поток из дружественных стран на рынок РФ [Электронный ресурс]. URL: [https://arb.ru/b2b/news/minfin\\_khochet\\_sozdat\\_finansovyy\\_potok\\_iz\\_druzhestvennykh\\_stran\\_na\\_rynok\\_rf-10690446/?source=mail](https://arb.ru/b2b/news/minfin_khochet_sozdat_finansovyy_potok_iz_druzhestvennykh_stran_na_rynok_rf-10690446/?source=mail)
  10. Мировая экономика столкнется с долговым кризисом на стыке 2026-2027 годов» [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1949761/milana-gadzhieva-olga-anaseva-roman-babenkov/mirovaya-ekonomika-stolknetsia-s-dolgovym-krizisom-na-styke-2026-2027-godov>
  11. Силуанов назвал объем замороженных золотовалютных резервов России [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20220313/rezervy-1777928799.html>

#### References

1. Aleksandr Bulatov Kuda dvizhetsya mirovoj kapital [Elektronnyj resurs]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/kuda-dvizhetsya-mirovoy-kapital/>
2. Sogomonyan H. T. «Nevozmognaya troica» monetarnoj politiki v usloviyah finansovoj globalizacii// Finansovaya analitika: problemy i resheniya.№ 25 (163) – 2013, s.42-46.
3. Aizenman, Joshua Working Paper The impossible trinity (aka the policy Trilemma): The encyclopedia of financial globalization Working Paper, No. 666 Provided in Cooperation with: University of California Santa Cruz, Economics Department [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/64487/1/63453033X.pdf>
4. Alfan Mansur The Journal of Economic Asymmetries, Volume 28, November 2023 Capital flow volatility regimes and monetary policy dilemma: Evidence from New Zealand [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1703494923000269#b1>
5. NBER WORKING PAPER SERIES// DILEMMA NOT TRILEMMA:THE GLOBAL FINANCIAL CYCLE AND MONETARY POLICY INDEPENDENCE Hélène Rey Working Paper 21162 [Elektronnyj resurs]. URL: <http://www.nber.org/papers/w21162>
6. Grenville, S. 2011 The Impossible Trinity and Capital Flows in East Asia. ADBI Working Paper No. 319 Tokyo: Asian Development Bank Institute. Available: <http://www.adbi.org/working-paper/2011/11/07/4776.impossible.trinity.capital.flows.east.asia/>
7. V pravitelstve anonsirovali mery protiv ottoka kapitala iz Rossii: chto zapreyat [Elektronnyj re-surs]. URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/09/11/v-pravitelstve-anonsirovali-mery-protiv-ottoka-kapitala-iz-rossii-chto-zapreyat.html>
8. Kuda dvizhetsya mirovoj kapital [Elektronnyj resurs]. URL: <https://econs.online/articles/opinions/kuda-dvizhetsya-mirovoy-kapital/>
9. Minfin hochet sozdat finansovyy potok iz druzhestvennyh stran na rynek RF [Elektronnyj resurs]. URL: [https://arb.ru/b2b/news/minfin\\_khochet\\_sozdat\\_finansovyy\\_potok\\_iz\\_druzhestvennykh\\_stran\\_na\\_rynok\\_rf-10690446/?source=mail](https://arb.ru/b2b/news/minfin_khochet_sozdat_finansovyy_potok_iz_druzhestvennykh_stran_na_rynok_rf-10690446/?source=mail)
10. Mirovaya ekonomika stolknetsia s dolgovym krisisom na styke 2026-2027 godov» [Elektronnyj resurs]. URL: <https://iz.ru/1949761/milana-gadzhieva-olga-anaseva-roman-babenkov/mirovaya-ekonomika-stolknetsia-s-dolgovym-krisisom-na-styke-2026-2027-godov>
11. Siluanov nazval ob'em zamorozhennyh zolotovalyutnyh rezervov Rossii [Elektronnyj resurs]. URL: <https://ria.ru/20220313/rezervy-1777928799.html>

## РАЗДЕЛ 4. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

### ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ – ВОПРЕКИ САНКЦИЯМ

**Яковенко Д.А.,** к.э.н., НОЧУ ВО «Московский экономический институт»  
**Архипов С.Н.,** Департамент бюджета и контроля Минвостокразвития России

**Аннотация:** В своем исследовании автор рассматривает результативность применяемых в Российской Федерации государством форм поддержки иностранных инвесторов, применяемые в целях повышения инвестиционной привлекательности районов Дальнего Востока и Арктики в контексте вводимых странами Запада в отношении России и инвесторов санкций. Преференциальные режимы – относительно новые механизмы регулирования, призванные преодолеть негативные социально-экономические тенденции в макрорегионах. Цель данного исследования – изучить наличие имеющихся и ожидаемых трансформационных изменений в исследуемом регионе.

**Ключевые слова:** Дальний Восток, Арктика, иностранные инвестиции, преференциальные режимы, международная ТОР.

**Abstract:** This study examines the effectiveness of state support measures for foreign investors implemented by the Russian Federation to enhance the investment attractiveness of the Far East and Arctic regions under the sanctions imposed by Western countries on Russia and its investors. Preferential regimes represent relatively new regulatory mechanisms designed to overcome negative socio-economic trends in macro-regions. The purpose of the study is to explore the existing and expected transformational changes in the region.

**Keywords:** Far East, Arctic, foreign investment, preferential regimes, international ASEZ.

#### Введение

Дальний Восток и Арктическая зона Российской Федерации занимают значительную часть территории России. В период после 1991 года эти территории характеризовались существенным оттоком постоянного населения, что создавало и создает существенные геополитические риски. Кроме того, в силу слабо развитых индустриальных центров, транспортного сообщения, а также в связи со значительной территорией с экстремальными условиями для жизни, эти макрорегионы имеют в настоящее время высокую зависимость от федерального бюджетного финансирования. В целях создания условий для прироста населения и ускоренного развития бизнеса государством принимались и принимаются различные меры, в частности, создаются преференциальные режимы. Цель таких режимов – создать привлекательные условия для инвестиций. За последние 25 лет государством были приняты системные меры для решения этих проблем: были принятые законы об инвестиционной деятельности [1], в том числе об иностранных инвестициях [2], в которых в т.ч. устанавливались гарантии сохранности инвестиций. Вышло несколько законов о создании преференциальных режимов на территории Дальнего Востока и Арктики [3, 4, 5]. Были разработаны государственные программы, направленные на развитие инфраструктуры и поддержку бизнеса [6].

Вместе с тем нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что после начала СВО массированные санкции Запада привели к тому, что ряд иностранных инвесторов вышли из проектов, реализуемых в России. Такая ситуация сложилась, например, в отношении инвестиционных проектов в ЯНАО по производству СПГ.

Вопросы привлечения иностранных инвестиций остаются на острие научных исследований:

- проблемы, связанные с привлечением иностранных инвесторов на Дальний Восток рассматривали в своих работах Левинталь А.Б. и Шевцов Н.М. [9], Ли Х.С. [10], Суслов Д.В. [12], Шабанова К.Р. [13] и многие другие исследователи;
- китайские инвестиции на Дальний Восток рассматривали в своих работах Контдатюк К.В. [8];
- в целом проблемы привлечения иностранного инвестиционного капитала рассматривал Дементьев Н.П. [7];

- особенности правового регулирования привлечения иностранных инвестиций рассматривал в своей работе Ступин И.В. [11];

- авторы неоднократно в своих работах обращались к вопросам результативности государственных инвестиций в преференциальные режимы на Дальнем Востоке и в Арктике [14, 15, 16].

Вместе с тем, в настоящее время отсутствует комплексный анализ реализации инвестиционных проектов с привлечением иностранных инвестиций в регионах Дальнего Востока и Арктики с учетом влияния преференциальных режимов. Кроме того, большинство исследований относится к периоду до введения Западом в отношении России санкций. Автор проанализировал правительственные документы, которые были изданы после введения западными странами экономических и политических санкций против России. Целью настоящего анализа является оценка эффективности государственной политики по созданию преференций для национального и иностранного капитала, а также выявление реалистичных решений для решения проблемы привлечения частных, в т.ч. иностранных инвестиций.

Автор использовал методы установления и сбора фактов, анализа, синтеза, сопоставления и обобщения, чтобы обеспечить системный и всесторонний подход к оценке результатов деятельности и выводов. Автором был собран материал по реализуемым на Дальнем Востоке и в Арктической зоне частным инвестиционным проектам с привлечением иностранного капитала. С использованием метода сопоставления автором делаются предварительные выводы о готовности Дальнего Востока и Арктики к реализации новых инвестиционных проектов.

Цель исследования состояла в том, чтобы оценить правильность действий государства, направленных на привлечение иностранных инвесторов в экономику России.

#### Результаты исследования

За 10 лет после введения преференциальных режимов на Дальнем Востоке и в Арктике было привлечено более 100 инвесторов. При этом за период введения в отношении России странами Запада санкций после начала СВО (2022-2024 гг.) инвесторов привлечено более 30% от общего числа. Уже одно это показывает, что санкции Запада не достигли своих целей. Автором были изучены отчеты по инвестиционным проектам иностранных инвесторов, реализуемых на Дальнем Востоке и в Арктике в рамках пре-

Таблица 1 - Привлеченные инвесторы (по годам и странам) [составлено авторами]

Страны	Инвестиционные проекты										ИТОГО
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Китай		3	4	9	9	6	3	2	7	14	57 (56,4%)
Гонконг						1	1				2
Республика Корея		3	2	2		1	1		1	2	12
Япония	1	1	3	1	2		1			1	10
Индия			1	1	1		1				4
Монголия									1		1
Вьетнам							1				1
Сингапур									1		1
Малайзия						1					1
Тайвань				1							1
Итого Азия	1										90
Кипр		2	1					1		1	5
Австралия					1						1
Новая Зеландия				1							1
Швейцария								1			1
Нидерланды			1								1
Германия					1						1
Великобритания				1							1
Всего	1	9	13	15	14	9	8	4	10	18	101

С точки зрения национальной принадлежности инвестиций, на наш взгляд, инвесторов из Китая и Гонконга следует оценивать в совокупности, т.к. это одна страна. Доля инвесторов из Китая, таким образом, в общем числе инвесторов составляет 58,4%. В

целом же инвесторы из стран Азии составляют 90% всех инвесторов. Здесь, возможно, сказывается также и территориальная близость Дальнего Востока к Азиатско-Тихоокеанскому региону.

Таблица 2 - Объем привлеченных инвестиций [составлено авторами]

Страны	Инвестиции (млн. руб.)	
	план	факт
Китай	101 925,0 (9,4% / 9,3%)	7 440,8
Гонконг	910 696,8 (84% / 82,9%)	526 956,7 (96,4% / 93,5%)
Республика Корея	25 212,1	1 545,7
Япония	9 812,5	7 012,0
Индия	10 594,9	1 266,0
Монголия	6,2	5,0
Вьетнам	20 030,4	96,4
Сингапур	4 139,9	2 370,1
Малайзия	1 620,6	3,1
Тайвань	164,5	0
Итого по странам Азии	1 084 202,9 (98,7%)	546 695,8 (97%)
Кипр	7 011,7	15 498,5
Австралия	813,8	691,0
Новая Зеландия	176,9	240,5
Швейцария	5 918,5	24,1
Нидерланды	34,1	50,1
Германия	19,7	0
Великобритания	398,6	280,2
Итого по другим странам	14 373,3	16 784,4
Всего	1 098 576,2 (100%)	563 480,2 (51,3%)

С точки зрения объемов привлеченных инвестиций можно с уверенностью говорить о том, что многие проекты относятся к крупным. Общая сумма заявленных инвестиций – 1,1 триллиона рублей, в т.ч. фактически внесено к началу 2025 г. 51% инвестиций. По сумме инвестиций инвесторы из Китая (вместе с Гонконгом) заявили инвестиций на 1,0 триллиона рублей (92% инвестиций). На втором месте по сумме инвестиций Южная Корея с проектами на сумму 25,2 млрд. рублей. Далее следуют Вьетнам (20 млрд. рублей) и Индия (10,6 млрд. рублей).

Другой вопрос, который заставляет задуматься – это какие регионы на Дальнем Востоке и в Арктике

наиболее привлекательны для иностранцев. Самым привлекательным на сегодня для зарубежных инвесторов является Приморский край. Инвестиционные проекты на его территории реализуют 69,3% всех иностранцев, в т.ч. 70,2% из числа китайских инвесторов. На втором и третьем местах со значительным отрывом (в 10 раз) от лидера находятся Забайкальский край и Амурская область. Группу лидеров замыкает Хабаровский край. 4 региона совместно заинтересовали 90% инвесторов, в т.ч. 91% китайского происхождения.

Таблица 3 - Регионы Дальнего Востока и Арктики, привлекательные для иностранных инвесторов [составлено авторами]

Регион	Иностранные инвесторы	в т.ч. из Китая
Сахалинская обл. (СО)	3	2
Амурская обл. (АО)	7	6
Приморский край (ПК)	70 (69,3%)	40 (70,2%)
Забайкальский край (ЗК)	8	5
Хабаровский край (ХК)	5	1
Еврейская АО (ЕАО)	1	1
Республика Бурятия (РБ)	1	0
Магаданская обл. (МО)	0	0
Камчатский край (КК)	0	0
Республика Саха (Якутия) (РСЯ)	2	1
Чукотский АО (ЧАО)	3	1
Красноярский край (КрК)	0	0
Ханты-Мансийский АО (ХМАО)	0	0
Ямало-Ненецкий АО (ЯНАО)	0	0
Ненецкий АО (НАО)	0	0
Республика Коми (РКо)	0	0
Архангельская обл. (АрО)	0	0
Мурманская обл. (МуО)	1	0
Республика Карелия (Рка)	0	0
ИТОГО	101	57

Таблица 4 - Отрасли экономики, привлекательные для иностранных инвесторов [составлено авторами]

Отрасли	Инвестиционные проекты		
	Китайские инвесторы	Инвесторы из других стран Азии	Инвесторы из Европы и Океании
IT-сектор и электроника	0	0	0
Туризм и рекреация	1	5	1
Сфера услуг	3	3	1
Строительная отрасль и девелопмент	11	5	1
Сельское хозяйство и пищевая промышленность	14	5	1
Логистика и транспорт	7	2	1
Горнорудная промышленность и металлургия	6	2	5
Авиационная, машино- и судостроительная промышленность	3	4	1
Лесная и целлюлозно-бумажная промышленность	6	2	0
Рыболовство и аквакультура	3	0	0
Нефтегазовая и химическая промышленность	1	2	0
ЖКХ и ТКО	1	0	0
Медицинская промышленность	1	3	0
ИТОГО	57	33	11

Инвестиции активнее всего поступают в сельское хозяйство и пищевую промышленность (20 инвестиционных проектов). Мы отмечали в одной из публикаций [16], что сельское хозяйство южных регионов Дальнего Востока уже сегодня полностью обеспечивает весь дальневосточный регион продукцией растениеводства. В четверку лидирующих отраслей входят также строительство и девелопмент (17 проектов), горнорудная промышленность и металлургия (13 проектов) и транспорт и логистика (10 проектов). Суммарно 4 лидирующие отрасли привлекли 59,4% инвесторов.

Для анализа инвестиций мы выбрали проекты с суммой ресурсов более 1 млрд рублей. В выборку попали 14 проектов, в т.ч. 2 – инвестируемые гонконгскими бизнесменами.

Из 59 китайских проектов 14 крупнейших составляют 23,7%. Вместе с тем, с точки зрения оценки объема инвестиций – эти 14 проектов дают 99,4% всех китайских инвестиций. При этом, несмотря на

наличие рисков, связанных с тем, что по 7 проектам еще не начата реализация, в остальные вложено по состоянию на 01.01.2025 г. 532,8 млрд рублей, что составляет 53% инвестиций в эти проекты.

Инвесторы из других стран Азии также имеют на территории Дальнего востока ряд крупных проектов, с суммой инвестиций более 1 млрд рублей. По сумме инвестиций лидируют представители Южной Кореи, за ними следуют бизнесмены из Вьетнама, Индии, Японии.

Крупные европейские инвесторы сосредоточили свои интересы в горнодобывающей отрасли. Важно, что реальный объем инвестиций у этих инвесторов на сегодня превысил.

Активизация иностранного капитала привела к рождению новой идеи – созданию на Дальнем востоке Международной территории опережающего социально-экономического развития. Законопроект о Международной ТОР (МТОР) обсуждается в Государственной Думе. В проекты МТОР к 2039 г. планируют

привлечь 30 млрд рублей инвестиций. Новый преференциальный режим будет сфокусирован на создании и развитии высокотехнологичных производств с высокой оплатой труда и добавленной стоимостью (космос, электроника, автомобилестроение, металло-

вение и др.). Пилотными регионами могут стать ПК, АО, ХК и ЕАО.

Таблица 5 - Крупнейшие инвестиционные проекты китайских инвесторов [составлено авторами]

Регион	Инвестор	Проект	Сумма инвестиций (млн. руб.)		Рабочие места	
			план	факт	план	факт
СО	ООО «АГНЕВО»	Добыча угля на Владимира-Агневском месторождении	3 701,9		638	40
АО	ООО «ЧЖУНЧЭН»	Строительство комплекса по переработке и хранению зерна	1 094,4		55	
ЧАО	ООО «Чу-котцветметстрой»	Строительство ГОК для освоения Баймского медного рудника	2 718,3	589,5	3858	254
ЗК	ООО «Золотая гора»	Освоение полиметаллического месторождения «Талманская площадь»	24 069,0	948,6	1 000	
ПК	ООО «АРНИКА»	Создание производств по выпуску кормовых аминокислот, витаминов, пробиотиков и белков	3 933,6	4 047,1	150	150
ПК	ООО «Русский Восток Инвест»	Строительство научно-образовательного и делового центра	34 245,0		700	
ПК	ООО «ЕМК»	Строительство: рефрижераторного терминала, терминала по обработке грузов мощностью до 3000 тыс. т в год, туристической базы на Коше Назимова	5 401,7		256	
ПК	ООО «ВЕНЛЯН-Аквакультура»	Выращивание и первичная обработка марикультуры	8 947,9		1 019	1
ПК	ООО «Морская аквакультура ХЭ СЯН»	Выращивание гребешка, трепанга, морского ежа	1 175,9	270,8	478	3
ПК	ООО «Кью И»	Создание гостинично-жилого комплекса	2 633,7	0,7	574	1
ПК	ООО «Международный образовательный центр ЛУНМЭЙ»	Строительство образовательного центра	4 188,3		205	1
ЗК	ООО «Восток-развитие»	Завод строительных материалов	3 333,9		155	
АО	ООО ГХК «Амурский» (Гонконг)	Амурский газохимический комплекс	894 930,0	526 929,0	2 127	1 918
ПК	ООО «Судеко» (Гонконг)	Строительство многофункционального комплекса класса «Элит», г. Владивосток	15 766,8	27,7	29	0

Таблица 6 - Отрасли экономики, привлекательные для крупных китайских инвесторов [составлено авторами]

Отрасли	Проекты
Туризм и рекреация	1
Сфера услуг	1
Строительная отрасль и девелопмент	3
Сельское хозяйство и пищевая промышленность	2
Логистика и транспорт	1
Горнорудная промышленность и металлургия	3
Рыболовство и аквакультура	2
Нефтегазовая и химическая промышленность	1
ИТОГО	14

#### Выводы

Проведенное исследование показало, что санкции, в том числе и вторичные, перестали пугать зарубежных инвесторов и многие из них торопятся занять свою нишу в российской экономике. Рост числа

иностранных инвесторов привел на правительственный уровне к новым идеям по созданию преференциальных режимов, что, безусловно, будет способствовать дальнейшему привлечению капитала в Россию. Размеры иностранных инвестиций – существенные.

Таблица 7 - Крупнейшие инвестиционные проекты инвесторов из стран Азии [составлено авторами]

Страна	Инвестор	Проект	Сумма инвестиций (млн. руб.)		Рабочие места	
			план	факт	план	факт
Индия	ООО «Саффарм»	Строительство фармацевтического комплекса в Мурманске	9 248,6	0	280	0
Вьетнам	ООО «ТИЭЙЧ Рус Приморский»	Строительство животноводческого комплекса и молокозавода мощностью 250 т молока в сутки	20 030,4	96,4	362	54
Япония	ООО «РФП ИД»	Строительство цеха по производству фанеры	2 869,4	938,0	166	0
Япония	ООО «СЛТ»	Создание завода по производству пиломатериалов	1 345,8	1 345,8	122	122
Япония	ООО «САЮРИ»	Строительство тепличного комплекса	1 898,7	1 898,7	114	113
Япония	ООО «ДЖЕЙ ДЖИ СИ Эвергин»	Строительство тепличного комплекса	1 036,5	1 036,5	128	128
Республика Корея	ООО «С3 Рохан»	Создание гольф-клуба и курорта	3 035,5	1,8	157	19
Республика Корея	ООО «Владивосток Гольф и Резорт»	Строительство гольф-клуба и курорта	2 440,2	393,7	236	22
Республика Корея	ООО «ГТС»	Внедрение системы электронной оплаты проезда в транспорте	1 848,0	52,5	31	6
Республика Корея	ООО «Восток ЛПГ»	Морской терминал для перевалки сжиженных углеводородных газов	17 056,8	401,0	145	3
Сингапур	ООО «Завод ВРК Сапфир»	Строительство завода по производству винто-рулевых колонок	4 139,9	2 370,1	173	173
Малайзия	ИП Максимов Павел Васильевич	Строительство гостиничного комплекса	1 620,6	3,1	50	0

Таблица 8 - Крупнейшие инвестиционные проекты инвесторов из Европы [составлено авторами]

Страна	Инвестор	Проект	Сумма инвестиций (млн. руб.)		Рабочие места	
			план	факт	план	факт
Кипр	ООО ГРК «Солонеченское»	Разработка Солонеченского сурьмяного месторождения	1 715,8	0	258	0
Швейцария	ООО «Лугинское»	Освоение Лугинского золоторудного месторождения	5 918,5	24,1	310	1
Кипр	ООО НГК «Ресурс»	Строительство золотодобывающего предприятия на месторождении «Полянка»	1 697,0	8 775,5	260	260
Кипр	ООО «Берингпромголь»	Разработка месторождения коксующегося угля «Фандюшкинское поле»	2 395,0	5 258,2	463	501

#### Библиографический список

1. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляющейся в форме капитальных вложений»
2. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»
3. Закон Российской Федерации от 29.12.2014 № 473-ФЗ «О территориях опережающего развития в Российской Федерации»
4. Федеральный закон от 13.07.2015 № 212-ФЗ «О свободном порте Владивосток»
5. Закон Российской Федерации от 13.07.2020 № 193-ФЗ «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»
6. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 308 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Дальневосточного федерального округа»
7. Дементьев, Н. П. Прямые иностранные инвестиции в российской экономике: движение по кругу // Интэрэспро Гео-Сибирь. - 2017. - № 1. - с. 251–255.
8. Кондратюк К.В. Инвестиции Китая на Дальний Восток России: проблемы привлечения и основные направления // Молодой ученик. - 2016. - № 26 (130). - с. 321-324
9. Левинталь А.Б., Шевцов Н.М. Состояние зарубежного инвестиционного сотрудничества и пути формирования благоприятного инвестиционного климата на Дальнем Востоке России // Власть и управление на Дальнем Востоке. - 2011. - № 1.
10. Ли Х.С. Анализ привлекательности прямых иностранных инвестиций российского Дальнего Востока по алмазной модели Портера. // Экономика промышленности. - 2019 - № 12(3). - с. 334-340. DOI:10.17073/2072-1633-2019-3-334-340

11. Ступин И.В. Международные территории опережающего развития: новый правовой режим для привлечения зарубежных инвесторов в высокотехнологичные проекты в условиях санкций // Современное право. – 2024. - № 12. - с. 66-69
12. Суслов Д.В. Привлечение прямых иностранных инвестиций в экономику российского Дальнего Востока в 2020-е годы: смена тренда // Власть и управление на Востоке России. - 2024. - № 4 (109). - с. 26-38 DOI:10.22394/1818-4049-2024-109-4-26-38
13. Шабанова К.Р. Роль иностранных инвестиций в социально-экономическом развитии Дальнего Востока России // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. - № 1 (73)
14. Яковенко Д.А., Архипов С.Н. Территория опережающего социально-экономического развития в Арктике / Экономика, управление, общество: история и современность: материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции (19 декабря 1923 г.). – Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС, 2024. – с. 185-189
15. Яковенко Д.А., Архипов С.Н. Новый преференциальный режим: Арктическая зона / Общество, экономика, культура: стратегии развития. Материалы XV Всероссийской научно-практической конференции (8 февраля 2024 г.). – Чебоксары: «Новое Время», 2024. – с. 171-177
16. Dmitry A. Yakovenko. Food Security in the Far East: New Approaches to Solving the Problem // BIO Web of Conferences 140, 06005 (2024) SDEA2024 DOI: 10.1051/bioconf/202414006005

#### References

1. Federalnyj zakon ot 25.02.1999 № 39-FZ «Ob investicionnoj deyatelnosti v Rossijskoj Federacii, osushchestvlyajemoj v forme kapitalnyh vlozhenij»
2. Federalnyj zakon ot 09.07.1999 № 160-FZ «Ob inostrannyh investiciyah v Rossijskoj Federacii»
3. Zakon Rossijskoj Federacii ot 29.12.2014 № 473-FZ «O territoriyah operezhayushchego razvitiya v Rossijskoj Federaci»
4. Federalnyj zakon ot 13.07.2015 № 212-FZ «O svobodnom porte Vladivostok»
5. Zakon Rossijskoj Federacii ot 13.07.2020 № 193-FZ «O gosudarstvennoj podderzhke predprinimatelskoj deyatelnosti v Arkticheskoy zone Rossijskoj Federacii»
6. Postanovlenie Pravitelstva RF ot 15.04.2014 № 308 «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Socialno-ekonomicheskoe razvitiye Dalnevostochnogo federalnogo okruga»
7. Dementev, N. P. Pryamye inostrannye investiciji v rossijskoj ekonomike: dvizhenie po krugu // Interekspo Geo-Sibir. - 2017. - № 1. - s. 251-255.
8. Kondratyuk K.V. Investiciji Kitaya na Dalnij Vostok Rossii: problemy privlecheniya i osnovnye napravleniya // Molodoj uchenyj. – 2016. - № 26 (130). - s. 321-324
9. Levintal A.B., SHevcov N.M. Sostoyanie zarubezhnogo investicionnogo sotrudnichestva i puti formirovaniya blagopriyatnogo investicionnogo klimata na Dalnem Vostoke Rossii // Vlast i upravlenie na Dalnem Vostoke. – 2011. - № 1.
10. Li H.S. Analiz privlekatelnosti pryamyh inostrannyh investicij rossijskogo Dalnego Vostoka po almaznoj modeli Portera. // Ekonomika promyshlennosti. - 2019 - № 12(3). - s. 334-340. DOI:10.17073/2072-1633-2019-3-334-340
11. Stupin I.V. Mezdunarodnye territorii operezhayushchego razvitiya: novyj pravovoj rezhim dlya privlecheniya zarubezhnyh investorov v vysokotekhnologichnye proekty v usloviyah sankcij // Sovremennoe pravo. – 2024. - № 12. - s. 66-69
12. Suslov D.V. Privlenenie pryamyh inostrannyh investicij v ekonomiku rossijskogo Dalnego Vostoka v 2020-e gody: smena trenda // Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii. - 2024. - № 4 (109). - s. 26-38 DOI:10.22394/1818-4049-2024-109-4-26-38
13. SHabanova K.R. Rol inostrannyh investicij v socialno-ekonomicheskem razvitiu Dalnego Vostoka Rossii // Upravlenie ekonomiceskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal. – 2015. - № 1 (73)
14. YAkovenko D.A., Arhipov S.N. Territoriya operezhayushchego socialno-ekonomicheskogo razvitiya v Arkte / Ekonomika, upravlenie, obshchestvo: istoriya i sovremennost: materialy XXI Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (19 dekabrya 1923 g.). – Habarovsk: Dalnevostochnyj institut upravleniya – filial RANHiGS, 2024. – s. 185-189
15. YAkovenko D.A., Arhipov S.N. Novyj preferencialnyj rezhim: Arkticheskaya zona / Obshchestvo, ekonomika, kultura: strategii razvitiya. Materialy HV Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii (8 fevralya 2024 g.). – CHeboksary: «Novoe Vremya», 2024. – s. 171-177
16. Dmitry A. Yakovenko. Food Security in the Far East: New Approaches to Solving the Problem // BIO Web of Conferences 140, 06005 (2024) SDEA2024 DOI: 10.1051/bioconf/202414006005



## Содержание

### РАЗДЕЛ 2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ БИЗНЕСА ФРАНШИЗЁРА Аверьянова Т.А., Разомасова Е.А., Кириллов Н.А.	75
ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ВОСПРИЯТИЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ Атанова А.А., Шалыгина П.М.	81
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ Дадалко В.А., Криворучко Н.А.	84
РОЛЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СТАРТАПОВ Комаров С.А.	89
МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ МАСШТАБОВ ТЕНЕВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ ИНСТИТУТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ Макаров А.А., Светлаков А.Г.	93
ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В ЯКУТИИ Саввин А.А., Глухарева Е.С.	97
МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ РЫНКОВ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ ИХ ИНТЕГРАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ Шаврин А.А.	105

### РАЗДЕЛ 3. ФИНАНСЫ

СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ РЫНКА ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ Ахматова Д.Р.	107
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ Бойцов Е.Р.	111
БЮДЖЕТЫ КРУПНЕЙШИХ ГОРОДОВ РОССИИ КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ Захарчук Е.А., Трифонова П.С.	115
НАЛОГОВЫЕ РИСКИ В ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА: КЛАССИФИКАЦИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ И ДИАГНОСТИКА Зундэ В.В., Голоухова Ю.А.	123
РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ БЮДЖЕТНОГО ФЕДЕРАЛИЗМА В ЭПОХУ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО БАЛАНСА МЕЖДУ ЦЕНТРАЛИЗАЦИЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ Кольцова А.А., Коростышевская Е.М.	129
МЕТОДИКА ТЕСТИРОВАНИЯ НЕЙРОСЕТЕЙ ДЛЯ ВЕРИФИКАЦИИ ФИНАНСОВО-ГО КОНТЕНТА Кольцова А.А., Яковлева Т.В., Старобинская Н.М.	136
РИСКИ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Нецымайло К.В., Стобыра Т.В.	141
НАПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ Яговдик Н.В.	146
ОСОБЕННОСТИ НЕВОЗМОЖНОЙ ТРОИЦЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ Якунин С.В., Якунина А.В., Курбанов М.К., Алханов И.М.	150

### РАЗДЕЛ 4. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИЙСКУЮ ЭКОНОМИКУ – ВОПРЕКИ САНКЦИЯМ Яковенко Д.А., Архипов С.Н.	154
---	-----

## Contents

### SECTION 2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF INVESTMENT ACTIVITIES AND ATTRACTIVENESS OF A TRADING ENTERPRISE WHEN SCALING AND DEVELOPING A FRANCHISORS BUSINESS Averyanova T.A., Razomasova E.A., Kirillov N.A.	75
THE IMPACT OF VIRTUAL REALITY TECHNOLOGY ON THE PERCEPTION OF TOURIST DESTINATIONS Atanova A.A., Shalygina P.M.	81
MANAGEMENT OF INNOVATIVE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN RUSSIA Dadalko V.A., Krivoruchko N.A.	84
THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ATTRACTING FUNDING FOR MANUFACTURING STARTUPS Komarov S.A.	89
METHODOLOGICAL TOOLKIT FOR EVALUATING THE SCALE OF SHADOW ACTIVITIES OF MICROFINANCE INSTITUTIONS IN THE REGIONAL MICROFINANCE SERVICES MARKET Makarov A.A., Svetlakov A.G.	93
IDENTIFICATION OF PRIORITY CREATIVE INDUSTRIES AS A TOOL OF REGIONAL ECONOMIC POLICY: METHODOLOGY AND PRACTICE OF APPLICATION IN YAKUTIA Savvin A.A., Glukhareva E.S.	97
MODELING THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL PRODUCT MARKETS BASED ON THEIR INTEGRATED ASSESSMENT Shavrin A.A.	105

### SECTION 3. FINANCES

A SYSTEMIC-FUNCTIONAL APPROACH TO DEFINING THE DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET Akhmatova D.R.	107
ALTERNATIVE APPROACHES TO ASSET PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE RUSSIAN STOCK MARKET Boytssov E.R.	111
THE BUDGETS OF RUSSIA'S LARGEST CITIES AS A BASIS FOR STABLE FINANCIAL DEVELOPMENT Zakharchuk E.A., Trifonova P.S.	115
TAX RISKS IN THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE: CLASSIFICATION, INDICATORS, AND DIAGNOSTICS Zunde V.V., Goloukhova Yu.A.	123
THE RUSSIAN MODEL OF BUDGETARY FEDERALISM IN THE ERA OF GLOBAL TRANSFORMATIONS: SEARCHING FOR AN OPTIMAL BALANCE BETWEEN CENTRALIZATION AND SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT Koltsova A.A., Korostyshevskaya E.M.	129
METHODOLOGY FOR TESTING NEURAL NETWORKS FOR FINANCIAL CONTENT VERIFICATION Koltsova A.A., Yakovleva T.V., Starobinskaya N.M.	136
RISKS IN BANKING Netsymailo K.V., Stovbyra T.V.	141
DIGITALIZATION DIRECTIONS IN THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS Yagovdik N.V.	146
FEATURES OF THE IMPOSSIBLE TRINITY IN THE MODERN ECONOMY Yakunin S.V., Yakunina A.V., Kurbanov M.K., Alkhanov I.M.	150

### SECTION 4. GLOBAL ECONOMY

FOREIGN INVESTMENT IN THE RUSSIAN ECONOMY DESPITE SANCTIONS Yakovenko D.A., Arkhipov S.N.	154
--	-----