



Научная статья

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО МЕХАНИЗМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ ЧЕРЕЗ ИНТЕГРАЦИЮ В НАПРАВЛЕНИЕ «ECOMMERCE»

*Т.А. Куклев*

### *Аннотация*

**Обоснование.** Главной функциональной особенностью последнего десятилетия для местного самоуправления в современной России стал стремительный переход государства и граждан в цифровую экосистему. Административное реформирование современной России включало задачи совершенствования, в том числе и предоставления государственных и муниципальных услуг, основной целью которых являлось создание цифровой среды, в рамках которой каждый житель страны, независимо от территориальной принадлежности, сможет воспользоваться необходимыми услугами в рамках взаимодействия с государством.

Актуальность исследования обоснована стремительным переходом жителей России в цифровую среду, которая начиная с 2010 года, проходила быстрее всех прогнозных ожиданий. Подтверждением этого является стремительный переход от физических наличных платежей в безналичные операции, если в 2013 году доля безналичных платежей составляла 13,5%, то уже к 2020 году она составила 70,3%, что показало 6-кратный рост за восемь лет. Такой уровень темпа перехода на безналичные платежи, в первую очередь, связан с желанием граждан приобретать товары в онлайн-формате, не выходя из дома, при этом, появление «маркетплейсов» революционно повлияло на взаимодействие граждан с производителями товаров и услуг. Более 80% россиян на сегодняшний день совершают покупки в цифровой среде, вместе с тем, объем рынка онлайн-торговли составляет 10,600 миллиардов рублей, при том, что в 2016 году объем рынка составлял лишь 551 миллиард рублей, показав таким образом 20-кратный рост за последние 9 лет.

**Цель** – разработка и реализации концептуальных теоретических и практических аспектов развития механизмов бюджетной политики муниципальных органов власти в цифровой среде.

**Материалы и методы.** Статья базируется на исследования крупнейших консалтинговых компаниях в области цифровизации и направления «Ecommerce», федеральных законов и иные правовых актов, статистических и справочных материалов.

**Результаты.** Выявлено, что существуют недостатки действующего бюджетного механизма муниципальных органов власти. Предложен вариант интеграции бюджетного механизма в цифровую среду, позволяющий сформировать для местных властей дополнительные источники доходов.

**Область применения результатов.** Полученные результаты целесообразно применять в сфере государственного управления, а именно в механизме бюджетной политики муниципальных органов власти и его трансформации за счет интеграции в цифровую среду.

**Ключевые слова:** местное самоуправление; бюджетные механизмы; межбюджетные трансферты; дотации; субсидии; субвенции; рыночная экономика; налоги и сборы; цифровая экономика; цифровизация; маркетплейсы; Ecommerce

**Для цитирования.** Куклев, Т. А. (2025). Цифровизация бюджетного механизма муниципальных органов власти через интеграцию в направление «Ecommerce». *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 14(4), 109–128. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-320>

Original article

## DIGITALIZATION OF THE BUDGET MECHANISM OF MUNICIPAL AUTHORITIES THROUGH INTEGRATION INTO THE “ECOMMERCE” DIRECTION

*T.A. Kuklev*

### *Abstract*

**Background.** The main functional feature of the last decade for local self-government in modern Russia has been the rapid transition of the state and citizens into the digital ecosystem. The administrative reform of modern Russia included the tasks of improvement, including the provision of state and municipal services, the main purpose of which was to create a digital environment in which every resident of the country, regardless of territorial affiliation, would be able to use the necessary services within the framework of interaction with the state.

The relevance of the study is justified by the rapid transition of Russian residents to the digital environment, which since 2010 has been faster than all forecast expectations. This is confirmed by the rapid transition from physical cash payments to non-cash transactions, while in 2013 the share of non-cash payments was 13.5%, by 2020 it was 70.3%, which showed a 6-fold increase in eight years. This rate of transition to cashless payments is primarily due to the desire of citizens to purchase goods online without leaving home, while the emergence of "marketplaces" has revolutionized the interaction of citizens with manufacturers of goods and services. More than 80% of Russians currently make purchases in the digital environment, however, the online retail market volume is 10,600 billion rubles, despite the fact that in 2016 the market volume was only 551 billion rubles, thus showing a 20-fold increase over the past 9 years.

**Purpose.** Development and implementation of conceptual theoretical and practical aspects of the development of budget policy mechanisms of municipal authorities in the digital environment.

**Materials and methods.** The article is based on research conducted by major consulting companies in the field of digitalization and the «Ecommerce» sector, as well as federal laws and other legal acts, statistical data, and reference materials.

**Results.** It is revealed that there are disadvantages of the current budgetary mechanism of municipal authorities. A variant of the integration of the budget mechanism into the digital environment is proposed, which makes it possible to generate additional sources of income for local authorities.

**Practical implications.** It is advisable to apply the results obtained in the field of public administration, namely in the mechanism of budget policy of municipal authorities and its transformation through integration into the digital environment.

**Keywords:** local self-government; budget mechanisms; interbudget transfers; grants; subsidies; subventions; market economy; taxes and fees; digital economy; digitalization; marketplaces; Ecommerce

**For citation.** Kuklev, T. A. (2025). Digitalization of the budget mechanism of municipal authorities through integration into the "Ecommerce" direction. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 14(4), 109–128. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2025-14-4-320>

## **Введение**

После перехода от плановой к рыночной экономике, за следующие тридцать с небольшим лет произошел ряд структурных изменений в области развития бюджетной и законодательной политики как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях, в результате которых по-

следние значительно потеряли свою самодостаточность в политическом и экономическом плане.

Вместе с тем, руководство страны предпринимает значительные шаги для развития местного самоуправления, а последние налоговые законодательные изменения в совокупности с эффективным использованием бюджетных механизмов в цифровой среде дают возможность муниципалитетам совершенствовать собственные источники доходов и повышать эффективность реализации своих полномочий.

За последние десятилетие экономические взаимоотношения внутри страны трансформировались в сторону цифровых экосистем, в рамках которых потребитель может закрыть все свои потребности в одном месте. В связи с этим, необходима адаптация местных налогов к вызовам цифровой экономики.

В эпоху онлайн-торговли и стремительного развития «eCommerce» в Российской Федерации, муниципалитетам необходимо адаптировать текущие механизмы налогов и сборов под новую экономическую модель, выраженную в значительной части в цифровой среде.

*Целью исследования является анализ и исследование цифровизации бюджетного механизма муниципальных органов власти, разработка предложений по совершенствованию источников дохода муниципалитетов в цифровой среде и выработать направления развития бюджетного механизма на уровне местных бюджетов за счет частичного интеграции бюджетных механизмов муниципальных органов в цифровую среду.*

**Материалы и методы** исследования представляют собой комплексный подход, сочетающий качественные и количественные методы анализа. Эмпирическая база сформирована на основе изучения федеральных законов, нормативно-правовых актов, а также научных публикаций, посвящённых вопросам бюджетной и налоговой политики, цифровизации, электронной коммерции (Ecommerce) и цифровой трансформации.

### **Результаты и обсуждение**

Формирование интереса профессионального и научного сообщества к вопросам развития механизмов бюджетной политики муниципальных органов власти проходило через призму сформированного понятия Мишеля Фуко «эпистема», характеризующая исторически изменяющуюся структуру, которая определяет условия возможности образований сознания и культуры в конкретный исторический период развития того или иного

общества. Становление местного самоуправления и первые шаги создания налоговой политики на разных этапах своего времени под влиянием внутренних и внешних факторов рекуррентно проходила ступень исторического ревизионизма.

Переход от советской плановой модели к рыночной экономике современной России положил начало переосмысливанию политике местного самоуправления, выраженная в создание условий самодостаточности муниципалитетам, о чем явно свидетельствует 12 статья Конституции Российской Федерации, в рамках которой: «В Российской Федерации признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти»[1].

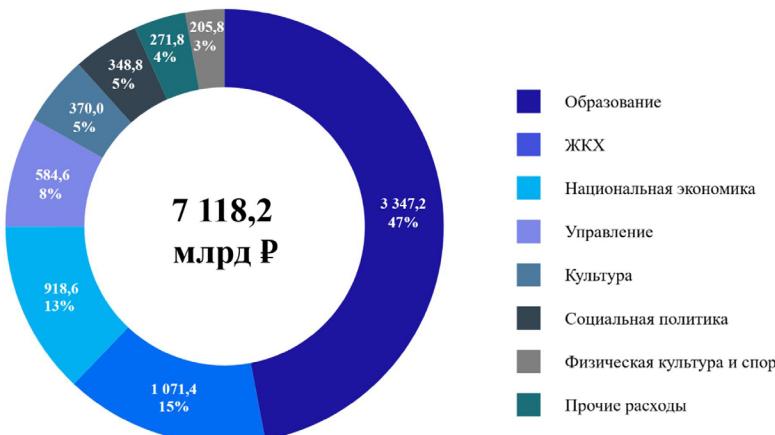


Рис. 1. Структура расходов местных бюджетов в 2023 году в %, млрд руб. [21].

Спустя более 30 лет от принятой Конституции Российской Федерации, развитие местного самоуправления в России ни раз проходило период реформирования, наиболее значительным стали, как и в начале своего пути конституционные поправки от 14.03.2020 года «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти», ознаменовавший переход муниципалитетов в «единую систему публичной власти», в рамках которой, произошло изменение правовых основ, повлекшее за собой укрепление интеграции с государственной властью, имплементирующеся в более зависимую форму централизации и ослабления самостоятельности местного самоуправления [10].

Интеграция в систему публичной власти небеспочвенная, местные власти так и не обрели экономическую самодостаточность, о чем прямо свидетельствуют данные на конец 2023 года [14]. При налоговом и неналоговом доходе в 2,325 триллиона рублей на конец 2023 года общий объем расходов составил 7,118 триллионов рублей, структура которых представлена следующим образом:

Нивелирование финансовой самодостаточности муниципальных органов власти в отношении законодательно закрепленных полномочий компенсируется межбюджетными трансфертами, сумма которых превысила 4,7 триллиона рублей и составляет 67,2% от совокупного дохода местных бюджетов [21].

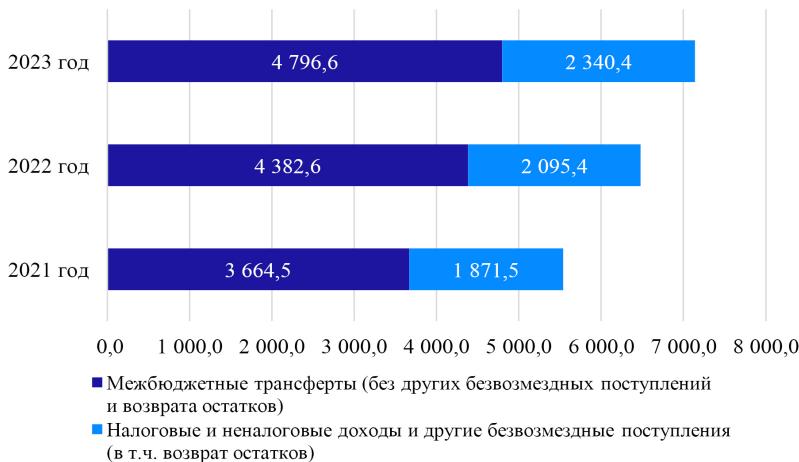


Рис. 2. Динамика объема межбюджетных трансфертов в доходах МО в 2022-2024 году, млрд руб. [21].

В условиях ограниченных возможностей в отношении самостоятельного развития налоговых поступлений межбюджетные трансферты, с одной стороны, становятся возможностью митигировать риски неисполнения обеспечения полномочий в отношении расходов, связанных с поддержанием и развитием социально значимых направлений на закрепленных за муниципалитетами территориями, с другой стороны, привязывают местные власти к финансированию от федерального и регионального бюджетов через делегирование полномочий.

По состоянию на 2023 год в 84 субъектах Российской Федерации произведена передача полномочий на муниципальный уровень, вместе с тем

23 субъекта воспользовались переданными полномочиями более 10 раз. Следовательно, для  $\frac{1}{4}$  муниципалитетов межбюджетные трансферты являются единственным способом по обеспечению своих территорий, что создает дополнительные риски для страны в период появления кризисных явлений на внутреннем и внешнем рынках [21].

Проведя ретроспективу истории становления местного самоуправления и текущего социально-экономического положения муниципальных органов власти в современной России, можно заключить, что основной тренд все же направлен в сторону централизации посредством усиления контроля и передачи полномочий через межбюджетные трансферты.

Неотъемлемой частью бюджетной политики местного самоуправления безусловно являются налоговые и неналоговые механизмы, за счет которых формируется основная часть доходов обеспечивающих социально-экономическое положение муниципалитетов, об этом и свидетельствуют научные труды отечественных авторов, которые десятилетиями исследуют становление бюджетной политики муниципальных органов власти [14].

По мнению Мусаевой Х. М., «разработка совершенной методики налогового планирования, позволяющая достоверно и максимально точно оценивать возможный уровень налоговых поступлений, в настоящее время является одним из направлений совершенствования процесса бюджетного планирования» [19].

Матвеева В. В. и Мазур Л. В., считают, что «самым многочисленным уровнем бюджетной системы является местный. Между тем именно на данном уровне ощущается постоянная нехватка финансовых ресурсов для выполнения функций, закрепленных за ним в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации несмотря на то, что в рамках осуществления расходных полномочий данный уровень бюджетной системы является приоритетным в обеспечении уровня и качества жизни населения соответствующей территории» [17].

Леонова С. Н., рассматривая вопросы местных бюджетов, определила, что «на уровне муниципалитетов наиболее значимыми для органов МСУ являются такие финансовые инструменты регулирования территориального развития, как местные налоговые льготы и нормативы налоговых доходов, передаваемые в местные бюджеты» [15].

С одной стороны, сложно не согласиться с отечественными авторами: бюджетное планирование муниципальных органов власти в первую очередь сопряжено с налоговыми и неналоговыми поступлениями, от которых и зависит стабильность и развитие бюджетной политики, с дру-

гой стороны, в условиях дефицитного бюджета страны, рассмотрение вопроса передачи части федеральных и региональных налогов в краткосрочной перспективе не кажется возможным. В текущее непростое время для страны местные власти должны самостоятельно находить возможности развития своей бюджетной базы, например, через совершенствование механизма автоматизации сбора налогов, интеграции текущих налоговых механизмов в цифровую среду, повышения качества управления бюджетными средствами, которые в краткосрочной перспективе способны укрепить местные бюджеты.

Одним из наиболее эффективных подходов к развитию налоговых и неналоговых поступлений местных бюджетов могло бы стать решение о модернизации текущих бюджетных механизмов в цифровой среде.

Российская Федерация по итогам 2023 года является лидером по росту розничных онлайн продаж (+36% г.г) [14], при этом начиная с 2016 года среднегодовой темп роста объема онлайн-продаж «e-commerce» составляет 44%, совокупные продажи за 2024 год составили 10,6 триллионов рублей, а посещаемость пяти крупнейших «маркетплейсов» составляет 1.044 миллиарда визитов в месяц [22].

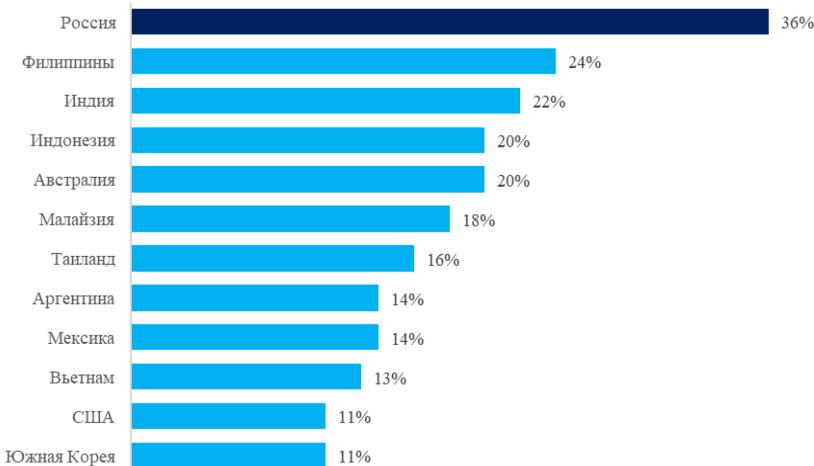


Рис. 3. Рейтинг стран по наибольшему росту онлайн продаж в 2023 году, в %[16].

Такой уровень спроса обеспечивается «экосистемным» подходом цифровых сервисов, где потребитель может закрыть все свои потребности, не выходя из одного приложения, что в результате приводит к экономии

---

времени покупателей и сокращению клиентского пути для потребителей и бизнеса.

Цифровизация бюджетного механизма должна позволить не только автоматизировать текущие налоговые и неналоговые поступления, но и сформировать новые, так как в отсутствие способности местных властей реализовывать свои бюджетные полномочия за счет собственных налоговых и неналоговых поступлений, независимо от экономического и политического положения страны, местные налоговые механизмы либо тесно зависят от региональной и федеральной налоговой политики, как в случае с НДФЛ, либо неспособны ввиду своего незначительного объема поступлений самостоятельно обеспечивать проводимую социально-экономическую политику на закрепленных за собой территориях, как в случае с торговым сбором, земельным и туристическим налогами.

Рассматривая возможности дополнительного формирования собственных доходов муниципалитетов, мы, как правило, упираемся к местным налогам и сборам, закрепленные 15 статьей Налогового Кодекса Российской Федерации, а именно [12]:

- Налог на имущество физических лиц (НИФЗ)
- Земельный налог
- Торговый сбор
- Туристический налог

При этом, если налог на имущество физических лиц, земельный и туристический налог уже всеобъемлющие используется как механизм налоговых поступлений, то торговой сбор в настоящий момент времени доступен в трех городах России: Москва, Санкт-Петербург, Севастополь, но установлен только в городе Москва, где исчисление осуществляется:

- через объекты стационарной торговой сети без торговых залов (кроме автозаправочных станций);
- через объекты нестационарной торговой сети (кроме разносной торговли);
- через объекты стационарной торговой сети с торговыми залами;
- через вендинговые автоматы.

Причиной нераспространения торгового сбора на территории всех муниципалитетов в Российской Федерации являются:

- Дополнительная финансовая нагрузка на малый бизнес. Для некоторых малых предпринимателей уплата торгового сбора может стать дополнительным финансовым бременем, особенно в условиях экономической нестабильности.

- Принцип неравномерность нагрузки между муниципалитетами. Торговый сбор может неравномерно распределять налоговую нагрузку на бизнес, так как разные регионы могут устанавливать разные ставки налога, что приводит к перекосам в налогообложении.
- Регуляторная песочница. Торговый сбор может стать дополнительным административным барьером для бизнеса, так как требует от предпринимателей дополнительных временных и финансовых затрат на его уплату и отчетность.
- Снижение конкуренции. Высокий уровень сборов может снизить конкуренцию и препятствовать развитию рынка, создавая барьеры для новых коммерсантов.

Все вышеуказанные проблемы в действительности являются значительным барьером для всеобъемлющего использования данного механизма муниципалитетами, но только если смотреть на торговый сбор, как на инструмент оффлайн-торговли, что и является проблемой для по-настоящему действенному использованию данного механизма.

При этом в последние 20-летие Российской Федерации совершила существенный прорыв в цифровизации множества процессов, особенно это коснулось онлайн-торговли. По итогам 2024 года объем онлайн-торговли в России в относительной величине вырос до 15% от общих продаж в целом в торговле. Об этом в июне 2025 года сообщил замглавы Минпромторга Роман Чекушов. Минпромторг России ожидает удвоения доли онлайн-торговли в общем объеме розничной торговли в РФ к 2030-2031 гг. - до 30-35%. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), в 1-м квартале 2025 года доля e-commerce в общем объеме розницы составила 18,3%. На конец 2024 года этот показатель равнялся 16,2% [16].

Об этом также свидетельствует маркетинговое исследование Интернет-торговли в России 2024 года от «Data insight», в рамках которого доля eCommerce составила 19% от всей розничной торговли и 37% от непропровольственной розничной торговли.

Российская Федерация является одним из лидеров по темпам роста онлайн-торговли, граждане страны разных возрастов все чаще и чаще совершают заказы в цифровой среде, а главным положительным критерием в отношении расширения торгового сбора в онлайн-торговлю, является сама доставка товара по закрепленному адресу, в этом случае прозрачно определяется муниципалитет, который и будет формировать дополнительный доход на основании закрепленной за собой территории и установленной ставки торгового сбора.

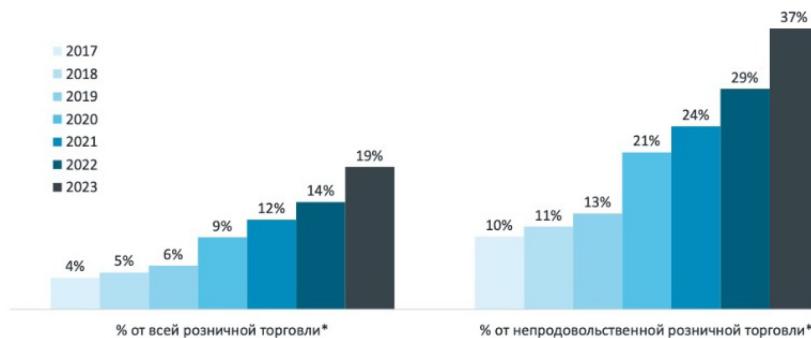


Рис. 4. Доля «ECommerce» от рынка ритейла, в % [16].

Вместе с тем, наиболее предпочтаемым способом доставки являются «пункты выдачи заказов» (далее ПВЗ), тем самым муниципалитеты зная текущее количество ПВЗ на своей территории, смогут прогнозировать свои доходы в отношении торгового сбора, а также будут нацелены на стимулирование онлайн-торговли и поддержания бизнес-среды.

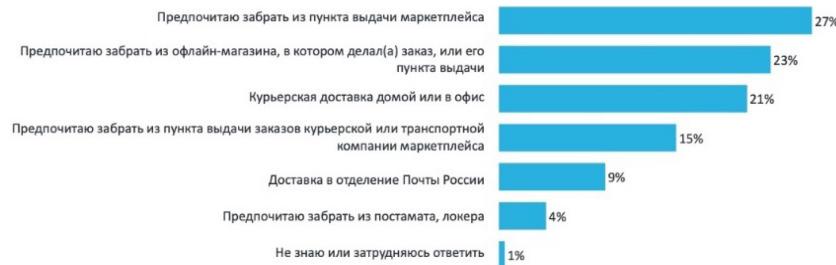


Рис. 5. Предпочитаемый способ доставки, в % [16].

В дополнение к этому, по данным «Ассоциации компаний интернет-торговли», на регионы и муниципалитеты в настоящее время приходится около 77% всего объема интернет-торговли, и рост продаж в них продолжает наблюдаться [22]. Механизм торгового сбора в цифровой среде в логике учета «по месту доставки товара» позволяет четко отслеживать каждую операцию и корректно перераспределять процент от каждого полученного заказа на территории муниципалитета. А потенциал применения данного механизма в большей степени характеризует исследование «Datainsight», в рамках которого уже к 2028 году количество заказов достигнет 13240, а темп роста останется двухзначенным и составит 12% [16].

Механизм торгового сбора в цифровой среде в логике учета «по месту доставки товара» позволяет четко отслеживать каждую операцию и корректно перераспределять процент от каждого полученного заказа на территории муниципалитета.

Опираясь на текущие прогнозы развития динамики количества заказов и доли интернет-торговли в регионах и муниципалитетах, можно верхнеуровнего в достаточно консервативном сценарии промоделировать потенциальный размер дохода от введения «цифрового торгового сбора» следующим образом (таблица 1):

*Таблица 1.*

**Потенциальный размер дополнительного дохода бюджетов муниципалитетов в зависимости от доли заказов и размера «цифрового торгового сбора» в млн. руб.**

Период	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Кол-во заказов, млн шт.</b>	<b>1 700</b>	<b>2 860</b>	<b>5 150</b>	<b>7 380</b>	<b>9 410</b>
<b>Доля заказов в муниципалитетах</b>	5%	85	143	258	369
	<i>1 руб</i>	85	143	258	369
	<i>2 руб</i>	170	286	515	738
	<i>3 руб</i>	255	429	773	1107
	<i>4 руб</i>	340	572	1030	1476
	<i>5 руб</i>	425	715	1288	1845
<b>Доля заказов в муниципалитетах</b>	10%	170	286	515	738
	<i>1 руб</i>	170	286	515	738
	<i>2 руб</i>	340	572	1030	1476
	<i>3 руб</i>	510	858	1545	2214
	<i>4 руб</i>	680	1144	2060	2952
	<i>5 руб</i>	850	1430	2575	3690
<b>Доля заказов в муниципалитетах</b>	15%	255	429	773	1107
	<i>1 руб</i>	255	429	773	1107
	<i>2 руб</i>	510	858	1545	2214
	<i>3 руб</i>	765	1287	2318	3321
	<i>4 руб</i>	1020	1716	3090	4428
	<i>5 руб</i>	1275	2145	3863	5535

Источник: составлено автором на основе [16].

Как мы видим из вышеуказанного расчета, если в 2021 году введение «цифрового торгового сбора» могло принести муниципалитетам от 85 до

425 миллиардов дополнительного дохода, то уже в 2025 году с учетом роста количества заказов сумма дохода могла составить от 471 до 2823 миллиардов рублей, что подтверждает наиболее своевременный момент для реализации данного механизма.

Проводить исчисление «цифрового торгового сбора» можно и от оборота, что с одной стороны нейтрализует нивелирование среднего чека, с другой стороны создаст более сложную форму администрирования и контроля на стороне муниципалитета.

В этом случае, при текущем прогнозе развития динамики объема онлайн-продаж, дополнительный доход от введения «цифрового торгового сбора» составит от 0,67 до 17,6 миллиардов и может быть представлен следующим образом:

*Таблица 2.*

**Потенциальный размер дополнительного дохода бюджетов муниципалитетов в зависимости от объема заказов и размера цифрового торгового сбора в млрд. руб.**

Период	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Объем онлайн-продаж, трлн. руб.</b>	<b>3,9</b>	<b>5,3</b>	<b>9,9</b>	<b>10,7</b>	<b>13,5</b>
Доля объемов в муниципалитетах, трлн. руб.	5%	0,19	0,26	0,49	0,53
Размер торгового сбора	0,25%	0,21	0,36	0,64	0,92
	0,50%	0,43	0,72	1,29	1,85
	0,75%	0,64	1,07	1,93	2,77
	1,00%	0,85	1,43	2,58	3,69
	1,25%	1,06	1,79	3,22	4,61
Доля объемов в муниципалитетах, трлн. руб.	10%	0,39	0,53	0,99	1,07
Размер торгового сбора	0,25%	0,43	0,72	1,29	1,85
	0,50%	0,85	1,43	2,58	3,69
	0,75%	1,28	2,15	3,86	5,54
	1,00%	1,70	2,86	5,15	7,38
	1,25%	2,13	3,58	6,44	9,23
Доля объемов в муниципалитетах, трлн. руб.	15%	0,585	0,795	1,485	1,605
Размер торгового сбора	0,25%	0,6	1,1	1,9	2,8
	0,50%	1,3	2,1	3,9	5,5
	0,75%	1,9	3,2	5,8	8,3
	1,00%	2,6	4,3	7,7	11,1
	1,25%	3,2	5,4	9,7	13,8

Источник: составлено автором на основе [16].

## Заключение

Становление местного самоуправления и первичного формирования понятия механизма бюджетной политики муниципалитетов исторически проходило разные этапы своего формирования, но ни на одном из них так и не получилось обрести достаточный уровень автономии местной власти для реализации своих полномочий без участия центральной власти. Образование налоговой политики муниципальных органов власти во многом связано с устойчивым развитием страны, позволяющим децентрализовать внутренние налоговые доходы и сборы. Под постоянным влиянием внутренних и внешних политических факторов создание сбалансированной трехуровневой структуры власти является затруднительной задачей, даже при совершенном уровне управления.

Несмотря на устойчивый социально-экономический рост прошлых лет и ежегодное повышение налоговых доходов муниципалитетов, местные власти по-прежнему не способны обеспечивать свои полномочия на закрепленных за ними территориях без помощи федеральных и региональных властей. Основной причиной этому служит несостоительность собственной налоговой базы, высокая привязка к межбюджетным трансфертам и вытекающая из этого потеря мотивации местных властей на изменение своего положения, что агрегированно приводит к малозначительному повышению качества жизни граждан, проживающих в муниципальных образованиях.

Привычное понятие механизма налоговой политики муниципалитетов стало архаичным, изменился уклад экономики: если ранее внутренний валовый продукт был наиболее зависим от производственных мощностей, то в настоящее время основным его источником является сфера услуг и цифровая коммерция. Вместе с тем, основные налоговые возможности муниципальных органов власти были закреплены более 20 лет назад, и все последующие пересмотры незначительно, а порою и никак не влияли на распределение налоговых поступлений местных бюджетов.

В отношении развития механизма налоговой политики муниципалитетов, наше видение сводится не к перераспределению текущих налоговых поступлений между федеральным, региональным и местным бюджетами, которая практически невозможна в краткосрочной перспективе ввиду дефицитного бюджета и текущей внешнеполитической ситуации вокруг России, а в формировании новых подходов, позволяющих через повышение качества управления собственными налоговыми доходами, создание профильных механизмов размещения временно свободных бюджетных

средств и интеграцию в цифровую экономику, что позволит укрепить бюджетную структуру муниципальных органов власти.

Сформулированные вышеуказанные нововведения позволят гармонично дополнить возможности муниципальных органов власти на развитие собственных механизмов налоговой политики, не реформируя текущую трехуровневую структуру распределения налоговых поступлений. Квази-формы предлагаемых решений не вызовут внутренних противоречий, так как верхнеуровнево не затрагивают текущие налоговые и неналоговые процессы, а также не направлены на перераспределение бюджетных средств. Дополнением этого станет рост компетенции внутри управления муниципальных образований, позволяющий в условиях последовательного социально-экономического развития страны передавать новые функции и полномочия местным властям для обретения самодостаточности и исполнения своих полномочий без финансовой поддержки федеральных и региональных властей. Несмотря на это, проблемы муниципальной бюджетной политики намного шире понятия бюджетного механизма, и на решение каждой задачи необходимо смотреть во взаимосвязи с внутренними и внешними факторами, влияющими на бюджетную, исполнительную и законодательную структуру местного самоуправления.

### *Список литературы*

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/ec531d2938f351bcb3a9b2f1b50a6f119eac231a](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ec531d2938f351bcb3a9b2f1b50a6f119eac231a) (Дата обращения: 08.05.2025).
2. Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (Дата обращения: 31.12.2024).
3. Федеральный закон от 03 августа 2018 г. № 302-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (последняя редакция). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_304083](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304083) (Дата обращения: 31.10.2025).
4. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (последняя редакция). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023) (Дата обращения: 08.05.2025).
5. Федеральный закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

- (с изменениями и дополнениями, действующими с 01.01.2025). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (Дата обращения: 31.12.2024).
6. Федеральный закон от 23 ноября 2020 г. № 372-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части налогообложения доходов физических лиц, превышающих 5 млн руб.» (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/74936581/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b> (Дата обращения: 11.02.2025).
  7. Федеральный закон от 23 ноября 2020 г. № 372-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части налогообложения доходов физических лиц, превышающих 5 млн руб.» (с изменениями и дополнениями). <https://base.garant.ru/74936581/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b> (Дата обращения: 11.02.2025).
  8. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Статья 242.13-1. Бюджетный мониторинг в системе казначейских платежей. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/43d933cecd79965301a8fbe6054f08f7090ebf4](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/43d933cecd79965301a8fbe6054f08f7090ebf4) (Дата обращения: 11.02.2025).
  9. Закон Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. № 2118-И «Об основах налоговой системы в Российской Федерации» (последняя редакция от 30 ноября 2016 г.). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207) (Дата обращения: 31.12.2024).
  10. Закон Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019) (Дата обращения: 08.10.2025).
  11. Бюджетный кодекс Российской Федерации. Статья 56. Налоговые доходы бюджетов субъектов Российской Федерации. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/0f3dd11480b2a82098ac79197ac977ee50a2f983](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/0f3dd11480b2a82098ac79197ac977ee50a2f983) (Дата обращения: 11.02.2025).
  12. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (с изменениями и дополнениями, действующими с 01.11.2025). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/c2a293c02a125727a5f7f10918aa8aceab6c1510a](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/c2a293c02a125727a5f7f10918aa8aceab6c1510a) (Дата обращения: 08.10.2025).
  13. В профильный комитет внесены дополнительные поправки в Конституцию Российской Федерации. *Государственная дума Российской Федерации* – официальный сайт. <http://duma.gov.ru/news/47873> (Дата обращения: 11.02.2025).

14. Куклев, Т.А. (2025). Развитие налогового механизма муниципальных органов власти. *Вестник экономики, права и социологии*, (1), 30-37.
15. Леонов, С.Н. (2022). Финансовые инструменты органов местного самоуправления по стимулированию муниципального развития. В кн.: *Экономика Дальнего Востока: новые возможности в меняющемся мире*: материалы круглого стола научно-практической конференции, Хабаровск, 15–16 ноября 2022 г. Хабаровск: ДИУ – филиал РАНХиГС, с. 94–99. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Дата обращения: 27.10.2025).
16. Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2024. *Data Insight*. [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2023](https://datainsight.ru/eCommerce_2023) (Дата обращения: 08.10.2025).
17. Матвеев, В.В., Мазур, Л.В. (2019). Рентные платежи как источник управления налоговым потенциалом на муниципальном уровне. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*, (3)(32)(9), 40–47. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Дата обращения: 27.10.2025).
18. Минпромторг: доля онлайн-торговли в России выросла до 15%. *TAdviser*. <https://clck.ru/3RW5sb> (Дата обращения: 08.10.2025).
19. Мусаева, Х.М., Яхъяева, З.С. (2019). Налоговый потенциал региона и муниципальных образований: проблемы оценки и эффективного использования. *Актуальные вопросы современной экономики*, (6–2), 765–772. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Дата обращения: 27.10.2025).
20. Поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет Российской Федерации. *Федеральная служба государственной статистики* – официальный сайт. <https://clck.ru/3RW5qo> (Дата обращения: 11.02.2025).
21. Результаты мониторинга исполнения местных бюджетов и межбюджетных отношений в субъектах Российской Федерации на региональном и муниципальном уровнях за 2023 год. *Министерство финансов Российской Федерации* – официальный сайт. [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty\\_monitoringa\\_2024.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf) (Дата обращения: 11.02.2025).
22. Рынок онлайн-торговли прибавит 30–40% по итогам года. *OleoScope* – официальный сайт. <https://oleoscope.com/analytics/kak-budet-rasti-onlajn-torgovlya-v-rossii/> (Дата обращения: 15.09.2025).
23. В 2023 году: в ЦБ прогнозируют увеличение доли безналичных платежей в России до 75%. *RT*. <https://russian.rt.com/business/article/852716-rossiya-cifrovizaciya-platezhi-torgovlya> (Дата обращения: 08.05.2025).

24. Статистика маркетплейсов в России (2025). Официальный сайт. <https://inclient.ru/marketplaces-stats> (Дата обращения: 08.05.2025).

### ***References***

1. Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on December 12, 1993, amendments approved via nationwide voting on July 1, 2020). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/ec531d2938f351bcb3a9b2f1b50a6f119eac231a](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ec531d2938f351bcb3a9b2f1b50a6f119eac231a) (Accessed: May 8, 2025).
2. Federal Law No. 33-FZ of March 20, 2025 “On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Uniform System of Public Authority.” Retrieved from <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202503200023> (Accessed: December 31, 2024).
3. Federal Law No. 302-FZ of August 3, 2018 “On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation” (latest edition). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_304083](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_304083) (Accessed: October 31, 2025).
4. Federal Law No. 210-FZ of July 27, 2010 “On Organization of Provision of State and Municipal Services” (latest edition). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023) (Accessed: May 8, 2025).
5. Federal Law No. 131-FZ of October 6, 2003 “On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation” (effective as amended from January 1, 2025). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571) (Accessed: December 31, 2024).
6. Federal Law No. 372-FZ of November 23, 2020 “On Amendments to Part Two of the Tax Code of the Russian Federation Concerning Taxation of Individuals’ Incomes Exceeding 5 Million Rubles” (as amended). Retrieved from <https://base.garant.ru/74936581/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b> (Accessed: February 11, 2025).
7. Federal Law No. 372-FZ of November 23, 2020 “On Amendments to Part Two of the Tax Code of the Russian Federation Concerning Taxation of Individuals’ Incomes Exceeding 5 Million Rubles” (as amended). Retrieved from <https://base.garant.ru/74936581/741609f9002bd54a24e5c49cb5af953b> (Accessed: February 11, 2025).
8. Budget Code of the Russian Federation. Article 242.13-1. Treasury Payment Monitoring System. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/43d933cecd79965301a8fbe6054f08f7090ebf4](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/43d933cecd79965301a8fbe6054f08f7090ebf4) (Accessed: February 11, 2025).
9. Law of the Russian Federation No. 2118-I of December 27, 1991 “On Foundations of the Tax System in the Russian Federation” (latest amendment dat-

- ed November 30, 2016). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207) (Accessed: December 31, 2024).
10. Constitutional Amendment Law of the Russian Federation No. 1-FKZ of March 14, 2020 “On Improvement of Regulation of Certain Issues of Organization and Functioning of Public Authority.” Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019) (Accessed: October 8, 2025).
11. Budget Code of the Russian Federation. Article 56. Tax Revenue of Regional Budgets. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/0f3dd11480b2a82098ac79197ac977ee50a2f983](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/0f3dd11480b2a82098ac79197ac977ee50a2f983) (Accessed: February 11, 2025).
12. Tax Code of the Russian Federation (Part One) No. 146-FZ of July 31, 1998 (as amended and supplemented up to November 1, 2025). Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/c2a293c02a125727a5f-7f10918aa8acea6c1510a](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/c2a293c02a125727a5f-7f10918aa8acea6c1510a) (Accessed: October 8, 2025).
13. Additional Amendments to the Constitution of the Russian Federation Have Been Submitted to the Profile Committee. Official Website of the State Duma of the Russian Federation. Retrieved from <http://duma.gov.ru/news/47873> (Accessed: February 11, 2025).
14. Kuklev, T. A. (2025). Development of the Tax Mechanism of Municipal Authorities. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, (1), 30-37.
15. Leonov, S. N. (2022). Financial Instruments of Local Authorities for Stimulation of Municipal Development. In *Far East Economy: New Opportunities in a Changing World: Materials of Round Table of Scientific and Practical Conference* (Khabarovsk, November 15–16, 2022), pp. 94–99. Khabarovsk: DIU Branch of RANEPA. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Accessed: October 27, 2025).
16. Marketing Research: Internet Commerce in Russia 2024. Data Insight. Retrieved from [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2023](https://datainsight.ru/eCommerce_2023) (Accessed: October 8, 2025).
17. Matveyev, V. V., Mazur, L. V. (2019). Rent Payments as a Source of Managing Tax Potential at the Municipal Level. *Newsletter of Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*, (3)(32)(9), 40–47. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Accessed: October 27, 2025).
18. Minpromtorg: Share of Online Retail in Russia Grew to 15%. TAdviser. Retrieved from <https://clck.ru/3RW5sb> (Accessed: October 8, 2025).
19. Musaeva, Kh. M., Yah'ayeva, Z. S. (2019). Tax Potential of Regions and Municipal Entities: Problems of Evaluation and Effective Utilization. *Current Issues*

- of Modern Economy, (6–2), 765–772. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070) (Accessed: October 27, 2025).*
20. Receipts of Taxes, Fees and Other Mandatory Payments to the Consolidated Budget of the Russian Federation. Federal State Statistics Service – official site. Retrieved from <https://clck.ru/3RW5qo> (Accessed: February 11, 2025).
21. Results of Monitoring Execution of Local Budgets and Interbudgetary Relationships in the Subjects of the Russian Federation at Regional and Municipal Levels for 2023. Ministry of Finance of the Russian Federation – official site. Retrieved from [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty\\_monitoringa\\_2024.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2024/06/main/Rezultaty_monitoringa_2024.pdf) (Accessed: February 11, 2025).
22. Online Retail Market Will Grow by 30–40% This Year. OleoScope – official site. Retrieved from <https://oleoscope.com/analytics/kak-budet-rasti-onlajn-torgovlya-v-rossii> (Accessed: September 15, 2025).
23. In 2023: Central Bank Forecasts Increase in Cashless Payments in Russia to 75%. RT. Retrieved from <https://russian.rt.com/business/article/852716-rossiya-cifrovizaciya-platezhi-torgovlya> (Accessed: May 8, 2025).
24. Marketplace Statistics in Russia (2025). Official Site. Retrieved from <https://inclient.ru/marketplaces-stats> (Accessed: May 8, 2025).

## ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Куклев Тимур Александрович**, аспирант кафедры «Государственного и муниципального управления»  
*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*  
*пр-кт Ленинградский, 49/2, г. Москва, 125167, Российская Федерация*  
*kuklev.timur@mail.ru*

## DATA ABOUT THE AUTHOR

**Timur A. Kuklev**, PhD Student, Department of State and Municipal Management  
*Financial University under the Government of the Russian Federation*  
*49/2, Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russian Federation*  
*kuklev.timur@mail.ru*  
*SPIN-code: 9612-7412*

Поступила 30.11.2025

Received 30.11.2025

После рецензирования 12.12.2025

Revised 12.12.2025

Принята 20.12.2025

Accepted 20.12.2025