АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ

Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции,

г. Белгород, 08 сентября 2026 года

2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Белгородский государственный национальный
исследовательский университет»

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ

Сборник материалов
XIV Международной научно-практической конференции

г. Белгород, 08 сентября 2026 года

Белгород 2026

УДК 336
ББК 65.261
А 43

Рецензенты:

О.А. Герасименко, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»;

Д.В. Круглов, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I

А 43 **Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем**: сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, г. Белгород, 08 сентября 2026 года / под науч. ред. Н.И. Быкановой, Д.В. Гордя. – Белгород: ЦПП «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2026. – 567 с. – URL : http://dspace.bsuedu.ru/handle/123456789/67704 – Текст: электронный.

ISBN 978-5-9571-4126-6

В сборнике публикуются результаты научных исследований в сфере финансово- экономических отношений по материалам XIV Международной научно-практической конференции, участие в которой приняли отечественные и зарубежные ученые. Авторы предлагают свой взгляд на решение проблем развития экономических, финансово-кредитных отношений в современных условиях. Рассмотрены вопросы закономерностей развития государственных, муниципальных, корпоративных финансов, инвестиционной, банковской, страховой, оценочной и учетной деятельности.

Минимальные системные требования
Yandex (20.12.1) или Google Chrome (87.0.4280.141) и т. п.
скорость подключения – не менее 5 Мб/с, Adobe Reader и т. п.

УДК 336
ББК 65.261

ISBN 978-5-9571-4126-6

© НИУ «БелГУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1. ФИНАНСОВЫЕ И КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ

Бобрышева В.О., научный руководитель: Гюнтер И.Н.
Применение антифрод-технологий в банковском деле 10

Бондарева К.В., научный руководитель: Гюнтер И.Н.
Особенности ESG-кредитования в системе кредитной кооперации 16

Булыга Е.М., научный руководитель: Мельникова Н.А.
Эволюция безналичных платежей в Беларуси и России:
от зарплатных карт к цифровому рублю 20

Быканова Н.И., Буряк А.С.
Перспективы инвестирования в акции ПАО «Сбербанк» 26

Быканова Н.И., Науменко И.А.
Влияние пруденциального регулирования на цифровизацию банковского сектора 30

Волчкевич Т.Я.
Трансформация налоговой системы Республики Беларусь и ее влияние
на инвестиционную активность предприятий 36

Воронович М.В., Жерносек Д.С., научный руководитель: Мельникова Н.А.
Трансформация банковского надзора в эпоху открытого банкинга:
от контроля институтов к надзору за экосистемами 41

Газалова А.А., научный руководитель: Гомонко Э.А.
Разрыв между ликвидностью и инвестициями: почему российский рынок
ценных бумаг не финансирует реальный сектор? 47

Гордя Д.В., Переверзева И.М.
Основные тенденции развития платежной индустрии Российской Федерации 53

Гордя Д.В., Потапенко В.В.
Цифровизация банковской деятельности как фактор повышения эффективности
взаимодействия с клиентами 61

Гюнтер И.Н.
Новые виды угроз экономической безопасности банка в условиях цифровизации 67

Гюнтер И.Н., Серова Е.Г.
Инструментарий оценки финансовой эффективности организации 73

Квасова В.С., научный руководитель: Семенова Н.А.
Влияние цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков 78

Корзун В.А., научный руководитель: Мельникова Н.А.
Роль государственного аудита в системе контроля за расходованием
бюджетных средств в Республике Беларусь 84

Косьянова Г.Г.
Мультипликативный эффект капиталовложений и его влияние
на кредитный потенциал Белгородской области 89

Кушнир И.Н., Бышенко А.В.
Контрольно-надзорная деятельность в банковском секторе:
национальная специфика 92

Кушнир И.Н., Бышенко А.В.
Ключевая ставка Банка России и ее влияние на национальную экономику 99

Лазарева Д.Д., научный руководитель: Мельникова Н.А.
Роль цифровых технологий в повышении эффективности государственного аудита
в Республике Беларусь 107

Мельникова Н.А.
Управление налоговым поведением экономических субъектов: направления
совершенствования и эффективность 112

Назарова А.Н., научный руководитель: Быканова Н.И.
Организационно-структурное обеспечение ESG-банкинга в стратегии развития
коммерческого банка 117

Охременко А.Г., Токарь Е.В.
Использование искусственного интеллекта и машинного обучения
для моделирования и тестирования новых страховых продуктов 123

Пашкова Е.Н.
Трансформация финансово-кредитных институтов
на основе модели интеграционного взаимодействия 127

Рыжков С.В., научный руководитель: Мельникова Н.С.
Анализ и оценка финансовых кризисов в современной России 131

Семенова Н.А., Варнавская А.А.
Особенности отражения в учете брака и естественной убыли
алкогольной продукции 135

Семенова Н.А., Терехова Д.А.
Анализ влияния ФСБУ 9/2025 на взаимосвязь бухгалтерского и налогового учета 142

Сорокина Д.А., научный руководитель: Баранцева С.М.
Трансформация структуры финансовой системы предприятия под влиянием
взаимодействия с банковскими и небанковскими институтами 147

Фомина М.В., Приходько В.В.
Финансиализация и виртуализация как новые тренды развития
глобальной финансовой системы 154

Юрьев В.Д., Токарь Е.В.
Развитие цифровых финансовых технологий в организациях
малого и среднего бизнеса 162

СЕКЦИЯ 2. МИРОВОЕ ХОЗЯЙСТВО И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Васильчук К.Ю., научный руководитель: Мельникова Н.С.
Аргентинский кризис как триггер региональной нестабильности в Бразилии, Уругвае и Чили 167

Гридасов А.Л., научный руководитель: Растопчина Ю.Л.
Динамика курса золота как индикатор формирования новой многополярной валютной системы 174

Гринчук А.А., Ярмольский Д.А., научный руководитель: Доценко А.Н.
Особенности международного рынка драгоценных металлов 183

Калуцкий Д.В., Семенова Н.А.
Финансовая интеграция стран БРИКС: возможности и риски для российского бизнеса 187

Калуцкий Д.В., Семенова Н.А.
Геополитические риски и трансформация внутреннего аудита в условиях глобальной неопределенности 194

Ковалева Е.И., Махтула М.А.
Экологическая ответственность ТНК в современной мировой экономике 201

Кушнир И.Н., Руденко А.С.
Биоэкономика в условиях санкций: национальные особенности и зарубежный опыт..... 206

Мирошниченко В.А., научный руководитель: Мельникова Н.С.
Влияние замещения доллара на юань в РФ в стратегиях валютных сбережений населения 210

Мячин В.В., Ерисова А.Р., Костенко А.А., Орел Е.И.
Оценка двусторонних торговых отношений БРИКС-ЕАЭС в разрезе стран-участниц объединений 214

Обенг Р., научный руководитель: Растопчина Ю.Л.
Комплексный анализ социально-экономического развития королевства Эсватини и перспективы взаимодействия с Россией..... 223

Потапенко В.В., Ваганова О.В.
Эволюция приватизации: отечественный и зарубежный опыт 227

Прокопова К.Г., научный руководитель: Мельникова Н.С.
Влияние цифровых валют центральных банков на трансформацию системы международных расчетов..... 232

Скляренко С.А.
Новые возможности свободной экономической зоны острова Хайнань для бизнеса регионов России 237

Чепеленко А.С., научный руководитель: Растопчина Ю.Л.
Роль индустриальных центров компетенций в развитии импортозамещения програмного обеспечения 244

Шевченко Д.С., Приходько Е.А., научный руководитель: Доценко А.Н.
Современные тенденции развития валютно-кредитной сферы в условиях глобализации мировой экономики 252

СЕКЦИЯ 3. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Азарян Е.М., Мелентьева О.В.
Цифровые технологии в развитии биоэкономики 258

Гасанова Н.Т.
Модернизация бухгалтерского учета в цифровую эпоху и применение цифровых решений в системе учета Азербайджана 263

Гах А.И., Сапрыкина Т.В.
Методологические подходы к организации учета расчетов с контрагентами 268

Герасимов С.В., научный руководитель Чистникова И.В.
Роль цифровых технологий в системе сглаживания диспропорций развития регионов 273

Герасимова Н.А., Барсуков М.И.
Принципы цифровой трансформации агропромышленных предприятий региона 276

Гордя Д.В., Гапон Д.А., Джавоян С.Э.
Структурные изменения цифровых затрат предприятий как фактор трансформации инвестиционной деятельности 280

Гречина И.В.
Актуальные вопросы использования ИИ на финансовом рынке 286

Гречина И.В.
Электронные платежные услуги в финансовой сфере с использованием ИИ 291

Демура Н.А.
Регион в цифровой экономике: инновационные факторы развития 296

Донец Л.И., Забарина Д.А.
Использование таксономического анализа для оценки региональной структуры электронной торговли России 301

Драгун В.П., научный руководитель: Мельникова Н.А.
Цифровой белорусский рубль как фактор трансформации национальной платежной системы: новые возможности и системные риски 307

Здоровец М.И.
К вопросу управления приграничными территориями в условиях цифровой трансформации 318

Кравченко Е.С., Ващенко Н.В.
Модель цифрового поведения потребителей на рынке FMCG 322

Косьянова Г.Г., Шебельниченко Д.М.
Цифровизация государственных и муниципальных финансов как фактор повышения прозрачности и эффективности бюджетного процесса 329

Кузнецова А.В., научный руководитель: Зимакова Л.А.
Финансовая устойчивость и эффективность торговой организации: анализ на примере ООО «Продукты 31» и возможности применения результатов для аналогичных компаний 335

Кузнецова А.В., Семенова Н.А.
Роль системы бюджетирования в обеспечении финансовой устойчивости предприятий розничной торговли (на примере ООО «Продукты 31») 344

Кулик А.М.
Пространственная поляризация в условиях цифровой экономики: переосмысление классических теорий регионального развития 351

Науменко И.А., Тарасова А.Р.
Современные технологии обеспечения кибербезопасности коммерческих банков в условиях цифровой трансформации 356

Семенова Н.А., Погорелова С.В.
Совершенствование учетного обеспечения платных услуг и контроля закупок в медицинских организациях 361

Суворова Э.А., научный руководитель: Ваганова О.В.
Роль «цифровых двойников» предприятий в структурных преобразованиях промышленности 368

Чемерис Д.С.
Исследование эффективности методов искусственного интеллекта при автоматизации аналитических задач ИТ-подразделения компании 382

Чемерис О.С.
Нейросетевое моделирование финансовых индикаторов эффективности банков как инструмент цифровой аналитики 387

Ширшова А.К., научный руководитель: Мельникова Н.С.
Цифровой рубль и криптовалюты: как новые деньги меняют банковскую систему 396

СЕКЦИЯ 4. ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ

Баранцева С.М., Готовкин А.А.
Апробация методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия 402

Бирюкова С.С., научный руководитель: Косьянова Г.Г.
Цифровизация системы контроллинга на предприятии 407

Галаев М.Н., научный руководитель: Гребенникова М.А.
Адаптация традиционных методов оценки бизнеса к условиям цифровой экономики 414

Герасименко О.А., Роздольская И.В., Гнездилова Е.Н.
Реализация бизнес-модели компании как маркетинговый инструмент технологического предпринимательства 417

Говорун Е.Д.
Справедливость как ценностный приоритет моральной экономики
(к историческим контекстам русской философии) 421

Гончаренко Т.В.
Индикаторная система оценки финансовой безопасности предприятия:
формирование пороговых значений и интерпретация отклонений 425

Евдокимова О.Н., научный руководитель: Прокопова Л.И.
Цифровизация классификации затрат в микрофинансировании
с применением алгоритмов кластеризации 430

Зимакова Л.А., Погорелова С.В.
Управленческий учет в учреждениях здравоохранения как инструмент повышения
эффективности использования ресурсов 440

Иваницкий А.В., Токарь Е.В.
Анализ платежеспособности и его роль в управлении предприятием 445

Иголкина Т.Н., Богатырева Ю.Ф.
ESG-факторы как инновационный элемент антикризисной стратегии предприятия 449

Кравченко Ю.А., Яцкевич В.Д.
Инновационные подходы к организации аудиторской деятельности 455

Кузнецова А.А., научный руководитель: Гордя Д.В.
Оценка эффективности применяемой системы управления финансовыми рисками
в АО «Белгородский хладокомбинат» на основе бухгалтерской отчетности 459

Кунков В.Г., научный руководитель: Герасименко О.А.
Трансформация компонентов бренд-маркетинга в условиях цифровой экономики 464

Логачева М.В., Мельникова Н.С.
Повышение точности и обоснованности расчета нормативных затрат
на выполнение государственного заказа 469

Логачева М.В., Семенова Н.А.
Финансовое состояние и качество услуг при бюджетных ограничениях 472

Мельникова В.А., Мельникова Н.А.
Содержательный анализ концепции двойной существенности в контексте
раскрытия ESG-информации 477

Митюшина И.Л.
Влияние ESG-факторов на оценку стоимости нефтегазовых компаний 482

Митюшина И.Л.
Оценка и управление рисками в нефтегазовых компаниях в кризис 486

Назаренко П. Е., Митюшина И.Л.
Применение современных инновационных подходов к управлению финансовыми
ресурсами в нефтегазовой отрасли 490

Назарян А.О.
Оптимизация сырьевой стоимости рецептуры пищевого продукта методами экономико-математического моделирования: расчетная апробация последовательности лабораторной разработки 496

Науменко И.А., Гринчук А.А.
Инновационные технологии кибербезопасности как фактор повышения конкурентоспособности коммерческих банков 502

Ольшевский Д.В., Волчкевич Т.Я.
Развитие конкурентной среды на олигополистических рынках Республики Беларусь..... 507

Пасиков А.С., Волчкевич Т.Я.
Особенности антимонопольного регулирования в Республике Беларусь..... 514

Плетеник А.И., научный руководитель: Митюшина И.Л.
Основные подходы к оценке влияния внешних и внутренних факторов на эффективность финансовых ресурсов компании..... 520

Побирская Е.Д., научный руководитель Волчкевич Т.Я.
Критерии оптимального ассортимента и инструменты максимизации полезности в потребительском выборе студентов..... 526

Приходько Е.А., научный руководитель: Гордя Д.В.
Роль финансового анализа в управлении финансовыми рисками 531

Сапрыкина Т.В., Ястребова А.С.
Причины расхождений складского и бухгалтерского учета запасов в «1С:Бухгалтерия» и инструменты их контроля 535

Темурян Г.А., научный руководитель: Гребенникова М.А.
Управление интеллектуальной собственностью как ключевой актив инновационного предприятия в условиях импортозамещения..... 542

Углова Л.Д., Митюшина И.Л.
Влияние инновационных технологий на эффективность управления финансовыми ресурсами компании 546

Федорова С.А., научный руководитель: Герасименко О.А.
Мессенджер-маркетинг как инструмент коммуникаций с клиентом: анализ российской практики..... 552

Шубина Д.И., научный руководитель: Митюшина И.Л.
Ключевые экономические показатели и финансовые метрики оценки эффективности финансовых ресурсов предприятия 557

Яцкевич В.Д., Жук О.О.
Влияние искусственного интеллекта на современные подходы к управлению персоналом..... 561

СЕКЦИЯ 1. ФИНАНСОВЫЕ И КРЕДИТНЫЕ СИСТЕМЫ

Применение антифрод-технологий в банковском деле

Бобрышева В.О.,
студентка 3 курса АНО ВО «БУКЭП»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Гюнтер И.Н.,
доцент кафедры финансов
и таможенных доходов АНО ВО «БУКЭП»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается эволюция антифрод-технологий в банковском секторе в условиях цифровизации финансовых услуг и роста мошеннических операций. Анализируются ключевые технологические подходы: от правиловых систем к машинному обучению, поведенческому анализу и агентному ИИ. Особое внимание уделяется динамическому количественному моделированию транзакционных рисков, многоуровневым системам мониторинга, а также проблемам внедрения генеративного ИИ в риск-менеджмент. На основе эмпирических данных показана эффективность гибридных моделей в реальном времени. Выявлены основные вызовы: обеспечение объяснимости моделей, защита данных и соблюдение регуляторных требований. Предложены практические рекомендации по построению адаптивных антифрод-систем, сочетающих автоматизацию и человеческий контроль.

Ключевые слова: антифрод-технологии, банковское дело, машинное обучение, обнаружение мошенничества, реальное время, поведенческий анализ, агентный ИИ, управление рисками, многофакторная аутентификация, финансовый мониторинг.

The Use of Anti-Fraud Technologies in Banking

Bobrysheva V.O.,
3rd-year student at ANO VO “BUKEP”,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Gyunter I.N.,
Associate Professor of Finance
and Customs Revenues of ANO HE «BUKEP»,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the evolution of anti-fraud technologies in the banking sector in the context of the digitalization of financial services and the growth of fraudulent operations. The key technological approaches are analysed: from rule-based systems to machine learning, behavioural analysis and agent-based AI. Special attention is paid to dynamic quantitative modelling of transactional risks, multi-level monitoring systems, as well as the challenges of implementing generative AI in risk management. Based on empirical data, the effectiveness of hybrid models in real time is demonstrated. The main challenges are identified: ensuring model explainability, data protection and compliance with regulatory requirements. Practical recommendations are provided for building adaptive anti-fraud systems that combine automation and human oversight.

Keywords: anti-fraud technologies, banking, machine learning, fraud detection, real-time, behavioral analysis, agent-based AI, risk management, multi-factor authentication, financial monitoring.

Введение. Цифровая трансформация банковской отрасли кардинально изменила ландшафт финансовых услуг. Мгновенные платежи, мобильный банкинг, цифровые кошельки и встроенные финансы стали неотъемлемой частью повседневной жизни потребителей. Однако эти инновации создали новые уязвимости, которыми активно пользуются мошенники. В этих условиях антифрод-технологии превратились из дополнительной меры защиты в стратегический приоритет банковского риск-менеджмента [6].

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, растет сложность и разнообразие мошеннических схем – от фишинга и перехвата сессий до глубинных подделок (deepfake) и синтетических идентификационных мошенничеств. Во-вторых, регуляторные требования ужесточаются: например, Регламент ЕС о мгновенных платежах обязывает банки проводить проверки транзакций в пределах 50 миллисекунд. В-третьих, традиционные системы, основанные на статических пороговых значениях, перестают быть эффективными против адаптивных атак.

На протяжении десятилетий основой банковского фрод-мониторинга служили детерминированные правила. Типичные примеры: блокировка транзакций, превышающих заданную сумму, совершенных из необычных географических локаций или в нетипичное время. Эти системы эффективны против известных, предсказуемых паттернов, но обладают фундаментальными недостатками.

Мошенники быстро изучают правила и адаптируют свои тактики, обходя установленные пороги. Кроме того, жесткие правила генерируют высокий уровень ложных срабатываний (false positives), что создает неудобства для клиентов и увеличивает операционные расходы банков. Как отмечается в исследованиях, современный ландшафт угроз требует систем, способных обнаруживать неизвестное, а не только заранее определенные аномалии.

Переход к алгоритмам машинного обучения (ML) стал качественным скачком в развитии антифрод-защиты. В отличие от правил, ML-модели обучаются на исторических данных, выявляя неочевидные корреляции и паттерны. Сравнительный анализ техник представлен в таблице 1 [1].

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов ИИ в обнаружении и предотвращении мошенничества

Метод	Применение в обнаружении	Применение в предотвращении	Преимущества	Ограничения
Контролируемое обучение (Logistic Regression, Random Forest, XGBoost)	Классификация транзакций как мошеннических/ легитимных	Прогнозная блокировка подозрительных счетов	Высокая точность, интерпретируемость (частично)	Требует размеченных данных, риск переобучения
Неконтролируемое обучение (кластеризация, Isolation Forest, Autoencoders)	Обнаружение аномальных паттернов без меток	Раннее выявление аномалий до наступления ущерба	Работает с неразмеченными данными, выявляет новые схемы	Высокий уровень ложных срабатываний
Глубокое обучение (CNN, RNN, LSTM)	Выявление сложных временных паттернов	Прогнозирование подозрительного поведения	Адаптивность, работа с большими данными	«Черный ящик», ресурсоемкость
Гибридные модели (Ensemble + Deep Learning)	Комбинирование методов для повышения точности	Многоуровневые превентивные проверки	Снижение ложных срабатываний, робастность	Сложность внедрения, высокая стоимость

Источник: составлено автором

Особого внимания заслуживают методы, такие как градиентный бустинг (XGBoost) и «случайный лес». Исследования на латиноамериканских транзакционных «дата сетах» показывают, что «случайный лес» превосходит глубокие нейронные сети по точности обнаружения мошенничества, достигая 97 % восстановления против 92 % у многослойного перцептрона (восприятия). Это объясняется способностью метода визуализации и анализа – деревьев решений – эффективно работать с табличными данными, характерными для банковских транзакций.

Одним из наиболее перспективных направлений является динамическое количественное моделирование (Dynamic Quantification Model) для обнаружения мошенничества в реальном времени. Рассмотрим практический кейс, реализованный в одном из крупных банков Китая.

Модель предназначена для мгновенной оценки риска транзакций на основе комплексного анализа данных. Ключевые компоненты системы включают:

1. Сбор и агрегация данных в реальном времени**.** При обнаружении транзакции, превышающей пороговые значения (например, единовременный перевод > 3000 юаней от неизвестного контрагента), система в течение 5–10 секунд подключается к центральной базе данных и извлекает полную историю операций по счету за последний месяц.

2. Расчет базовых индикаторов риска. Для каждого поведенческого признака (частота операций, сумма, время, устройство и т.д.) вычисляется F-бета-оценка – взвешенное гармоническое среднее точности (precision) и полноты (recall). Формула позволяет настраивать баланс между ошибками первого и второго рода:

$$F_\beta = (1 + \beta^2)\, x \frac{Precission\ x\ Recall}{\beta^2 Precission + Recall}$$

где β > 1 усиливает важность полноты (выявление большего числа мошеннических транзакций ценой роста ложных срабатываний), а β < 1 – точности.

3. Взвешенная комбинация признаков. Модель динамически корректирует веса факторов риска с использованием методов машинного обучения, что позволяет адаптироваться к меняющимся тактикам мошенников [2].

По данным развертывания модели в отделении банка с сентября 2024 по март 2025 года, система сгенерировала 170 594 предупреждения о потенциально скомпрометированных картах. Ключевые результаты представлены в таблице 2 [3].

Таблица 2

Показатели эффективности динамической количественной модели

Метрика	До внедрения	После внедрения	Изменение
Доля скомпрометированных карт	> 50 %	20 %	↓ на 60 %
Рейтинг банка по вовлеченным картам	4-е место	4-е место (среди 4 банков)*	Улучшение позиций
Recall (полнота)	н/д	0,506	–
False Positive Rate (FPR)	н/д	0,15–0,20	–
F1-score	н/д	0,32–0,38	–

Источник: составлено автором

* Примечание: улучшение рейтинга относительно доли рынка банка

Важно отметить, что модель демонстрирует время отклика 5–10 секунд, что критично для предотвращения вывода средств до завершения транзакции. Для сравнения, традиционные ML-модели требуют нескольких минут для анализа.

Однако исследование выявляет и ограничения: модель фокусируется на счетах с низкими активами (≤ 5000 юаней) и может не обобщаться на сегмент состоятельных клиентов или корпоративных счетов, где схемы (паттерны) мошенничества различаются. Статистические тесты подтверждают значимость сегментации: критерий Краскела-Уоллиса ($H = 256,4$; $p < 0,001$) и соотношение распространенности мошенничества ($\chi^2 = 219,3$; $p < 0,001$) показывают, что схемы (паттерны) устойчивых комбинаций признаков (фрода) статистически различаются между малым, средним и крупным бизнесом.

Современные антифрод-решения выходят за рамки анализа отдельных транзакций, охватывая полный жизненный цикл взаимодействия клиента с банком. Рассмотрим архитектуру шестиуровневой системы защиты, внедренной компанией Tieto Banktech (таблица 3) [4].

Таблица 3

Структура многоуровневой защиты

Уровень	Модуль	Функция
1. Регистрация	TEM (Token Enrollment Monitoring)	Мониторинг привязки цифровых кошельков: проверка IP-адреса, устройства, системного языка, времени регистрации
2. Транзакции	Анализ операций	Оценка транзакционных паттернов в реальном времени
3. Торговые операции	Анализ мерчантов	Проверка торговых точек на предмет мошеннической активности
4. Аутентификация	3DSM (3D Secure Monitoring)	Мониторинг 3D-аутентификации: выявление перехвата сессий, подделки подтверждений
5. Отмывание средств	MMM (Money Mule Monitoring)	Выявление «мулов» – счетов, используемых для вывода украденных средств через графы знаний
6. Человеческий фактор	MRM (Manipulation Risk Monitoring)	Обнаружение социальной инженерии и манипуляции пользователями через анализ коммуникаций

Модуль TEM демонстрирует практическую реализацию поведенческого анализа на этапе регистрации цифрового кошелька. Система сравнивает текущий запрос с историческим профилем пользователя по четырем параметрам:

– географическое расположение Ip (40 баллов при аномалии);

– идентификатор устройства (30 баллов);

– язык системы (20 баллов);

– время операции (10 баллов при ночной активности).

Суммарная оценка определяет риск: 0–30 баллов – низкий (автоматическое одобрение), 31–60 – средний (дополнительная проверка), ≥ 61 – высокий (блокировка). В 2025 году только модуль 3-DSM заблокировал мошеннические транзакции на сумму более €225 млн., что подтверждает практическую эффективность подхода.

Дополнение системы модулями MMM и MRM в 2026 году отражает тренд на интеграцию аналитики по всей цепочке мошеннической операции – от первичного заражения до вывода средств и социальной инженерии. Это особенно актуально в условиях роста атак с использованием deep-fake и ИИ.

Генеративный искусственный интеллект открывает новые возможности для банковского риск-менеджмента: автоматизация подготовки отчетов, интеллектуальная поддержка принятия решений, непрерывное обновление моделей на основе потоковых данных. Однако его применение сопряжено с серьезными рисками, требующими системного подхода (таблица 4) [5].

Таблица 4

Основные вызовы применения генеративного ИИ в банковском фрод-менеджменте

Вызов	Сущность	Последствия
«Галлюцинации» моделей	Генерация фактологически неверной информации	Ошибочные решения в критически важных сценариях
Необъяснимость («черный ящик»)	Невозможность интерпретировать логику решения	Конфликт с регуляторными требованиями к прозрачности (eXplainable AI)
Безопасность данных	Использование персональных данных в обучении	Нарушение законодательства о защите данных (GDPR, 152-ФЗ)
Новые угрозы	Deepfake, инжекция подсказок (prompt injection)	Снижение эффективности традиционных систем

Опыт пилотных внедрений крупнейших банков позволяет выделить следующие эффективные стратегии:

A. Принцип «человек в цикле» (Human-in-the-Loop). Генеративный ИИ рассматривается как ассистивный инструмент, а не как автономное лицо, принимающее решения. Промышленно-торговый банк Китая построил трехуровневую систему: «управление данными, логические ограничения, человеко-машинная координация», гарантирующую проверяемость каждого вывода.

B. Градация по уровням риска. Сценарии с высокими ставками (кредитные решения, крупные трансферты) требуют более строгого контроля и объяснимости моделей, чем операции с низким риском. Национальный регулятор КНР в 2026 году ввел требование обязательного человеческого контроля для приложений ИИ, вовлеченных в основные банковские операции.

C. Использование ИИ против ИИ. Развертывание специализированных моделей безопасности для обнаружения атак на основе ИИ, включая deepfake и инжекцию подсказок, через постоянные состязательные тренировки.

D. Инвестиции в управление данными. Качественные, структурированные и размеченные наборы данных являются фундаментом эффективного ИИ. Банкам рекомендуется переходить от простого накопления данных к их активному структурированию и превращению в пригодное для обучения знание.

Пример: один из региональных банков Китая за год работы системы предотвратил 16 873 подозрительные транзакции, используя комбинацию SIM-верификации, цифровых отпечатков устройств и алгоритмического анализа транзакционных паттернов.

Ключевые уроки этого кейса:

– интеграция систем: антифрод-решения должны быть встроены в общую архитектуру банка, используя централизованные данные и модели;

– обучение клиентов: второй уровень защиты – повышение осведомленности пользователей о рисках через встроенные в приложение предупреждения;

– баланс удобства и безопасности: жесткие ограничения (лимиты, частые проверки) создают трения для пользователей, поэтому важно развивать аналитические системы, снижающие ложные срабатывания.

Таким образом, перспективы развития антифрод-технологий связаны с агентным ИИ, способным не только обнаруживать угрозы, но и принимать автономные решения в заданных рамках, а также с развитием консорциальных моделей, обменивающихся анонимизированными сигналами угроз между банками. Для российского банковского сектора критически важна адаптация этих подходов с учетом локальной специфики мошенничества и регуляторной среды. Рекомендуется поэтапный переход от правиловых систем к ML-моделям, с приоритетом на сбор качественных размеченных данных и внедрение систем объяснимого ИИ.

Список литературы

1. Антифрод-системы в России: обзор технологий и решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.securitylab.ru/blog/personal/paragraph/355076.php (дата обращения: 02.09.2026).
2. Методика обеспечения безопасности банковских интернет-транзакций на основе антифрод системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-obespecheniya-bezopasnosti-bankovskih-internet-tranzaktsiy-na-osnove-antifrod-sistemy/viewer (дата обращения: 02.09.2026).
3. Обзор систем противодействия банковскому мошенничеству (антифрод) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.anti-malware.ru/analytics/Market_Analysis/anti-fraud-Bank-systems (дата обращения: 02.09.2026).
4. Применение алгоритмов искусственного интеллекта в банковском риск-менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://gazeta-business.com/finansovaya-inkljuziya-faktor-socialnogo-razvitiya-i-ustraneniya-neravenstva/ (дата обращения: 02.09.2026).
5. Противодействие кибермошенничеству. опыт Китая – чем он полезен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://plusworld.ru/articles/67407/?ysclid=mtsh1d0hoe541152107 (дата обращения: 02.09.2026).
6. Что такое антифрод-система и как она защищает от кибермошенников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/quote/news/article/69e08dc59a79477f3bb4a62e?from=copy
7. (дата обращения: 02.09.2026).

Особенности ESG-кредитования в системе кредитной кооперации

Бондарева К.В.,
студентка 1 курса АНО ВО «БУКЭП»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Гюнтер И.Н.,
доцент кафедры теории и истории
кооперативного движения АНО ВО «БУКЭП»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию специфики внедрения ESG-принципов в деятельность кредитных кооперативов. Актуальность обусловлена трансформацией подходов к оценке кредитоспособности заемщиков с учетом экологических, социальных и управленческих факторов, что создает новые вызовы и возможности для кооперативного сектора. В работе проанализированы международные практики ESG-интеграции в деятельность кооперативных банков и кредитных союзов, выявлены ключевые особенности кооперативной модели, влияющие на применение ESG-подходов. Рассмотрены инструменты «зеленого» кредитования, адаптированные к нуждам малых заемщиков – членов кооперативов.

Ключевые слова: ESG-кредитование, кредитная кооперация, устойчивое развитие, зеленые кредиты, социальное кредитование, скоринговая модель.

Features of ESG lending in the credit cooperation system

Bondareva K.V.,
1st-year student at ANO VO “BUKEP”,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Gyunter I.N.,
Associate Professor at the Department of Theory and History
of the Cooperative Movement, ANO VO “BUKEP”,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article is devoted to studying the specifics of implementing ESG principles in the activities of credit cooperatives. The relevance is due to the transformation of approaches to assessing the creditworthiness of borrowers, considering environmental, social, and management factors, which creates new challenges and opportunities for the cooperative sector. The paper analyzes international practices of ESG integration into the activities of cooperative banks and credit unions and identifies the key features of the cooperative model that influence the application of ESG approaches. The tools of “green” lending, adapted to the needs of small borrowers – members of cooperatives – are examined.

Keywords: ESG lending, credit cooperation, sustainable development, green loans, social lending, scoring model.

Введение. Интеграция ESG-факторов в процессы кредитования становится глобальным трендом, охватывающим все сегменты финансового рынка. Эмпирические исследования подтверждают, что компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют более низкий кредитный риск и лучшие показатели возвратности займов. Это создает экономические стимулы для банков и других кредиторов учитывать ESG-факторы при принятии решений о финансировании.

Кредитная кооперация представляет собой особую форму финансового посредничества, основанную на принципах взаимопомощи, демократического управления и близости к членам-заемщикам. Исследования итальянских ученых показывают, что

банки кредитной кооперации (ВСС) в силу своей природы уже имплементируют многие ESG-принципы через приверженность территории, социальную ответственность и устойчивую модель ведения бизнеса. Однако системное применение ESG-критериев в кредитном процессе требует разработки специализированных подходов, учитывающих специфику кооперативной модели [4].

Кредитные кооперативы обладают рядом характеристик, определяющих специфику применения ESG-подходов:

1. Близость к заемщику и несоразмерность информации. В отличие от крупных банков, кооперативы работают с членами на локальном уровне, что позволяет эффективно оценивать не только финансовые, но и нефинансовые факторы – репутацию заемщика, его вовлеченность в местное сообщество, экологическую ответственность. Исследования подтверждают, что географическая близость к отделениям кооперативных банков положительно коррелирует с ESG-эффективностью малых предприятий.

2. Двойная миссия. Кооперативы сочетают экономическую эффективность с социальной миссией, что созвучно ESG-принципам. Согласно исследованию, потребительские кооперативы вносят вклад в экологическую устойчивость, социальную справедливость и повышение доходов членов.

3. Демократическое управление. Принцип «один член – один голос» создает основу для коллективного принятия решений о приоритетах кредитования, включая ESG-направления [3].

Однако эти же особенности создают ограничения: малый размер кооперативов, ограниченность ресурсов для внедрения сложных методик ESG-оценки, недостаток квалифицированных кадров.

На основе анализа международных практик выделены следующие инструменты:

А. «Зеленые» кредитные линии. Международные практики показывают, что кооперативные финансовые институты успешно внедряют специализированные «зеленые» кредитные линии для финансирования проектов в области энергоэффективности, возобновляемой энергетики и устойчивого сельского хозяйства. В Эквадоре центральный кооператив Financoop создал «зеленую» кредитную линию объемом 50 млн. долларов для финансирования климатически-устойчивых инвестиций малых фермеров.

Б. Sustainability-Linked Loans (SLL). Инструмент, при котором процентная ставка зависит от достижения заемщиком ESG-показателей. В кооперативном секторе этот подход адаптируется через «зеленые» фонды, где члены кооператива получают доступ к капиталу при условии реализации социально или экологически значимых проектов.

В. Социальное кредитование. Кооперативы традиционно сильны в социальной компоненте ESG – финансировании жилья, образования, здравоохранения. В Италии кооперативные банки ВСС реализуют программы доступного жилья, поддержки молодых предпринимателей и женского предпринимательства.

Г. Риск-шеринг с ESG-привязкой. Международный опыт демонстрирует эффективность транзакций по разделению кредитного риска, где стоимость капитала привязана к прогрессу в достижении целей устойчивого развития [2].

Таблица 1

Инструменты ESG-кредитования в кооперативном секторе

Инструмент	Сущность	Примеры реализации в кооперациях
«Зеленые» кредитные линии	Целевое финансирование экологически значимых проектов членов кооператива	Financoop (Эквадор) – US$ 50 млн.
Sustainability-Linked Loans	Привязка ставки к достижению ESG-показателей	Фонд «зеленого кредитования» для членов кооперативов
Социальное кредитование	Финансирование социально значимых нужд членов	ВСС Италия – жилье, образование, здравоохранение
Риск-шеринг с ESG-привязкой	Разделение риска с корректировкой стоимости капитала	BBVA/PGGM – €2 млрд.

Особенностью кооперативного сектора является необходимость упрощения методик ESG-оценки, адаптированных к ограниченным ресурсам и масштабу кооперативов. Предлагается трехуровневая модель оценки:

Уровень 1 (базовый). Качественная оценка на основе самоотчетности членов кооператива – наличие экологических сертификатов, участие в социальных программах, соблюдение трудового законодательства.

Уровень 2 (продвинутый). Количественные индикаторы – энергоэффективность проектов, доля «зеленых» инвестиций в портфеле, социальные показатели (занятость, доступность услуг).

Уровень 3 (интегрированный). Полноценный ESG-рейтинг с привлечением внешних экспертов, верификация данных, публичная отчетность [1].

Таблица 2

Модель оценки ESG-зрелости кредитного кооператива

Уровень	Характеристика	Требуемые ресурсы	Рекомендуемый размер кооператива
Базовый	Самооценка, качественные показатели	Минимальные (обучение персонала)	< 500 членов
Продвинутый	Количественные индикаторы, регулярный мониторинг	Средние (внедрение систем учета)	500–2000 членов
Интегрированный	Внешняя верификация, публичная отчетность	Высокие (внешние консультанты)	> 2000 членов

Перспективные направления развития ESG-кредитования в кредитной кооперации представим на рисунке 1.

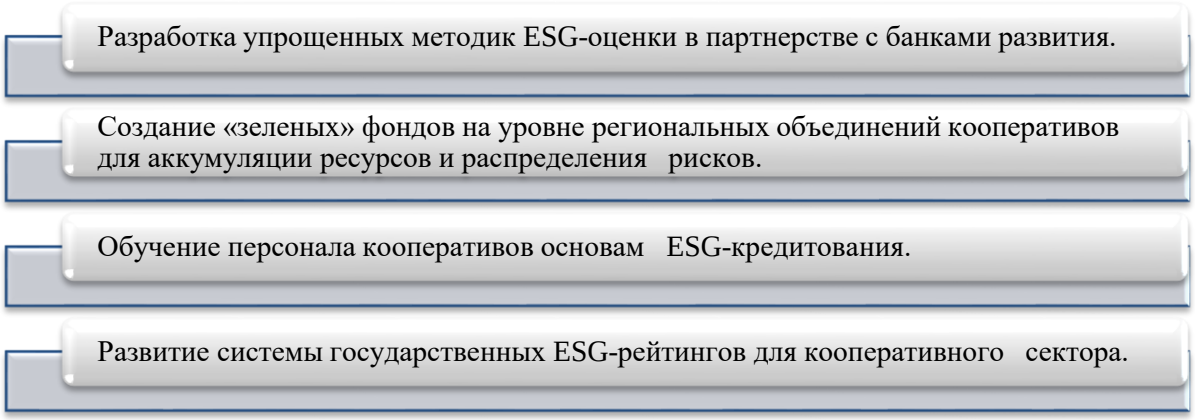


Рис. 1. Перспективные направления развития ESG-кредитования

Теперь рассмотрим проблемы развития ESG-кредитования в кредитной кооперации:

A. Ресурсные ограничения. Малые кооперативы не имеют возможности внедрять сложные системы ESG-оценки и мониторинга.

B. Недостаток методологий. Отсутствие упрощенных, адаптированных методик оценки ESG-факторов для малых заемщиков.

C. Информационная асимметрия. Ограниченный доступ к данным об ESG-показателях членов кооперативов.

D. Нормативные пробелы. Отсутствие требований к ESG-отчетности в кооперативном секторе.

Заключение. Таким образом, ESG-кредитование в кредитной кооперации представляет собой не просто адаптацию банковских практик, а качественно новую модель устойчивого финансирования, в которой социальная миссия кооператива органично

соединяется с экологической ответственностью и прозрачностью управления. В отличие от коммерческих банков, кооперативы способны выстраивать долгосрочные доверительные отношения с заемщиками, что создает благоприятную среду для внедрения ESG-критериев без существенного роста транзакционных издержек.

Дальнейшее развитие ESG-кредитования в кооперативном секторе будет определяться готовностью институциональной среды – наличием нормативной базы, доступностью методического обеспечения и уровнем государственной поддержки. Без целенаправленных усилий со стороны регуляторов и саморегулируемых организаций кооперативы рискуют остаться в стороне от общемирового тренда устойчивого финансирования, что ограничит их конкурентоспособность и доступ к ресурсам.

Практическая реализация предложенных подходов способна обеспечить синергетический эффект – повышение финансовой устойчивости кооперативов, рост доверия пайщиков и вклад в достижение национальных целей устойчивого развития. Таким образом, ESG-трансформация кредитной кооперации выступает не только объективной необходимостью, но и стратегическим направлением, способным придать новый импульс развитию кооперативного движения в России.

Список литературы

1. Модельная методология ESG-рейтингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf?ysclid=mtv01m2hxo313956226 (дата обращения: 02.09.2026).
2. Теоретические аспекты формирования региональной экосистемы кредитной кооперации: сущность и ключевые структурные элементы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://journals.bukep.ru/index.php/path1/article/view/1915 (дата обращения: 02.09.2026).
3. Тенденции на рынке кредитных потребительских кооперативов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://cbr.ru/analytics/microfinance/kpk/2024/?ysclid=mtuzztqvzg858046207 (дата обращения: 02.09.2026).
4. Flögel F., Schepelmann P., Zademach H.-M., Zörner M. Injecting climate finance into SME lending in Germany: Opportunities for and limitations of regional savings and cooperative banks // ZFW – Advances in Economic Geography, 2024. – Vol. 68, № 2. DOI: 10.1515/zfw-2022-0011.

Эволюция безналичных платежей в Беларуси и России: от зарплатных карт к цифровому рублю

Булыга Е.М.,
студентка 4 курса экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Мельникова Н.А.,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
кандидат экономических наук, доцент,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается эволюция безналичных платежей в Беларуси и России от банковских карт до цифровых систем расчетов. Анализируются этапы развития безналичных систем, их преимущества и недостатки, а также внедрение цифрового рубля и тенденции его развития.

Ключевые слова: банковские карты, безналичные платежи, цифровой рубль, трансформации платежной системы, банковские системы Беларуси и России.

The evolution of cashless payments in Belarus and Russia: from payroll cards to digital ruble

Bulyga E.M.,
4rd-year student at Faculty of Economics
of Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Scientific Advisor: Melnikava N.A.,
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article considers the evolution of cashless payments in Belarus and Russia from bank cards to digital payment systems. The stages of development of cashless systems, their advantages and disadvantages, as well as the implementation of the digital ruble and its trends are analyzed.

Keywords: bank cards, non-cash payments, stages of development of non-cash payments, digital ruble, Belarusian and Russian banking systems.

Введение. По данным Национального банка Республики Беларусь количество банковских платежных карточек на 1 января 2026 года составило 20133,1 тыс., что примерно составляет 2,22 карточки на одного человека. Если сравнивать с 2011 годом, то количество платежных банковских карт на человека примерно составляло 0,98[1], что свидетельствует о масштабном внедрении цифровых систем в реальную жизнь населения. В силу этого особую значимость приобретают вопросы анализа преимуществ и недостатков использования цифрового рубля. Безналичные платежи внедрились в жизнь фактически каждого жителя страны. Точно также как банковские карты послужили двигателем экономического развития после наличных платежей, так и цифровой рубль внедряется после карт и служит новым дополнительным вектором безналичных платежей. Пришел ли он на замену наличных денег и банковских карт?

[1] Данный анализ проведен путем деления количества банковских платежных карт на количество населения Беларуси [7; 12].

В научной статье отражаются этапы совершенствования банковской системы посредством развития банковских платежных карт, цифровых систем и автоматизации платежных процедур на примере Республики Беларусь и Российской Федерации. Основное внимание направлено на вопросы внедрения цифрового рубля, пути его развития и перспективы дальнейшего использования.

Цель работы заключается в анализе безналичных платежей двух стран: их становление, развитие и внедрение в повседневную жизнь, а также сравнение подходов к внедрению цифрового рубля.

В Республике Беларусь 90-х гг. Белнешэкономбанк первым в стране получил право выпускать в обращение банковские пластиковые карты [2]. С этого момента и начался так называемый «бум» в банковской системе страны. По мнению исследователей О. Антоновича и А. Игнатовича, «система безналичных расчетов формировалась веками, постепенно включая в себя все новые и новые платежные инструменты. Все началось с глиняных долговых табличек, затем трансформировалось в векселя, а уже в конце XIX века в обращении появились чеки. К XX веку развитие привело к внедрению банковских карт, что стало революцией в системе безналичных платежей» [1].

Активное первое внедрение банковских систем произошло в начале 2000-х годов. В этот период в силу вступила программа поэтапного внедрения системы безналичных расчетов с использованием банковских пластиковых карт на территории Беларуси, одобренная постановлением Совета Министров и Национального банка Республики Беларусь от 31.01.2000 № 126/3 [6]. Благодаря мировому опыту и совместной работе государства и банков удалось в достаточной мере выполнить отдельные направления данной программы, по итогам которой количество банковских пластиковых карт в обращении на 01.01.2002 увеличилось более чем в четыре раза по сравнению с 01.01.2000. В рамках программы совокупный объем карт за данный период должен был составлять около 220 тыс., однако банками эмитировано было около 150 тыс., что составляло 68 % от запланированного. Даже при неполной реализации принятой программы данное нововведение было прорывом, являющийся одним из факторов для дальнейшего внедрения безналичных расчетов. С развитием инфраструктуры, которая позволяла и позволяет по сегодняшний день комфортно пользоваться банковскими картами, увеличивалось количество выпуска карт и соответственно количество пользователей этими картами.

История банковских пластиковых карт в России также началась в 1990-х годах, когда в Сибирском торговом банке (далее – СТБ) в 1994 году была проведена первая транзакция по банковской карте. Одной из первых более удачных платежных систем стала «Золотая Корона». К концу 1990-х годов она стала самой распространенной банковской картой в России, однако ее возможности тогда были ограниченными. Ничем большим, чем просто прийти в банкомат и снять с карты зарплату, она послужить не могла, использовать карту для покупок оставалось невозможным [4]. Конечно, впоследствии стали появляться и другие платежные системы: в начале 1990-х – система «Сберкарт», в начале 2000-х – VISA и MasterCard были лидерами на данном рынке. По статистике на 01.01.2026 количество расчетных и кредитных карт составляло 544762,00 тыс. На данный момент в среднем на человека приходится от 2 до 4 банковских карт, в зависимости от его региона проживания [8].

В настоящее время карты настолько внедрились в жизнь фактически всех жителей двух стран, что без них невозможно представить свою комфортную жизнь. Оплата банковскими картами удобна в использовании, экономит время, позволяет в точности отслеживать свои расходы, обеспечивает безопасность личных средств. А также для пользователей банковских карт большинство банков предоставляют различные программы лояльности, такие как кэшбек, бонусы, системы накоплений и т.д. Помимо личного удобства для граждан, безналичная оплата имеет преимущества для государства:

1) уменьшение затрат на эмиссию, транспортировку и обслуживание наличных денег. Население не замечает, сколько процессов происходит для того, чтобы у страны были наличные деньги в обороте, и, как минимум, для создания денег необходима специальная бумага, оборудование, краски, металлизированные нити и т. д.;

2) увеличение скорости оборота денежных средств, что влияет на увеличение объема совершаемых сделок;

3) упразднение теневой экономики. Известно, что за счет наличных денег происходит оплата теневого оборота, и отследить их тяжелее, нежели банковские транзакции.

Нельзя сказать, что карты – это лучшее, что могло случиться в сфере финансов, точно также, как и нельзя утверждать, что наличные деньги – это уже прошлый век и необходимо переходить на банковские карты. Конечно же, как везде, у банковских карт есть как свои преимущества, так и недостатки.

Когда банковские карты только вводились, необходимо было колоссальное количество средств на предоставление возможности пользоваться картами (инфо-киоски, банкоматы, POS-терминалы в магазинах и т.д.). Данная потребность в установке новых устройств есть и в настоящее время, только не в том количестве, что изначально. Но издержки, которые останутся всегда – это обслуживание данных устройств. Никто не отрицает технические или механические поломки, во время которых использовать карту будет временно невозможно. Всегда присутствует риск мошенничества, когда злоумышленники могут получить доступ к конфиденциальным данным личной банковской карты, хоть и государство всегда пытается обезопасить население и предупредить о новых видах мошенничества, но злоумышленники зачастую оказываются быстрее и осваивают новые способы получения данных. Вместе с тем к расходам граждан относятся такие расходы как: комиссия за обслуживание счета, платный перевыпуск карт, проценты за просроченные платежи, комиссия за снятие наличных в банкоматах других банков.

Банковские карты действительно стали прорывом в экономическом развитии двух стран. Они позволили рассчитываться быстрее, удобнее, с минимальными издержками по сравнению с наличными средствами. Цифровизация не стоит на месте, банковские карты не являются пределом развития, именно поэтому относительно недавно одним из новых платежных инструментов стал цифровой рубль.

Цифровой рубль – это цифровая форма рубля, иными словами – платежное средство, за которое банки несут обязательства на государственном уровне (Банк России, Национальный банк Республики Беларусь). [5] Из-за отсутствия должного объема информации в быстром доступе о работе цифрового рубля среди граждан может ходить множество недостоверной информации и вопросов. Для начала следует разобраться в принципах работы цифрового рубля:

1) цифровой рубль не является криптовалютой, хоть он и выпускается в виде уникального цифрового кода. В отличие от цифрового рубля, криптовалюту может создать кто угодно с помощью майнинга, и она не будет ничем обеспечена. Цифровой рубль имеет единого эмитента в качестве государства, который несет полную ответственность за работу данной платежной системы;

2) у цифрового рубля нет срока службы, он не может «сгореть», а действует по принципу безналичных рублей на счетах банков. Это не новая самостоятельная валюта, а лишь ее дополнительная форма;

3) цифровой рубль привязывается к валюте и имеет такую же ценность. Граждане ничего не теряют при обмене цифровых рублей на наличные средства или на безналичные средства на банковской карте;

4) цифровой рубль не отменяет наличие наличных и безналичных средств, человек сам выбирает удобный форму денежных средств [10; 13].

На территории Российской Федерации вступил в силу Федеральный закон от 24.07.2023 г. № 340-ФЗ, в который внесли основы для развития новой формы денег [9]. С принятием данного Закона был введен цифровой рубль и началось его тестирование, на данный момент это этап пилотирования. С 2021 года в Беларуси начали реализацию стратегического проекта под названием «Определение возможности и целесообразности внедрения цифрового белорусского рубля», в рамках которого разрабатывались подходы к реализации данной идеи, был определен план действий на среднесрочный период (на 2024-2026 гг.). В 2024 г. одобрили Концепцию цифрового рубля, которая содержит в себе информацию об основных подходах к внедрению, о преимуществах для граждан и страны, а также карту, отображающую последовательность работ, которую предстоит реализовать в рамках данного проекта [5]. В 2025 году начали тестирование цифрового рубля в ограниченном количестве. В 2026 году стартовала опытно-промышленная эксплуатация, а к 2027 году по плану окончательное внедрение цифрового рубля как дополнительное платежное средство. На начальном этапе цифровой рубль будет доступен юридическим лицам для расчетов с контрагентами и трансграничными платежами. Для внебюджетных организаций данный переход будет добровольным выбором, в том числе и в рамках ЕАЭС [11]. Таким образом, в Беларуси пока не внедрили данную систему безналичных платежей как в России, но Беларусь стремительно движется к поставленной цели [10].

Можно отметить следующие преимущества цифрового рубля:

1) для населения цифровой рубль на данный момент будет одним из самых безопасных способов хранения личных денежных средств, хранение которых не будет подвязано к какому-то определенному банку. Данное платежное средство сможет работать в офлайн режиме, что позволит производить оплату в отдаленных или малонаселенных территориях.

2) для государства внедрение цифрового рубля означает расширение возможностей интеграции национальной платежной системы с платежными системами стран-партнеров, поможет эффективнее проводить трансграничные платежи. Данное внедрение важно для экономического союза стран. Задача на данный момент заключается в том, чтобы при внедрении цифрового рубля и при последующей торговле при помощи единой платформы торговать между странами не иностранной, а национальной валютой.

На данный момент присутствуют определенные риски, которые можно отнести к недостаткам:

1) на данные платформы могут производиться кибератаки, для этого они должны быть оборудованы различного уровня защитами, чтобы выявлять и блокировать подозрительные операции;

2) нельзя отрицать появление технических сбоев в системе платформы, для устранения или сведения к минимальному количеству таких сбоев, перед выпуском в массы данная система должна пройти тщательное тестирование;

3) данная система хоть и позволяет сделать переводы, платежи максимально прозрачными, что позволит свести к минимуму теневые операции, но в свою очередь за счет чрезмерной прозрачности может появиться риск нарушения конфиденциальности, что в последствии потенциально может привести к неудовлетворению работой данной системы у граждан, точно также, как и отсутствие процентов, кэшбека при покупках.

Цифровой рубль – это достаточно новая система абсолютно для каждой страны, вне зависимости от уровня ее развития. Мотивы внедрения у каждой страны преимущественно совпадают: снижение издержек пользователей, внедрение инноваций, использование в трансграничных платежах. Более 60 стран находятся на разных этапах разработки и внедрения своих цифровых валют. Точно также и основные страны-партнеры Беларуси и России находятся на разных этапах, подробнее приведено в таблице 1.

Таблица 1

Мотивы и статусы внедрения цифрового рубля стран-партнеров Беларуси и России

Страна	Мотивы внедрения	Статус внедрения
Китай	Увеличение эффективности платежной системы	Пилотирование
Узбекистан	Использование в трансграничных платежах, развитие платежной системы	Исследование
Казахстан	Внедрение инноваций, развитие платежной системы	Пилотирование
Кыргызстан	Развитие платежной системы, повышение доступности использования финансовых систем	Исследование
Армения	Использование в трансграничных платежах, развитие платежной системы	Исследование
Объединенные Арабские Эмираты	Создание цифровой валюты центральным банком, которая преимущественно будет использоваться между двумя банками	Пилотирование

Источник: составлено на основе материалов зарубежных центральных банков [14]

При рассмотрении перспектив создания единой цифровой платформы Беларуси и России открываются новые возможности в рамках сотрудничества. Для начала это укрепит платежный суверенитет, потому что совместная работа над цифровым рублем позволит снизить зависимость от сторонних платежных технологий и систем, поддерживать один уровень развития экономик для дальнейшего сотрудничества, чтобы не было барьеров при реализации товаров, работ и услуг. Как подчеркнула председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко, «с разными валютами затруднительно определять финансово-денежную, валютную и иную политику» [3]. Присутствует также возможность создания единого банка, который будет обеспечивать эмиссию совместной цифровой валюты. Резко переходить на новую систему платежных инструментов может быть болезненно для двух стран, именно для этого и существуют этапы по внедрению вектора цифрового рубля в качестве единой валюты.

Таким образом, станет ли цифровой рубль заменой безналичным расчетам банковскими картами? Однозначно нет, так как эти две системы относятся к безналичным платежам, в связи с развитием стран и цифровизацией появился цифровой рубль, который имеет свои свойства, преимущества и недостатки. Цифровой рубль и банковские карты выполняют разные функции и необходимы для разных целей. Единственное, где на данный момент цифровой рубль станет преимуществом – это расчеты между фирмами на международном уровне, так как есть возможность быстрее оплачивать операции, требует минимального количества времени и денежных издержек в виде комиссий банкам, а также является преимуществом при развитии сотрудничества между странами. Приживется ли данная система? Войдет ли она в обращение в таком виде, как было задумано? Действительно ли это будет феноменальным прорывом в развитии платежных систем? На данный момент сложно ответить на все вопросы, можно лишь прогнозировать и предполагать, но всем известно, что экономика не бывает стабильной, тяжело спрогнозировать ее вектор развития. Государства справляются с задачей поддержания и улучшения экономик, а граждане лишь могут идти в ногу со временем и развивающимися технологиями, чтобы не препятствовать развитию стран и повышению уровня и качества жизни.

Список литературы

1. Банковские карточки: прошлое, настоящее, будущее / О. Антонович, А. Игнатов // Банкаўскі веснік. – 2002 г. – №19(204). – Режим доступа: https://www.nbrb.by/bv/pdf/journals/204.pdf. (дата обращения: 16.09.2026)

2. Белорусскому буму – 15 лет. «Карточная» история Беларуси началась с 1995 года, когда Белнешэкономбанк первым в нашей стране получил право на эмиссию, то есть выпуск в обращение банковских пластиковых карт [Электронный ресурс] // Беларусь сегодня. – Режим доступа: https://www.sb.by/articles/belorusskomu-bumu-15-let-kartochnaya-istoriya-belarusi-nachalas-s-1995-goda-kogda-belneshekonombank-pervym-v-nashey-strane-poluchil-pravo-na-emissiyu-to-est-vypusk-v-obrashchenie-bankovskikh-plastikovykh-kart.html. (дата обращения: 14.09.2026)
3. Выгодно ли Беларуси и России введение единой валюты? [Электронный ресурс] // Евразия.Эксперт. – Режим доступа: https://eurasia.expert/vygodno-li-belarusi-i-rossii-vvedenie-edinoy-valyuty/. (дата обращения: 21.09.2026)
4. Как пластик победил наличные. Неизвестная история российских банковских карт [Электронный ресурс] // Sostav. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/blogs/288216/91995. (дата обращения: 17.09.2026)
5. Концепция цифрового белорусского рубля [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. – Минск, 2023. – 30 с. – Режим доступа: https://www.nb-rb.by/payment/digital_ruble/concept.pdf. (дата обращения: 19.09.2026)
6. Постановление Совета Министров Республики Беларусь, Национального банка Республики Беларусь от 31 января 2000 г. № 126/3 «Об утверждении Программы поэтапного внедрения в Республике Беларусь системы безналичных расчетов с использованием банковских пластиковых карточек» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://etalonline.by/document/?regnum=C20000126. (дата обращения: 16.09.2026)
7. Состояние рынка банковских платежных карточек [Электронный ресурс] // Национальный банк Республики Беларусь. – Режим доступа: https://www.nbrb.by/payment/plasticcards/state_of_the_market_of_bank_payment_cards. (дата обращения: 14.09.2026)
8. Статистика национальной платежной системы [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/nps/psrf/. (дата обращения: 18.09.2026)
9. Федеральный закон от 24 июля 2023 г. № 340-ФЗ [Электронный ресурс] // Президент России. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/49579. (дата обращения: 20.09.2026)
10. Цифровой белорусский рубль [Электронный ресурс] // Единый портал финансовой грамотности. – Режим доступа: https://fingramota.by/ru/guide/digi-currency-assets/cifrovoi-belorusskii-rubl. (дата обращения: 20.09.2026)
11. Цифровой рубль в Беларуси 2026: что нужно знать бухгалтеру [Электронный ресурс] // Opty. – Режим доступа: https://opyt.by/czifrovoj-belorusskij-rubl-chto-nuzhno-znat-buhgalteru-i-biznesu-uzhe-sejchas/. (дата обращения: 21.09.2026)
12. Численность населения на 1 января по областям и г. Минску [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/naselenie_6/dinamika-chislennosti-naseleniya/. (дата обращения: 14.09.2026)
13. Что такое цифровой рубль, зачем он и как работает, нужно ли заявление на отказ от цифрового рубля [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: https://cbr.ru/faq/dr/. (дата обращения: 19.09.2026)
14. Central Bank Digital Currency Tracker [Electronic resource] // Atlantic Council. – Available at: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/. (дата обращения: 21.09.2026)

Перспективы инвестирования в акции ПАО «Сбербанк»

Быканова Н.И.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия
Буряк А.С.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Данная статья посвящена перспективам инвестирования в акции банка ПАО «Сбербанк», являющегося крупнейшим представителем IMOEX. В данной работе было уделено внимание техническому анализу котировок акций, динамике дивидендных выплат и основным инвестиционным мультипликаторам представленного эмитента. После проведенного анализа сделан вывод о преимуществах вложения капитала в акции ПАО «Сбербанк».

Ключевые слова: фондовый рынок, акции, дивиденды.

Prospects for investing in shares of PJSC Sberbank

Bykanova N.I.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Buryak A.S.,
Postgraduate student at the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This article is devoted to the prospects of investing in shares of PJSC Sberbank, which is the largest representative of the IMOEX. The study focuses on the technical analysis of stock quotes, the dynamics of dividend payments, and the main investment multipliers of the issuer in question. Based on the analysis, a conclusion is drawn regarding the advantages of investing capital in shares of PJSC Sberbank.

Keywords: stock market, shares, dividends.

Современный фондовый рынок представляет собой организованную совокупность инвесторов, стремящихся увеличить свой капитал, и эмитентов, которые его привлекают с целью расширения операционной и инвестиционной деятельности.

На Московской бирже представлено множество инструментов, отличающихся сроком обращения, ликвидностью и волатильностью внутри дня.

Для формирования сбалансированного инвестиционного портфеля важно включение в его состав активов консервативных эмитентов с целью сохранения капитала от влияния коррекций.

«Сбалансированный портфель» предполагает ведение торговой деятельности с соблюдением определенной стратегии, предполагающей оптимизацию соотношения между риском и доходностью. Именно поэтому необходимо рассматривать для инвестирования капитала крупные компании, входящие в сводный индекс MOEX.

К самым крупным компаниям представленного индекса относятся: Сбербанк, Лукойл и Газпром, занимающие около 40-50 % от общего объема IMOEX [1].

В условиях повышенного санкционного давления сектор экспорта нефти и газа испытывает определенные трудности, что отражается на ожиданиях инвесторов и котировках эмитентов.

Перейдем к анализу крупнейшего представителя финансового сектора Московской биржи – ПАО «Сбербанк».

Данная организация является абсолютным лидером в предоставлении банковских услуг на территории нашей страны, что связано с наличием внушительной клиентской базы и постоянным процессом цифровизации бизнеса, что поддерживает общую конкурентоспособность.

Участники биржевых торгов, принимающие инвестиционное решение, анализируют прежде всего динамику торговли инструментом.



Рис. 1. Динамика котировок обыкновенных акций ПАО «Сбербанк» за март – начало сентября 2026 г. [4]

На представленном графике проведен первичным технический анализ, включающий в себя построение ключевых ценовых уровней поддержки и сопротивления, инструмент «Фибоначчи» для определения потенциала роста и локальный тренд.

После проведения анализа, можно прийти к выводу, что, начиная с июня наблюдается тенденция падения котировок, что объясняется геополитической обстановкой и негативными ожиданиями инвесторов (открытые короткие позиции).

Важно отметить, что произошло закрепление на нижнем локальном уровне, что дает потенциал для дальнейшего роста, так как ценные бумаги данного эмитента являются недооцененными вследствие стабильных выплат дивидендов и наращивания чистой прибыли (+18,6 % г/г за первое полугодие 2026 г.).

Несмотря на текущее курсовое падение, его глубина меньше, чем у других компаний, входящих в индекс. Так, Газпром демонстрирует падение (-31,4 % г/г). Также в стакане котировок торговли акциями Сбербанка наблюдается наличие крупного покупателя, который постепенно усредняет свою позицию.

После проведения первичного технического анализа инвесторы анализируют динамику дивидендных выплат для планирования инвестиционного потока.

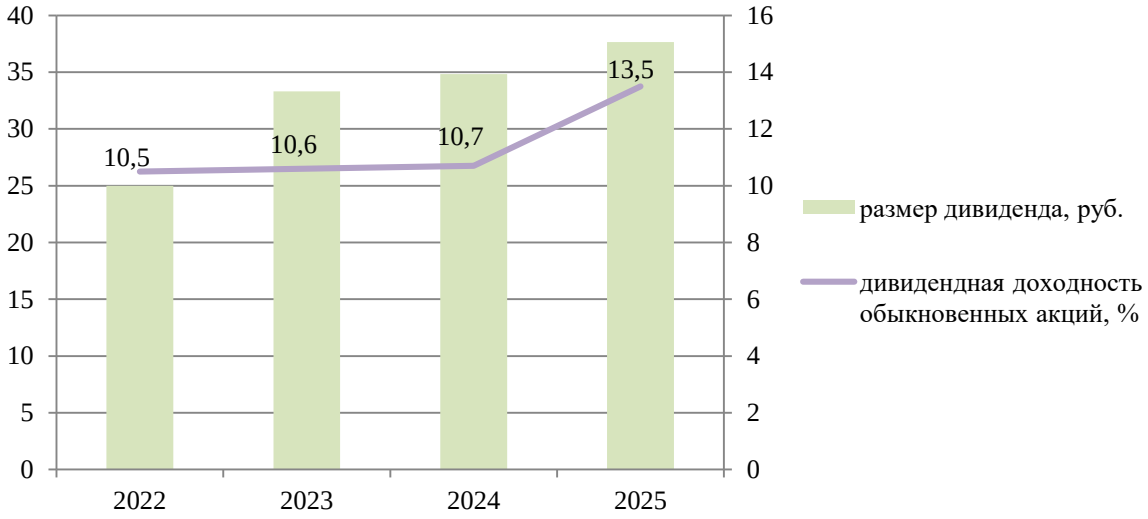


Рис. 2. Динамика дивидендных выплат и доходности ПАО «Сбербанк» за 2022-2025 гг. [2]

ПАО «Сбербанк» стабильно распределяет на выплату дивидендов 50 % чистой прибыли по международным стандартам финансовой отчетности. Эмитент продолжает наращивать размер чистой прибыли и отчисления инвесторам соответственно.

Необходимо отметить, что в представленной новой стратегии на 2027-2029 гг. менеджмент компании ставит цель сохранить текущий размер дивидендного потока (50 % от чистой прибыли).

Исходя из анализа чистой прибыли за первое полугодие 2026 года, можно ожидать, что дивидендные выплаты в 2027 году могут превысить 40 рублей на одну обыкновенную акцию.

Особое значение имеют основные инвестиционные мультипликаторы P/E (отношение капитализации компании к чистой прибыли) и P/B (отношение капитализации компании к собственному капиталу) для формирования решения о вложении капитала.

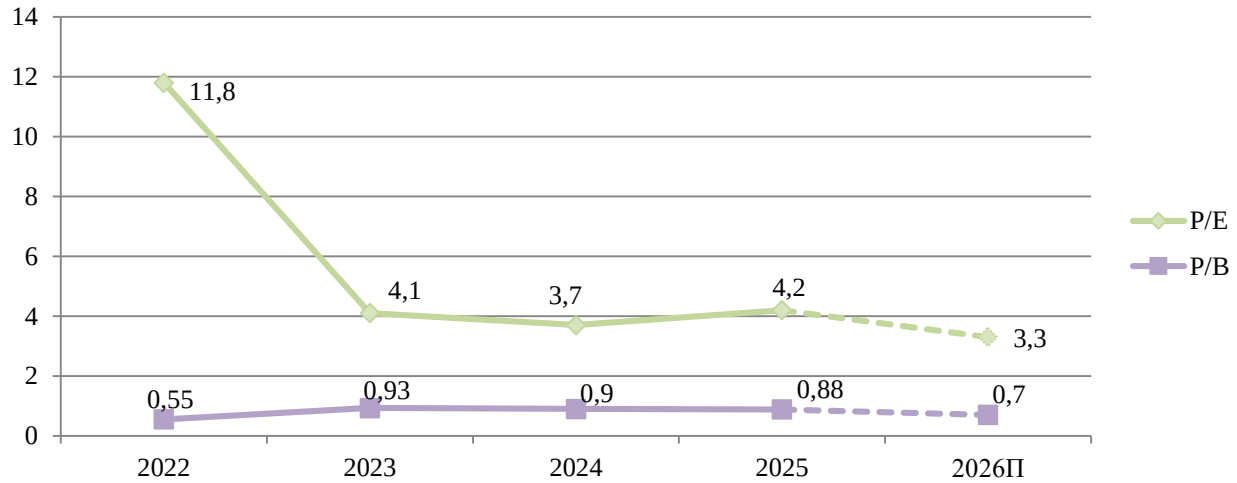


Рис. 3. Динамика инвестиционных мультипликаторов P/E и P/B ПАО «Сбербанк» за 2022-2026 гг. [3]

Динамика P/E и P/B ПАО «Сбербанк» демонстрирует тенденцию к наращиванию дисконта ценных бумаг эмитента. Так, по прогнозам на 2026 год, форвардные мультипликаторы P/E и P/B будут составлять 0,7 и 3,3 соответственно [1].

За последние одиннадцать лет значение мультипликатора P/E отражает локальный минимум, что дает потенциальным инвесторам сигнал к долгосрочному заходу в торговую позицию по активам данного эмитента.

Несмотря на перспективность вложения капитала в акции ПАО «Сбербанк», существуют определенные риски, связанные с внешними факторами.

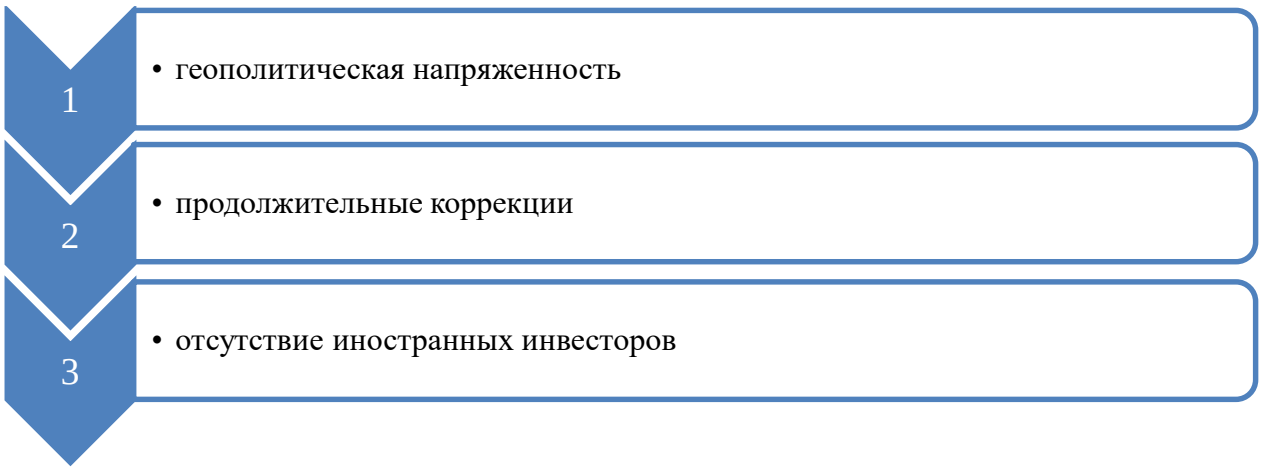


Рис. 4. Инвестиционные риски на национальном фондовом рынке в 2026 г. [3]

Геополитическая напряженность влияет на ход торгов инструментов внутри дня и на более длительных «тайм фреймах». Новостной фон определяет динамику биржевых индексов и ценных бумаг, составляющих его основу.

Общая геополитическая напряженность приводит к возникновениям коррекций, представляющих собой устойчивые циклы снижения котировок ценных бумаг вследствие открытия большого объема коротких позиций и массовых продаж в биржевом стакане.

Отсутствие иностранного капитала в свою очередь влияет на общий уровень ликвидности национального фондового рынка. Крупные иностранные инвесторы поддерживали котировки инструментов на МОЕХ.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что инвестирование капитала в акции ПАО «Сбербанк» обладает рядом преимуществ: торговля с дисконтом по основным мультипликаторам, привлекательные технические уровня для открытия позиции и дивидендная политика.

Тем не менее, потенциальному инвестору важно правильно учитывать торговые сигналы и общую геополитическую обстановку перед вложением капитала. Важно отметить, что акции ПАО «Сбербанк» являются консервативными активами, которые стоит рассматривать как элемент долгосрочного портфеля.

Список литературы

1. Ваганова О.В., Мельникова Н.С., Буряк А.С., Пузанков М.Н. Технический анализ как инструмент формирования инвестиционных решений на рынке акций // Modern Economy Success. 2025. № 6. С. 347-354.
2. Официальный сайт «SMART-LAB» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://smart-lab.ru/blog/1334617.php?ysclid=mtz49gdvt8718791061. (дата обращения: 10.09.2026).
3. Официальный сайт «SMART-LAB» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://smart-lab.ru/blog/1252388.php?ysclid=mtz498yels295041674. (дата обращения: 10.09.2026).
4. Официальный сайт «TradingView» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.tradingview.com/chart/NbIVNiio/. (дата обращения: 10.09.2026).

Влияние пруденциального регулирования на цифровизацию банковского сектора

Быканова Н.И.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия
Науменко И.А.,
ассистент кафедры инновационной
экономики и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется влияние пруденциального регулирования на цифровизацию банковского сектора Российской Федерации в условиях трансформации институциональной среды. Систематизирована хронология пруденциальной политики Банка России в 2020–2025 гг. и анализируется ее влияние на динамику финансовой устойчивости и цифрового развития крупнейших банков. Показано, что изменения регуляторной среды сопровождаются неравномерной реакцией банков, обусловленной их институциональными особенностями и уровнем цифровой зрелости. Установлено, что в периоды ужесточения требований и внешних шоков цифровизация становится ключевым механизмом адаптации, позволяющим компенсировать рост регуляторной нагрузки и поддерживать устойчивость банковской деятельности. Обосновано, что влияние пруденциального регулирования на цифровизацию носит косвенный и нелинейный характер и реализуется через трансформацию стратегий банков в ответ на изменение условий функционирования. В результате формируется устойчивая тенденция интеграции цифровых технологий в систему управления рисками и взаимодействия с регулятором, что отражает переход к новой модели функционирования банковского сектора в цифровой экономике.

Ключевые слова: пруденциальное регулирование, банковский сектор, цифровизация, финансовая устойчивость, цифровая трансформация, регуляторные волны.

The impact of prudential regulation on the digitalization of the banking sector

Bykanova N.I.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Naumenko I.A.,
Assistant Lecturer of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the impact of prudential regulation on the digitalization of the banking sector in the Russian Federation under conditions of transformation of the institutional environment. The chronology of the Bank of Russia's prudential policy in 2020–2025 is systematized, and its impact on the dynamics of financial stability and digital development of the largest banks is analysed. It is shown that changes in the regulatory environment are accompanied by an uneven response from banks, обусловленный их institutional characteristics and level of digital maturity. It has been established that during periods of tightening requirements and external shocks, digitalization becomes a key adaptation mechanism that makes it possible to compensate for the growing regulatory burden and maintain the

stability of banking activities. It has been substantiated that the impact of prudential regulation on digitalization is indirect and non-linear and is realized through the transformation of banks' strategies in response to changes in operating conditions. As a result, a stable trend emerges towards integrating digital technologies into the risk management system and interaction with the regulator, which reflects the transition to a new model of banking sector operation in the digital economy.

Keywords: prudential regulation, banking sector, digitalization, financial stability, digital transformation, regulatory waves.

Введение. В современных условиях развитие банковского сектора определяется одновременно двумя масштабными взаимосвязанными процессами: усилением пруденциального регулирования и ускорением цифровизации банковской деятельности. Под влиянием данных процессов регуляторные требования становятся не столько ограничивающим фактором, сколько потенциальным драйвером структурных преобразований.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что механизм влияния регуляторных требований на стратегическое поведение банков в контексте цифровизации на сегодняшний день недостаточно изучен. Как правило, пруденциальное регулирование рассматривается преимущественно через призму обеспечения финансовой устойчивости и снижения системных рисков, однако с приходом цифровизации в экономику, оно оказывает косвенное воздействие на бизнес-модели банков, стимулируя или ограничивая их технологическое развитие.

Пруденциальное регулирование представляет собой систему нормативных требований и надзорных механизмов, устанавливаемых регулятором, направленных на ограничение рисков и обеспечение финансовой устойчивости отдельных кредитных организаций в частности и банковской системы в целом [12]. Данное регулирование не направлено на стимулирование развития банков или повышение их прибыльности, его сущность заключается в создании таких институциональных условий, при которых банки будут способны выполнять свои обязательства перед клиентами, невзирая на возможные кризисы и экономические шоки.

В рамках данного исследования следует подчеркнуть, что пруденциальное регулирование оказывает влияние на развитие банков через изменение условий их функционирования. Ужесточение требований к капиталу, ликвидности и управлению рисками приводит к повышению издержек банковской деятельности и усложняет внутренние процессы, что в свою очередь стимулирует банки к поиску более эффективных организационных и технологических решений. Именно в данном контексте цифровизация становится инструментом адаптации банков к регуляторному давлению, позволяющим одновременно повышать эффективность, снижать операционные издержки и соответствовать возрастающим надзорным требованиям.

Для выявления логики и направленности воздействия Банка России на деятельность банков необходимо систематизировать ключевые регуляторные изменения и меры пруденциальной политики, результаты представим в виде таблицы 1.

Анализируя представленные данные, мы можем отметить тенденцию перехода от смягчающей антикризисной модели, действовавшей в период пандемии и санкционного шока к более дифференцированной, гибридной системе, сочетающей элементы адаптированных под национальную специфику стандартов Базель III и макропруденциального контроля. Начиная с 2023 года четко прослеживается смещение ключевого вектора развития в сторону цифровизации надзорных процедур и интеграции технологических факторов в систему пруденциального регулирования, что отражает переход к новой модели регулирования, ориентированной как на устойчивость банковской системы, так и на их технологическую трансформацию.

Далее целесообразно рассмотреть, каким образом выявленные регуляторные трансформации отразились на ключевых показателях деятельности банковского сектора,

для этого перейдем к эмпирической оценке изменений финансовой устойчивости и цифровизации крупнейших российских банков: ПАО «Сбербанк», Банк ВТБ (ПАО), АО Альфа-Банк, АО «Т-Банк», АО «Россельхозбанк». Выбор данных кредитных организаций обусловлен их значительной долей в совокупных активах банковского сектора, высокой степенью вовлеченности в процессы пруденциального регулирования, а также доступностью сопоставимой финансовой и нефинансовой отчетности.

Таблица 1

Хронология ключевых изменений пруденциального регулирования ЦБ РФ (2020–2025 гг.)

Период	Ключевые регуляторные изменения	Содержание и пруденциальный эффект
I кв. 2020 – IV кв. 2020	Антикризисная фаза (COVID-19)	Массовые регуляторные послабления: реструктуризация кредитов без ухудшения качества, снижение давления на капитал и резервы, временная «регуляторная пауза»
IV кв. 2020 – II кв. 2021	Фаза стабилизации и возврата к нормам	Постепенное восстановление требований Базель III, нормализация оценки активов и резервирования, возвращение к стандартным надзорным практикам
II кв. 2021 – IV кв. 2021	Фаза макропруденциального ужесточения	Усиление контроля долговой нагрузки (PTI/PDL), рост макропруденциальных надбавок по потребительскому кредитованию, повышение роли риск-ориентированного регулирования
IV кв. 2021 – I кв. 2022	Предкризисная турбулентность	Усиление неопределенности, корректировка требований к обязательным резервам (перенос/адаптация), подготовка к возможным шокам ликвидности
I кв. 2022 – III кв. 2022	Антикризисная регуляторная пауза (санкционный шок)	Резкое смягчение пруденциальных требований: фиксация стоимости активов, валютные послабления, временное снижение требований к капиталу и резервам
III кв. 2022 – IV кв. 2022	Фаза частичной нормализации	Постепенный возврат отдельных нормативов, начало сворачивания антикризисных мер, восстановление контроля за качеством активов
I кв. 2023 – IV кв. 2023	Формирование гибридной национальной модели регулирования	Повышение нормативов обязательных резервов (март и июнь 2023), переход к адаптированным под российскую экономику пруденциальным стандартам, отход от полной зависимости от Базель III
IV кв. 2023 – II кв. 2024	Институционализация новой регуляторной модели	Закрепление новых подходов к капиталу и ликвидности, развитие внутренних моделей банков, усиление контроля операционных рисков
II кв. 2024 – IV кв. 2024	Фаза цифровизации надзора	Переход к цифровому мониторингу банков, автоматизация отчетности, развитие риск-аналитики на основе больших данных
I кв. 2025 – настоящее время	Фаза интеграции цифровизации и пруденциального регулирования	Усиление требований к киберустойчивости банков, интеграция цифровой инфраструктуры в систему надзора, развитие data-driven регулирования

Источник: составлено авторами по материалам [4; 5; 6; 9]

В качестве интегрального индикатора эффективности деятельности возьмем показатель рентабельности капитала (ROE), позволяющий оценить способность банков получать прибыль в условиях регуляторного давления. Качество кредитного портфеля и уровень принимаемого риска будем оценивать через показатель доли проблемных кредитов

(NPL). Для оценки уровня цифровизации применим агрегированный индекс цифровизации, учитывающий развитие дистанционных каналов обслуживания, уровень автоматизации бизнес-процессов и внедрение современных технологических решений. Оценка данных показателей в совокупности, позволяет комплексно отразить и финансовые и технологические аспекты адаптации банков к изменениям пруденциального регулирования.

Визуализация соответствующих показателей в динамике представлена на рис.1.

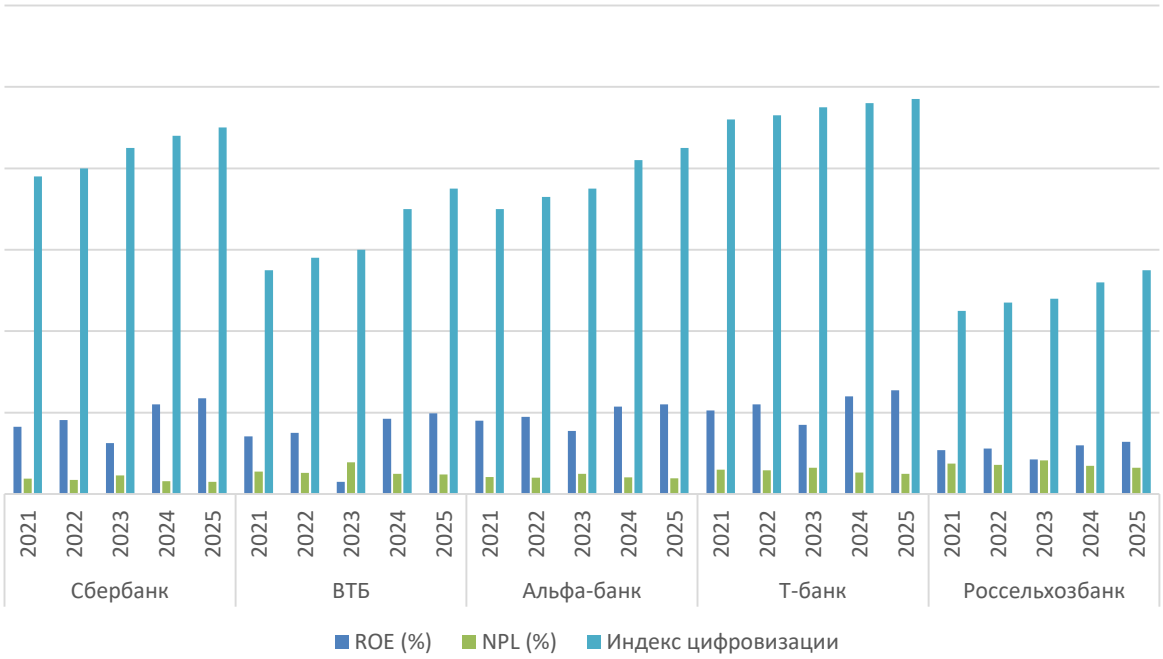


Рис.1. Динамика финансовых и цифровых показателей банков в условиях трансформации пруденциального регулирования 2021-2025 гг.

Источник: составлено авторами по материалам [10]

Анализ взаимосвязи между показателями позволяет выявить ряд устойчивых закономерностей адаптации банковского сектора к пруденциальному воздействию.

В рамках «первой волны» регуляторных изменений, характеризующихся смягчением требований в ответ на кризис, вызванный пандемией, Сбербанк и Альфа-Банк демонстрируют относительно быстрое восстановление показателя ROE после первоначального снижения, при сохранении низкого уровня NPL. Это свидетельствует о высокой эффективности их бизнес-моделей и способности оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды. В то же время Т-Банк сохраняет стабильно высокий уровень рентабельности, что обусловлено его изначально цифровой моделью и низкими операционными издержками. ВТБ и Россельхозбанк в этот период демонстрируют более сдержанную динамику: их показатели рентабельности остаются ниже, а уровень проблемных кредитов – выше, что отражает большую зависимость от традиционных сегментов кредитования и менее развитую цифровую инфраструктуру. При этом для всех банков характерен рост цифровизации, однако его драйвером выступают преимущественно внешние факторы, связанные с переходом к дистанционному обслуживанию [10].

На втором этапе Сбербанк и Альфа-Банк демонстрируют способность компенсировать рост регуляторного давления за счет активного внедрения цифровых инструментов риск-менеджмента, что позволяет им удерживать показатели ROE на относительно высоком уровне при контролируемом росте NPL. Т-Банк в наименьшей мере попадает под влияние ужесточения и сохраняет достаточную рентабельность, несмотря на увеличение уровня кредитного риска. ВТБ и Россельхозбанк испытывают наибольшую чувствительность к ужесточению, что проявляется в росте NPL и замедлению динамики цифровизации.

Следующая «волна», вызванная санкционным шоком, сопровождается наиболее выраженной волатильностью показателей. Заметное ухудшение финансовых показателей фиксируется у ВТБ, несмотря на регуляторные послабления. Россельхозбанк также демонстрирует негативную динамику качества активов, что отчасти объяснимо отраслевой спецификой и высокой зависимостью от государственного финансирования. В то же время Сбербанк и Альфа-Банк быстрее адаптируются к новым условиям, а Т-Банк стабильно сохраняет устойчивость за счет гибкости цифровой модели и минимальной зависимости от традиционной инфраструктуры.

Последующий этап, к которому мы относим изменения с 2023 года по настоящий момент, отражает повсеместный переход к цифрово-ориентированной модели надзора. Происходит повсеместная конвергенция показателей финансовой устойчивости анализируемых банков, ускоряющая цифровое развитие.

В целом сопоставление «регуляторных волн» с динамикой показателей позволяет сделать вывод о наличии устойчивой, но нелинейной взаимосвязи между пруденциальным регулированием и развитием банковского сектора, при этом влияние на цифровизацию и финансовую устойчивость носит асимметричный характер. Таким образом, цифровизация выступает в качестве ключевого адаптационного механизма, опосредующего влияние пруденциального регулирования на эффективность деятельности банков.

Заключение. Пруденциальное регулирование банковского сектора за рассматриваемый период претерпело качественную трансформацию от антикризисной модели к гибридной, сочетающей элементы риск-ориентированного надзора, макропруденциальных инструментов и ориентации на цифровизацию. Так с 2023 года, ключевым вектором развития становится интеграция цифровых инструментов в саму систему надзора, что свидетельствует о переходе к новой модели регулирования.

Цифровизация сегодня выступает в качестве ключевого адаптационного механизма банковского сектора к регуляторному давлению. Усиление требований к капиталу, рискам и операционной деятельности повышает издержки соблюдения нормативов и стимулирует банки к внедрению цифровых решений, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, повышение точности риск-менеджмента и снижение операционных затрат. Характер влияния пруденциального регулирования на темп цифровизации носит дифференцированный характер и зависит от институциональных особенностей банков. Банки с более высоким уровнем цифровой зрелости демонстрируют нейтральную реакцию, в то время как банки со средним уровнем цифровизации реагируют более остро, наращивая темпы цифровизации.

Таким образом, цифровизация становится неотъемлемым элементом обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности банков в условиях усложняющейся регуляторной среды. В целом, полученные результаты позволяют сделать заключение о том, что влияние пруденциального регулирования на цифровизацию банков является опосредованным, но системным и проявляется через принимаемые банками стратегические решения, в ответ на регуляторные ограничения, формируя новые бизнес-модели функционирования в цифровой экономике.

Список литературы

1. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 N 86-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (Дата обращения: 29.08.2026)
2. 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 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (Дата обращения: 29.08.2026)

3. Болгов С.Н., Бородин И.А., Пшиченко Д.В., Андреев Г.А. Эволюция бизнес-моделей в эпоху цифровой трансформации: анализ применения ИИ и автоматизации // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11. № 4. С. 77-89. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-4-0-7
4. Доклад Банка России о Развитии рынка цирфровых активов // Банк России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/141991/Consultation_Paper_07112022.pdf (Дата обращения: 26.08.2026)
5. Информация Банка России от 9 ноября 2021 г. «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2022 год и период 2023 и 2024 годов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402922090/ (Дата обращения: 26.08.2026)
6. Информационное сообщение Банка России от 30 ноября 2022 г. «Частичная отмена послаблений, новые меры поддержки банков и отдельные изменения в банковском регулировании в 2023 году» https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1588045/
7. Информационное сообщение Банка России от 13 февраля 2023 г. «Банк России повышает с марта нормативы обязательных резервов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1608852/
8. Исследование цифровой зрелости банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sdi360.ru/banks24
9. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2021 год и период 2022 и 2023 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366866/80ad75de9ed67de96bf89dfd1e5b09daf96e2b2b/
10. Развитие финансовых технологий //Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/fintech/ (дата обращения: 12.09.2025)
11. Ваганова, О. В. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор» / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 113-121. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121. – EDN DOQSBC.
12. Савинова Н.Г., Угольнов Д.В. Пруденциальное регулирование Банком России деятельности кредитных организаций: прямые и косвенные методы регулирования / Н.Г. Савинова, Д.В. Угольнов // Экономика и предпринимательство. 2024 № 7 (168). С. 505-508.
13. Соломаха, В. Д. Мероприятия государственной поддержки и регулирование Банком России внедрения современных цифровых банковских технологий / В. Д. Соломаха, А. Д. Бутыркина // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № s6. С. 1-11.
14. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.

Трансформация налоговой системы Республики Беларусь и ее влияние на инвестиционную активность предприятий

Волчкевич Т.Я.,
ст. преподаватель кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В работе исследуется влияние изменений в налоговой системе Республики Беларусь в 2025–2026 гг. на финансовое состояние организаций. Особое внимание уделено введению повышенной ставки налога на прибыль (25 %). Показано, что рост налоговой нагрузки ведет к мультипликативному снижению чистого дисконтированного дохода (NPV).
Особое внимание уделено введению повышенной ставки налога на прибыль (25 %) и прогрессивной шкалы подоходного налога. Показано, что рост налоговой нагрузки ведет к диспропорциональному снижению чистого дисконтированного дохода (NPV). Предложены пути нивелирования негативных эффектов через активное использование инвестиционного вычета, значимость которого возрастает пропорционально росту налоговой ставки.

Ключевые слова: Налоговый кодекс РБ 2025–2026, налог на прибыль 25 %, инвестиционный вычет, финансовые показатели, NPV, налоговое планирование.

Tax system transformation in the republic of belarus and its impact on corporate investment activity

Volchkevich T.Y.,
Senior Lecturer of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Minsk, Belarus

Abstract. The paper investigates the impact of the tax system transformation in the Republic of Belarus for 2025–2026 on the financial condition of organizations. Particular attention is paid to the introduction of an increased corporate income tax rate (25 %) and a progressive scale for personal income tax. Based on mathematical modeling of an investment project, it is proven that the increase in the tax burden leads to a disproportionate decrease in the Net Present Value (NPV). The author proposes methods to mitigate negative effects through the active use of the investment tax allowance, the significance of which increases in proportion to the growth of the tax rate.

Keywords: Tax Code of the Republic of Belarus 2025–2026, Corporate Income Tax (CIT) at 25 %, Investment Tax Allowance (Investment Deduction), Financial Performance Indicators, Net Present Value (NPV), Tax Planning.

Введение. Актуальность темы обусловлена изменениями в Налоговом кодексе Республики Беларусь. Эти изменения направлены на усиление фискальной функции и цифровизацию контроля.

Целью данного исследования является количественная оценка влияния налоговых изменений на показатели ликвидности и рентабельности организаций, а также поиск возможных инструментов их адаптации к изменяющимся условиям.

Трансформация налоговой системы Республики Беларусь в 2025–2026 гг. отражает общемировой тренд на усиление фискальной функции государства в отношении высокодоходных секторов экономики. Подобные реформы, направленные на борьбу с неравенством и пополнение бюджетов за счет сверхприбылей крупного бизнеса и богатых граждан, активно реализуются как на постсоветском пространстве, так и в странах дальнего зарубежья.

Повышение базовой ставки налога на прибыль до 25 % для крупных организаций выступает в качестве инструмента перераспределения финансовых ресурсов. Однако, с точки зрения финансового менеджмента такое изменение коренным образом меняет и правила оценки капитальных вложений.

В Республике Беларусь принят Закон от 30 декабря 2025 г. № 127-З «Об изменении законов по вопросам налоговых правоотношений» (далее – Закон). Это ключевой нормативный акт, закрепивший поправки в Налоговый кодекс. Он регулирует ставки, порядок исчисления и уплаты большинства республиканских и местных налогов для бизнеса и физических лиц.

Согласно Закону, повышена ставка налога на прибыль с 20 до 25 процентов для компаний с высоким уровнем валовой прибыли, налоговая база которых превышает 25 000 000 BYN нарастающим итогом с начала налогового периода (ч. 2 п. 1 ст. 184 НК) [1].

Также одним из ключевых изменений является внедрение элементов прогрессивного налогообложения доходов физических лиц [1]. Так, с 1 января 2026 года в Республике Беларусь действует новая прогрессивная шкала подоходного налога на сверхдоходы физических лиц – 25 % при превышении порога в 350 000 рублей и 30 % – для сумм, превышающих 600 000 рублей в год (для зарплат и других доходов, кроме дивидендов) [2].

Введение прогрессивной шкалы – это серьезный шаг, который потребует от бухгалтерских служб и налоговых агентов высокой точности в ведении совокупного учета доходов каждого физического лица нарастающим итогом с начала года. Для граждан с высокими доходами это означает увеличение налоговой нагрузки. Наиболее ощутимым оно будет для тех, чей совокупный годовой доход от указанных источников превышает 600 000 рублей. При этом государство стремится сохранить социальную направленность системы, оставляя льготный режим для социальных выплат и необлагаемых доходов.

Изменения, внесенные Законом № 127-З, направлены на тонкую настройку фискальной системы, перераспределение нагрузки и адаптацию к современным экономическим реалиям.

Другие изменения, которые внес данный Закон:

1. Утверждены общие ставки налога на прибыль, упразднена специальная ставка налога на прибыль с дивидендов (6 %), скорректирован порядок учета затрат [1].

2. По подоходному налогу для физических лиц установлены лимиты и размеры освобождения от налогообложения денежных переводов из-за границы, а также скорректирован порядок применения стандартных, социальных и имущественных вычетов [1].

3. Уточнен механизм расчета налога на недвижимость и земельного налога, включая применение льгот для социально уязвимых категорий граждан и отдельных видов объектов [1].

4. Введены актуализированные ставки акцизов на алкогольную, табачную продукцию и подакцизные товары [1].

5. Отменено применение налоговых льгот по не отраженным в декларации доходам при проверках, а также установлен запрет на льготирование услуг по аренде (лизингу) под видом «услуг собственного производства».

Повышение стандартной ставки налога на прибыль до 25 % при превышении валовой прибыли в 25 млн. рублей и отмена льгот для высокодоходных направлений (например, ликвидация 6 %-ной ставки налога на прибыль с дивидендов) оказывают ощутимое влияние на рентабельность, ограничивает ресурсы для модернизации.

Эти изменения создают новые вызовы для финансового менеджмента организаций. В данных условиях его роль существенно меняется и дополняется. Главной задачей бухгалтерской службы теперь становится налоговое планирование. Традиционные методы оценки эффективности инвестиций требуют новых подходов, ведь с ростом налоговой ставки даже на пять процентов может быть снижена привлекательность инвестиционных проектов (NPV) более, чем на тридцать процентов [3].

Рассмотрим простой практический пример того, как изменение ставки налога на прибыль с двадцати до двадцати пяти процентов напрямую снижает показатели эффективности инвестиций – чистый дисконтированный доход NPV и дисконтированный срок окупаемости DPP.

Например, при условии, что сумма инвестиций равна одному миллиону белорусских рублей (1000000 BYN), ежегодная прибыль предприятия до начисления налогов – четыреста тысяч белорусских рублей (400000 BYN), срок инвестиционного проекта – пять лет, а ставка дисконта – десять процентов.

Проведем сравнительный анализ влияния ставки налога на прибыль (двадцать и двадцать пять процентов) на показатели эффективности инвестиционного проекта.

Таблица 1

Сравнительный анализ влияния ставки налога на прибыль на показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатели	Ставка налога 20 %	Ставка налога 25 %	Темп прироста (%)
Ежегодная прибыль до налогов тыс. бел. руб.	400	400	0
налог на прибыль, тыс. бел. руб.	80	100	+25 %
Чистый денежный поток в год, тыс. бел. руб.	320	300	-6,25 %
чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. бел. руб.	213,1	137,2	-35,6 %
Срок окупаемости, лет	3,13	3,33	+6,4 %

Источник: собственная разработка

Анализ таблицы 1 показывает, что чистый дисконтированный доход (NPV) снизился более, чем на 35 %, это подтверждает эффект мультипликативного падения доходности, когда увеличение налоговой нагрузки всего на 5 процентных пункта приводит к снижению чистого дисконтированного дохода более, чем на 35 процентов.

Срок окупаемости проекта увеличился на 6,4 процента, что в свою очередь приводит к замедлению оборачиваемости капитала, а это может быть существенным в масштабах страны.

Ежегодный чистый денежный поток снизился на 6,25 %, его сокращение потребует поиск новых стратегий по вопросам выплаты дивидендов учредителям.

В свою очередь снижение чистого дисконтированного дохода требует от менеджмента организации при рассмотрении новых инвестиционных проектов пересмотра пороговых значений рентабельности: инвестиционные проекты с низкой доходностью, которые окупались при двадцатипроцентной ставке, могут стать убыточными при ставке налога в двадцать пять процентов.

В данных условиях следует рассмотреть эффективный инструмент налоговой оптимизации – инвестиционный вычет, который дает возможность предприятиям уменьшить налоговые обязательства и повысить их инвестиционную активность.

Инвестиционный вычет – это форма налоговой льготы (льгота по налогу на прибыль), позволяющая организациям уменьшить налогооблагаемую базу на сумму затрат на приобретение, создание или модернизацию основных средств (ОС), регулируемая ст. 144 и ст. 170 Налогового кодекса Республики Беларусь [1].

В Республике Беларусь инвестиционный вычет позволяет единовременно списать на затраты до 40 процентов стоимости машин и оборудования [4]. Причем, при ставке 25 процентов налоговая экономия от вычета становится на 25 процентов больше, чем была при ставке 20 %. Чем выше ставка, тем больше реальных денег возвращает компания через налоговый вычет. То есть при ставке в 25 процентов экономия на налоге через вычет становится выгоднее, что в свою очередь стимулирует обновление основных средств предприятия даже в условиях роста налогов [1, 2].

Изменение ставки налога напрямую корректирует величину средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и чистые операционные денежные потоки (CF). При росте ставки налога на прибыль изъятие оборотного капитала происходит на более ранних стадиях инвестиционного цикла, что порождает так называемый «эффект мультипликативного сжатия» доходности.

Уже в первый год реализации инвестиционного проекта организация имеет увеличение чистого денежного потока в виде неуплаченного налога, что особенно важно в условиях дорогих банковских кредитов.

Существуют некоторые ограничения по применению инвестиционного вычета:

1. Вычет не применяется к объектам основных средств (а также к вложениям в их реконструкцию), если их нормативный срок службы составляет менее 5 лет.

2. Также в случае самостоятельного установления срока организацией на уровне менее 5 лет инвестиционный вычет также применить нельзя.

3. Ограничения для некоторых некоммерческих организаций: бюджетные, религиозные, общественные и некоторые другие некоммерческие организации не имеют права применять инвестиционный вычет (за исключением организаций потребительской кооперации и юрлиц, ведущих лесное хозяйство).

4. Ограничения по видам имущества: Вычет не применяется к основным средствам, полученным правопреемником при реорганизации юридических лиц (кроме преобразования).

5. Активы должны использоваться исключительно в предпринимательской деятельности. Для зданий и сооружений инвестиционный вычет применим, только если они имеют производственное назначение, а расходы на их содержание и эксплуатацию включаются в себестоимость продукции.

6. Лимиты в процентах от стоимости: Вычет применяется в пределах установленных законодательством максимальных размеров от первоначальной стоимости объекта или вложений в реконструкцию:

- По зданиям, сооружениям, передаточным устройствам и вложениям в их реконструкцию – не более 20 %.
- По машинам, оборудованию, транспортным средствам (кроме легковых автомобилей, если они не служат такси/прокатом) и вложениям в их модернизацию – не более 40 %.

7. Ограничение по времени списания: Сумму инвестиционного вычета можно применить в течение двух лет с момента начала начисления амортизации или увеличения стоимости после реконструкции [1, 5].

В 2026 г., как и в 2025 г., инвестиционный вычет может быть применен исключительно по зданиям, сооружениям производственного назначения. При этом с 2026 г. изменены подходы к отнесению зданий и сооружений к зданиям, сооружениям производственного назначения для целей применения инвестиционного вычета. Так, к зданиям, сооружениям производственного назначения относятся здания, сооружения, прямо или косвенно используемые (предназначенные для использования) в деятельности, связанной с производством продукции, расходы на содержание и эксплуатацию которых подлежат в бухгалтерском учете включению в себестоимость производимой продукции [5].

Таким образом, для сохранения финансовой устойчивости организации должны перейти от пассивного учета налогов к активному управлению налоговыми льготами. При грамотном использовании механизмов налогового стимулирования организация сможет сохранить финансовую устойчивость, а также ускорить обновление своей материально-технической базы, получив при этом конкурентное преимущество.

В новых условиях действия Закона для сохранения конкурентоспособности организациям необходимо перейти к применению производительного или ускоренного методов амортизации в сочетании с инвестиционным вычетом. Это позволит максимизировать затратную часть в первые годы, снижая эффективную ставку налога [1].

Поскольку ставка на прибыль 25 % применяется при превышении налоговой базы в 25 000 000 BYN, крупным холдингам целесообразно рассмотреть варианты децентрализации или выделения самостоятельных бизнес-единиц, если это экономически обосновано.

Внедрение ставки 25 % на сверхдоходы физлиц (более 350 000 BYN) требует изменения структуры топ-менеджмента. Фирмам станет выгодно перенести фокус с прямой материальной мотивации (высоких окладов) на долгосрочные программы бенефитов и опционов.

Таким образом, налоговая реформа 2025–2026 гг. в Республике Беларусь выступила жестким, но эффективным триггером для модернизации отечественных предприятий. Проведенное исследование доказало, что падение эффективности инвестиционных проектов под влиянием 25 %-й ставки налога не является необратимым процессом. Здесь наглядно проявляется стимулирующая роль государства – выгодно не просто зарабатывать, а инвестировать.

Обновленный Налоговый кодекс стимулирует инновационный тип развития экономики. Государство забирает больше прибыли у пассивных компаний, но предоставляет избыточный капитал тем, кто активно реинвестирует средства в основные фонды через инвестиционные вычеты.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особенная часть): Закон Респ. Беларусь, 19 дек. 2002 г., № 166-З: в ред. Закона Респ. Беларусь от 31 дек. 2024 г. // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2025. (Дата обращения:16.03.2026).

2. О вопросах налогообложения: Закон Респ. Беларусь, 31 дек. 2024 г., № 348-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 01.01.2025, 2/3136. (Дата обращения:18.03.2026).

3. Об инвестициях: Закон Респ. Беларусь, 12 июля 2013 г., № 53-З: в ред. Закона Респ. Беларусь от 8 янв. 2024 г., № 350-З // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2025. (Дата обращения: 26.03.2026).

4. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 сентября 2011 г. № 161 «Об установлении нормативных сроков службы основных средств и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства экономики Республики Беларусь» // Эталон-Онлайн [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026. – Режим доступа: etalonline.by. – (Дата обращения: 17.05.2026).

5. Инструкция по бухгалтерскому учету налогов на прибыль: постановление Министерства финансов Респ. Беларусь, 11 марта 2012 г., № 15: в ред. постановления Минфина от 31 дек. 2023 г., № 80 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 25.01.2024, 8/41065. (Дата обращения: 26.03.2026).

Трансформация банковского надзора в эпоху открытого банкинга: от контроля институтов к надзору за экосистемами

Воронович М.В., Жерносек Д.С.,
студенты 3 курса экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Мельникова Н.А.,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается кардинальное изменение системы банковского регулирования и надзора, обусловленное появлением концепции открытого банкинга (Open Banking). Классическая система надзора, сфокусированная на отдельных кредитных организациях, становится неэффективной в условиях сегментации финансовых услуг и появления новых посредников. На основе анализа методов передовых правовых систем определяются ключевые векторы преобразования (технологическое приспособление органов надзора, смена ориентира с устойчивости учреждений на защиту информации и операционную устойчивость цепочек), а также развитие коллективных моделей регулирования. Акцентируется внимание на рисках, обусловленных разделением банковских задач на составляющие в модели Banking-as-a-Service, а также предлагается концептуальная парадигма «адаптивного экосистемного надзора».

Ключевые слова: открытый банкинг, банковский надзор, PSD2, регулирование, SupTech, защита данных, финансовые экосистемы, операционная устойчивость, Banking-as-a-Service.

The transformation of banking supervision in the era of open banking: from institutional oversight to ecosystem supervision

Voronovich M.V., Zheronosek D.S.,
third-year students of the Faculty of Economics
of the Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Scientific Advisor: Melnikava N.A.,
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the fundamental change in the system of banking regulation and supervision, driven by the emergence of the concept of open banking (Open Banking). The classical supervision system, which focuses on individual credit institutions, becomes ineffective in the context of the segmentation of financial services and the emergence of new intermediaries. Based on an analysis of the methods used in advanced legal systems, key vectors of transformation are identified (technological adaptation of supervisory bodies, a shift in focus from the stability of institutions to information protection and the operational stability of chains), as well as the development of collective regulatory models. The focus is on the risks associated with breaking down banking tasks into components within the Banking-as-a-Service model, and a conceptual paradigm of "adaptive ecosystem supervision" is proposed.

Keywords: open banking, banking supervision, PSD2, regulation, SupTech, data protection, financial ecosystems, operational resilience, Banking-as-a-Service.

Введение. Сектор финансов переживает структурную трансформацию, соизмеримую по масштабу с появлением безналичных расчетов в конце XX века. Открытый банкинг, основывающийся на технологиях API и инициативах регулирующих органов – в первую очередь европейской Директивы PSD2, – преобразует саму структуру рынка [7]. Классические банковские системы традиционно отличались закрытым характером и вертикально выстроенной интеграцией, где финансовые учреждения контролировали каждое звено цепочки формирования стоимости – от разработки продуктов до хранения данных [7; 10]. Государственный контроль в этом мире был организован довольно просто: достаточно проверить банк – и вся система оказывалась проверенной. Вместе с тем принятие директивы PSD2 (Revised Payment Services Directive – пересмотренная директива о платежных услугах) в 2015 году открыло новую эпоху: финансовые организации были обязаны предоставлять открытые API (Application Programming Interface – интерфейсы прикладного программирования) для сторонних поставщиков услуг (TPP), что привело к формированию принципиально иной структуры финансового сектора [6; 7]. По данным Konsentus на IV квартал 2025 года, в Европейской экономической зоне и Великобритании действует 554 авторизованных сторонних поставщика услуг (TPP), Германия стала первым рынком, где число TPP превысило 200; Италия приблизилась к этому же порогу (199) [12].

Подобная модель приносит значительные преимущества потребителям – индивидуально подобранные предложения, конкурентные цены и комфортное объединение данных по счетам в едином интерфейсе. В то же время для регуляторов и контрольно-надзорных структур открытый банкинг создает ранее неизвестные проблемы. Цель данного исследования заключается в определении направлений эволюции банковского контроля, требуемых для должного реагирования на риски открытого банкинга, а также в разработке практических способов их снижения. Как верно подчеркивают эксперты, открытый банкинг и, в особенности, его развитие в направлении модели BaaS (Banking-as-a-Service – банковское обслуживание как услуга) формируют уже не просто новые продукты, а принципиально иную структуру финансовых услуг, с которой действующие нормативно-регуляторные механизмы справляются с трудом [11].

Открытый банкинг порождает как минимум три категории угроз, с которыми традиционные контрольно-надзорные инструменты справляются недостаточно эффективно.

Во-первых, речь идет об угрозах операционной взаимосвязанности. В модели открытого банкинга важнейшая операция (к примеру, инициация платежа) разбивается на отдельные этапы: аутентификация клиента (TPP), передача данных (API-шлюз банка), обработка и исполнение (платежная система). Как подчеркивается в исследовании Банка Италии, отказ хотя бы одного звена, особенно принадлежащего нерегулируемому либо подверженному слабому надзору TPP, способен обрушить работоспособность целой цепочки [9]. Контроль же традиционно оценивал операционную надежность банка как самостоятельного участника, однако, как подчеркивают специалисты CGAP (Consultative Group to Assist the Poor – Консультативная группа содействия беднейшим слоям населения), в условиях открытого банкинга надзор должен охватывать не отдельные институты, а всю совокупность взаимных связей внутри системы [1]. Концепция «одинаковая деятельность – одинаковый уровень риска – одинаковые нормы контроля», которую отстаивают в Ассоциации банковских надзирателей Америки, требует пересмотра сложившихся методов: цифровая трансформация не устраняет риски, а переносит их в операционно-технологическую сферу [8].

Во-вторых, речь идет об угрозах, связанных с данными и сохранением конфиденциальности. До тех пор, пока информация находится внутри изолированной инфраструктуры банка, она защищена его внутренним контуром безопасности. В период развития открытого банкинга данные начинают перемещаться между множеством звеньев. Как демонстрируется в исследовании, основанном на беседах с представителями регуляторных органов, открытый банкинг нуждается в более деликатном надзорном

подходе к обработке данных и вопросам конфиденциальности – наравне с классическими задачами обеспечения финансовой стабильности [2]. Согласно исследованию Akamai (2025), 96 % финансовых организаций сообщили как минимум об одном инциденте безопасности, связанном с API, за последние 12 месяцев, причем 48 % столкнулись с четырьмя и более инцидентами; средний годовой финансовый ущерб оценивается примерно в 620 тыс. долларов США [13]. В Португалии, например, законодательство прямо обязывает TPP не применять, не получать доступ и не хранить сведения о клиентах для каких-либо целей, кроме явно согласованных, а также требует, чтобы объем передаваемых данных не включал персональной идентифицирующей информации [6].

В-третьих, имеются в виду угрозы «модуляризации» банковских операций. Открытый банкинг, изначально представлявший собой требование предоставлять доступ к данным, эволюционирует в нечто более глубокое – Banking-as-a-Service (BaaS). Суть заключается в дроблении банковской деятельности на более мелкие стандартизированные составляющие, такие как открытие счетов, осуществление платежей, проведение проверок на соответствие требованиям, выдача кредитов. Данные элементы могут предоставляться поодиночке посредством API, а затем вновь объединяться финтех-компаниями или платформенными структурами в продукты для конечных клиентов [11]. Показательным примером служит крах Synapse Financial Technologies в 2024 году: после банкротства BaaS-провайдера тысячи человек утратили доступ к собственным средствам, а вопрос о том, кто должен нести ответственность (сам провайдер, банки-партнеры или финтех-приложения), так и не получил однозначного решения, что ярко демонстрирует уязвимость подобной модели [11]. Угроза здесь выходит за рамки аналогии с теневым банкингом и приобретает форму рассеянной ответственности, с которой действующие нормативно-регуляторные механизмы не способны справиться.

Опыт ведущих юрисдикций демонстрирует различные, однако схожие по сути траектории перестройки надзора. Принципиально значимо, по мнению экспертов, что контроль и наблюдение невозможно дополнить постфактум – их следует закладывать в архитектуру открытых финансовых систем с самого начала [3].

Великобритания стала первопроходцем в реализации модели открытого банкинга CMA и FCA (Competition and Markets Authority – Управление по делам конкуренции, Financial Conduct Authority – Управление по финансовому регулированию и надзору). FCA выбрал курс на применение режима «песочниц» (Regulatory Sandbox – регуляторная песочница), дающего возможность тестировать новые схемы в управляемых условиях. В настоящее время, однако, FCA переносит акцент на контроль после завершения «песочницы», обязывая TPP предоставлять отчетность о происшествиях в сфере кибербезопасности. Основополагающий принцип, на который делают упор в FCA, формируется следующим образом: когда контролируемые фирмы передают ключевые операции внешним исполнителям, они обязаны предпринимать обоснованные шаги для ослабления возникающих дополнительных операционных угроз, а также поддерживать внутренний контроль на уровне, достаточном для бесперебойного регуляторного надзора [7]. Банк по-прежнему несет ответственность за все, что происходит с его данными и через его интерфейсы.

Европейский Союз выстраивает собственную стратегию, опираясь на директивы PSD2 и PSD3, а также на EBA (European Banking Authority – Европейский банковский орган). Данный подход, заложенный в рамках PSD2 и развиваемый в рамках предложений PSD3 и Платежного регламента (PSR – Payment Services Regulation), концентрируется на стандартизации API и усиленной аутентификации клиентов (SCA – Strong Customer Authentication) [5; 6]. Тем не менее практическая реализация сопряжена с определенными трудностями. Так, например, недавно опубликованный разъяснительный документ EBA касается вопроса двойной сильной аутентификации при переадресации через TPP (Third-Party Provider – сторонний поставщик услуг): если пользователь уже прошел авторизацию для доступа к данным, требуется ли ему заново проходить полную аутентификацию для

инициации платежа? EBA установил, что подобное не считается незаконным ограничением, поскольку доступ к данным и запуск платежа являются двумя самостоятельными услугами [4]. Этот прецедент отчетливо демонстрирует, как тонкая регуляторная настройка стремится удержать равновесие между защищенностью, комфортом и недопущением дискриминации в отношении TPP.

Бразильский подход иллюстрирует новейшие технологические разработки. Возможно, наиболее примечательный опыт накоплен в государствах с бурно растущим открытым финансированием. Центральный банк Бразилии обязал ответственную организацию Open Finance Brasil сформировать мониторинговую платформу, которая агрегирует метаданные по API-вызовам. На базе этих сведений в автоматическом режиме формируется скоринговая модель – каждый участник экосистемы, равно как и экосистема в совокупности, получает балльную оценку в диапазоне от 1 до 10, опирающуюся на регуляторные показатели и операционные критерии [1]. Дополнительно задействуется программный конвейер на языке Python для оценки продуктового мониторинга, качества данных и проверок на соответствие требованиям. Подобный подход превращает надзор в оперативную аналитику рынка.

Центральным средством перестройки выступает применение передовых технологий в работе самих надзорных структур. Традиционно регуляторы опирались на исследование ежеквартальных либо ежемесячных отчетов. В сфере открытых финансов необходим иной подход к надзору, лучше адаптированный к быстро меняющейся взаимосвязанной экосистеме [1]. Сбой, плохо работающие API или медленное устранение ошибок у одного участника быстро отражаются на других, подрывая доверие ко всей системе [1; 8].

Аналитика графов формирует экосистемное видение контроля. Классическая бухгалтерская отчетность непригодна для выявления взаимосвязей. Надзор будущего обязан применять исследование взаимосвязей, где вершины – это кредитные организации, TPP, агрегаторы, а дуги – потоки данных и платежей. Это дает возможность выявить системную значимость не по величине капитала, а по степени центральности в сети. Как отмечается в исследовании, регуляторам требуется развивать чувствительность к многообразию сценариев, в рамках которых применяется единая регуляторная модель, и именно экосистемный взгляд позволяет данную чувствительность осуществить [2].

Контроль переходит к мониторингу в режиме реального времени. Опыт Бразилии и Объединенных Арабских Эмиратов свидетельствует: для эффективного надзора за открытыми финансовыми экосистемами требуется сбор детальных регуляторных сведений в больших объемах и с высокой периодичностью – для своевременного раннего корректирующего вмешательства [1]. Это означает перемещение от реактивного контроля, при котором регулятор реагирует на уже возникшую проблему, к надзору, направленному на предотвращение проблемы заранее.

Облачные «песочницы» дают возможность осуществлять стресс-тестирование экосистем. В период развития открытого банкинга стресс-тест должен моделировать сценарии, связанные не только с капиталом банков, но и с устойчивостью всей цепочки. Регулятор способен создавать цифровой двойник рынка, где задает сценарий ухода ключевого TPP или сбоя API-шлюза нескольких банков. Это позволяет обнаружить слабые звенья раньше, чем они проявятся в реальности.

Особого внимания заслуживает развитие открытого банкинга в направлении BaaS (Banking-as-a-Service – банковское обслуживание как услуга), которое создает качественно новые регуляторные проблемы. BaaS раскладывает банковскую деятельность на составляющие и предоставляет их через API; лицензированные кредитные организации открывают доступ к своей инфраструктуре, финтех-фирмы и даже нефинансовые компании возводят на ее базе продукты [11]. Для потребителя это комфортно и незаметно. Однако у данной эффективности существует обратная сторона: неочевидные зависимости. Точно так же, как и облачные вычисления сконцентрировали риск в руках ограниченного круга провайдеров, BaaS формирует ситуации, при которых единственный промежуточный уровень способен спровоцировать эффект домино.

Кейс Synapse далеко не уникален. В Европе трудности Railsr (британская финтех-компания), иного BaaS-провайдера, показали, насколько беззащитной может оказаться экосистема, когда посредники остаются за пределами зоны внимания надзора. В США в середине 2024 года федеральные банковские ведомства опубликовали запрос информации о выгодах и угрозах партнерских схем между кредитными организациями и финтех-компаниями, что свидетельствует о признании данной проблемы, однако комплексного решения пока не выработано [11].

По сути, имеем дело с проблемой распределенной ответственности. В классической модели ответственность однозначно закреплена за банком. В модели BaaS цепочка может выглядеть следующим образом: клиент пользуется приложением небанковской организации, которое использует инфраструктуру небанковского BaaS-провайдера, а тот, в свою очередь, взаимодействует с лицензированным банком-партнером. Возникает вопрос: на ком лежит ответственность за безопасность, защиту сведений, исполнение перевода? Однозначного ответа пока не существует ни в одной юрисдикции.

Обобщая проведенный анализ, можно определить концептуальный подход – «адаптивный экосистемный надзор». Он опирается на три уровня и принцип встроенного контроля:

1. Микроуровень охватывает кредитную организацию, TPP и BaaS-провайдера. Обязательная проверка безопасности API и управления доступом осуществляется не единожды в год, а на непрерывной основе с применением автоматизированных инструментов. Ключевой принцип заключается в применении бортовых самописцев – журналов доступа, которые хранятся в неизменном виде и предоставляются регулятору в режиме реального времени по запросу, аналогично тому, как это практикуется в авиации.

2. Мезоуровень охватывает экосистему и цепочку. Регулятор формирует динамические барьеры. Если графовый анализ выявляет критический рост зависимостей между участниками (например, более 30 % трафика проходит через одного TPP или BaaS-провайдера), регулятор в автоматическом режиме вводит требование о предоставлении плана замещения в сжатые сроки. Здесь возможно применение балльной модели, аналогичной бразильскому опыту [1].

3. Макроуровень охватывает рынок в целом. Осуществляются стресс-тесты на базе моделирования хаотических сбоев. Регулятор один-два раза в год воспроизводит сценарии отказа ключевых небанковских участников (именно их, а не кредитных организаций) и оценивает последствия для всей сети, что стимулирует игроков поддерживать резервирование и децентрализованность.

Ключевым элементом данной модели выступает принцип, который эксперты CGAP формулируют следующим образом: «доверие к открытым финансам будет зависеть не столько от самого регулирования, сколько от того, способны ли власти мониторить риски в режиме, близком к реальному времени, и вмешиваться на ранней стадии» [3].

Таким образом, перестройка банковского надзора в период открытого банкинга и его развитие в направлении Banking-as-a-Service представляют собой не постепенную трансформацию, а смену парадигмы. Происходит перемещение от мира, в котором надзор – это дозор на стене крепости, к миру, в котором надзор – это скорее диспетчерский пункт сложной транспортной сети, где значимо наблюдать все потоки и пересечения, а не положение отдельного звена.

Для успешной трансформации регуляторам требуется:

1. Вкладывать ресурсы в SupTech, в особенности в аналитику больших данных, машинное обучение и средства визуализации экосистем. Регуляторным структурам, которые не внедрят технологии в собственные контрольные процессы с самого старта, будет исключительно трудно компенсировать упущенное. Для сравнения: разработка мобильного банковского приложения в ЕС стоит от 120 до 300 тыс. евро, при этом 15–25 % этой суммы требуется ежегодно только на поддержание безопасности и соответствия регуляторным требованиям, совокупное влияние регуляторных требований увеличивает бюджет разработки финтех-приложения на 20–40 % по сравнению с аналогичным нефинансовым продуктом [14].

2. Пересмотреть нормативно-правовую базу, переместив акцент с адекватности капитала на операционную надежность всей цепочки и безопасность данных. Это особенно важно с учетом угроз, связанных с дроблением банковских функций на составляющие.

3. Наращивать взаимодействие с рынком, применяя режимы «песочниц» для тестирования новых схем и совместные тренировки в области кибербезопасности.

4. Сформировать однозначные контуры ответственности в цепочках BaaS: кто несет ответственность перед клиентом, когда между ним и кредитной организацией располагается несколько уровней посредников. Опыт Synapse показал, что рынок самостоятельно эту проблему не урегулирует.

Без подобной трансформации открытый банкинг и BaaS создадут иллюзию конкуренции и инноваций, скрывая под собой уязвимую, взаимосвязанную систему, склонную к кибератакам и банкротствам. Будущее надзора заключается не в запретах, а в интеллектуальном наблюдении и предиктивном управлении угрозами на уровне целых экосистем.

Список литературы

1. CGAP. Technology Is Key for Open Finance Oversight and Supervision [Электронный ресурс]. – 2026. – Режим доступа: https://www.cgap.org. (дата обращения: 12.09.2026).
2. Del Barrio Arleo M. C. Coordination and information-sharing between banking supervisors, competition, and data [Электронный ресурс]: PhD Thesis. – University of Trento, 2021. – Режим доступа: https://iris.unitn.it. (дата обращения: 08.09.2026).
3. Dias D., Mazer R., Jeník I. Open Finance Oversight and Supervision in Emerging Markets [Электронный ресурс]. – CGAP, 2026. – Режим доступа: https://www.cgap.org. (дата обращения: 08.09.2026).
4. European Banking Authority. EBA Q&A Clarifies Strong Customer Authentication Requirements In Open Banking Solutions [Электронный ресурс]. – 2025. – Режим доступа: https://www.eba.europa.eu. (дата обращения: 10.09.2026).
5. European Parliament. Revision of Directive (EU) 2015/2366 on Payment Services (PSD2) [Электронный ресурс]. – Think Tank, 2023. – Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu. (дата обращения: 09.09.2026).
6. GFDL Advogados. Fintech 2025 (Portugal Chapter) [Электронный ресурс]. – Chambers, 2025. – Режим доступа: https://chambers.com. (дата обращения: 12.09.2026).
7. Gozman D., et al. From Open Banking Regulation to Platform Orchestration: The Evolution of Digital Platform Governance [Электронный ресурс] // Information Systems Journal. – 2025. – Режим доступа: https://onlinelibrary.wiley.com/journal/13652575. (дата обращения: 12.09.2026).
8. Mogrovejo González J. Retos en la supervisión de neobancos y otros intermediarios financieros digitales [Электронный ресурс]. – ASBA / FinDev Gateway, 2026. – Режим доступа: https://www.findevgateway.org. (дата обращения: 13.09.2026).
9. Pellitteri R., Parrini R., Cafarotti C., De Vendictis B. A. L'Open Banking nel sistema dei pagamenti: evoluzione infrastrutturale, innovazione e sicurezza, prassi di vigilanza e sorveglianza [Электронный ресурс]. – Banca d'Italia, MISP No. 31. – 2023. – Режим доступа: https://www.bancaditalia.it. (дата обращения: 13.09.2026).
10. Podaru M. P., Dobrea R. C., Dendrino D. D., Dinulescu L. G. The Impact of EU Legislative Regulations on Accelerating the Digitalization of Banking Services [Электронный ресурс] // International Management Conference. – 2025. – Режим доступа: https://conference.management.ase.ro. (дата обращения: 07.09.2026).
11. Remolina Leon N. The Regulatory Challenges Raised by the Evolution from Open Banking to Banking-as-a-Service [Электронный ресурс] // Oxford Law Blogs. – 2025. – Режим доступа: https://blogs.law.ox.ac.uk. (дата обращения: 12.09.2026).
12. Open Banking Tracker: Quarterly TPP & Ecosystem Data [Электронный ресурс] // Konsentus. Q4 2025 TPP Open Banking Tracker. – 2025. – Режим доступа: https://www.konsentus.com/trackers/. (дата обращения: 13.09.2026).
13. Akamai. API Security Risks in Financial Services [Электронный ресурс] // Akamai Technologies. – 2025. – Режим доступа: https://www.akamai.com/resources/ebook/api-security-risks-in-financial-services. (дата обращения: 15.09.2026).
14. Mobile banking apps cost €300k+ to build, and that is just the start [Электронный ресурс] // Disrupts. – 2026. – Режим доступа: https://disrupts.disruptsmedia.com/fintech/mobile-banking-apps-cost-eur300k-build-and-just-start. (дата обращения: 14.09.2026).

Разрыв между ликвидностью и инвестициями: почему российский рынок ценных бумаг не финансирует реальный сектор?

Газалова А.А.,
студентка магистратуры экономического факультета РУДН,
направление: 38.04.08 «Финансы и кредит»,
образовательная программа: Финансовые рынки и инвестиции,
Москва, Россия
Научный руководитель: Гомонко Э.А.,
доцент кафедры «Финансы, учет и аудит»
экономического факультета РУДН,
доцент, кандидат экономических наук,
Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается парадоксальная ситуация на российском фондовом рынке 2023-2025 годов: формальные показатели ликвидности и оборота ценных бумаг демонстрируют устойчивый рост, тогда как доля рынка в финансировании реального производственного сектора остается низкой и продолжает снижаться относительно масштаба экономики. На основе статистики по капитализации, объемам торгов, первичным и вторичным размещениям, секьюритизации, цифровым финансовым активам и рынку облигаций за 2023, 2024 и 2025 годы анализируются структурные причины разрыва между количественным ростом финансового оборота и качественным вкладом рынка ценных бумаг в развитие производственных активов. Делается вывод о преимущественно спекулятивном и рефинансирующем характере роста рынка, а также предлагаются направления, позволяющие переориентировать финансовый рынок на задачи капитального инвестирования в реальный сектор.

Ключевые слова: фондовый рынок, ликвидность, инвестиции, реальный сектор, капитализация, IPO, облигации, цифровые финансовые активы, розничные инвесторы, кредитные риски.

The Gap Between Liquidity and Investment: Why Isn't the Russian Securities Market Financing the Real Sector?

Gazalova A.A.,
Master's student at the Faculty of Economics at RUDN University,
major: Finance and Credit,
degree program: Financial Markets and Investments,
Moscow, Russia
Scientific Advisor: Gomonko E.A.,
Associate Professor, Department of Finance, Accounting,
and Audit, Faculty of Economics at RUDN University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Moscow, Russia

Abstract. This article examines the paradoxical situation in the Russian stock market from 2023 to 2025: formal indicators of liquidity and securities turnover demonstrate steady growth, while the market share in financing the real production sector remains low and continues to decline relative to the size of the economy. Based on statistics on capitalization, trading volumes, primary and secondary placements, securitization, digital financial assets, and the bond market for 2023, 2024, and 2025, the structural causes of the gap between the quantitative growth of financial turnover and the qualitative contribution of the securities market to the development of productive assets are analyzed. A conclusion is reached regarding the predominantly speculative and refinancing nature of market growth, and directions are proposed for reorienting the financial market toward capital investment in the real sector.

Keywords: stock market, liquidity, investments, real sector, capitalization, IPOs, bonds, digital financial assets, retail investors, credit risks.

Разрыв между ликвидностью и инвестициями в российском фондовом рынке представляет собой одну из ключевых проблем современной финансовой системы страны. Формально биржевые обороты и объемы торгов демонстрируют устойчивый рост, однако этот рост не трансформируется в приток долгосрочного капитала в реальный сектор экономики. Е.Н. Алифанова отмечает, что развитие российского рынка ценных бумаг тесно связано с вопросами национальной финансовой безопасности, а без укрепления механизмов трансформации сбережений в инвестиции устойчивость финансовой системы остается под угрозой [1].

Одной из причин такого разрыва исследователи называют структурные особенности российского рынка. Н.Ю. Берестнева указывает, что текущие тенденции рынка характеризуются высокой концентрацией торгов вокруг ограниченного числа эмитентов и преобладанием спекулятивных операций над стратегическими вложениями [2, с. 18]. Подобная конфигурация рынка формирует высокую ликвидность отдельных бумаг, но не создает условий для системного притока капитала в производственные проекты.

Историко-правовой контекст также играет важную роль в понимании данной проблемы. И.Н. Галушко, анализируя практику допуска ценных бумаг к котировке в дореволюционной России, показывает, что механизмы регулирования фондового рынка изначально формировались как инструмент контроля за спекулятивной активностью, а не как канал финансирования промышленности [3, с. 80]. Л.Н. Древаль подчеркивает, что истоки правового регулирования отечественного рынка ценных бумаг закладывали приоритет защиты инвестора над стимулированием производственных вложений [4, с. 268].

Современное правовое регулирование не устранило данный перекос. К.А. Карпов отмечает, что финансово-правовое регулирование рынка ценных бумаг в Российской Федерации остается ориентированным преимущественно на защиту прав участников торгов, а не на создание стимулов для долгосрочного инвестирования в реальный сектор [5]. При этом М.Е. Коновалова с соавторами показывает, что розничные неквалифицированные инвесторы формируют портфели преимущественно из ликвидных и краткосрочных инструментов, избегая вложений в проекты с длительным горизонтом окупаемости [6, с. 58].

Отдельное значение имеет рынок государственных ценных бумаг. К.Г. Мартиросян отмечает, что перспективы его развития напрямую зависят от макроэкономической стабильности, которая пока не позволяет переориентировать капитал в сторону долгосрочных инструментов [7, с. 315]. К.Ю. Хубиев с соавтором добавляет, что даже современные аналитические модели прогнозирования цен акций фиксируют доминирование краткосрочной волатильности над фундаментальными факторами роста компаний [8, с. 90].

Российский рынок ценных бумаг (Категория 1) в период 2023-2025 годов пережил заметное количественное расширение практически по всем базовым метрикам, что на первый взгляд свидетельствует о его укреплении и растущей роли в национальной финансовой системе.

Капитализация рынка акций составляла около 50,6 трлн рублей в 2023 году и выросла до примерно 52,6 трлн рублей в 2024 и 2025 годах. Объем торгов увеличивался опережающими темпами: в 2023 году он более чем удвоился по сравнению с предыдущим годом, а в 2025 году достиг 1744,6 трлн рублей, что превышает показатель 2024 года на 17 процентов. Приток средств частных инвесторов в 2025 году стал рекордным и превысил 2,1 трлн рублей, что говорит о растущем интересе населения к инструментам фондового рынка на фоне ограниченных альтернатив сбережения. Рынок облигаций также продолжал расширяться: его номинальный объем достиг 67 трлн рублей, увеличившись на 13 процентов, при этом размещения ОФЗ достигли рекордных с 2015 года 8,05 трлн рублей, а корпоративные облигации разместились на сумму 28,5 трлн рублей.

Значительный рывок показал сегмент цифровых финансовых активов (Категория 2), объем первичных размещений которого выросла с 64 млрд рублей в 2023 году до 593 млрд

рублей в 2024 году и затем до более чем 1,65 трлн рублей в 2025 году, то есть почти втрое за один год. Секьюритизация как инструмент также демонстрировала устойчивый рост: объем этого сегмента увеличился на 39 % и достиг почти 2,6 трлн рублей, причем основной вклад внесли ипотечные облигации.

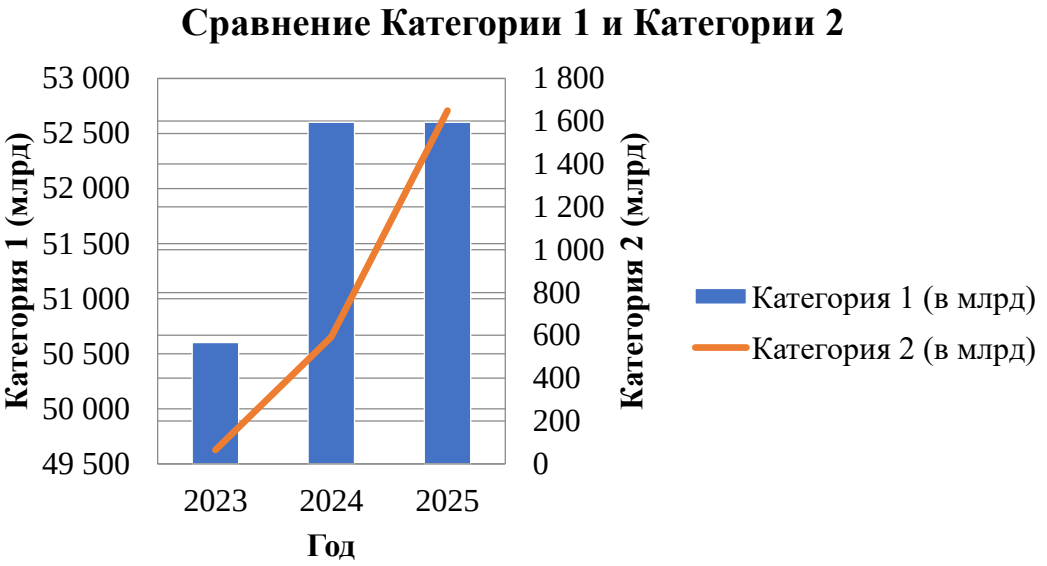


Рис. 1. Сравнение Категории 1 и Категории 2

Однако при более внимательном рассмотрении структуры этого роста становится очевидным, что за впечатляющими агрегированными цифрами скрывается качественная деформация рынка, которая ограничивает его способность выполнять базовую функцию финансового посредничества между сбережениями и производственными инвестициями. Наиболее показательным индикатором этого разрыва является динамика отношения капитализации рынка акций к валовому внутреннему продукту. Если в 2023-2024 годах этот показатель оставался относительно стабильным, то в 2025 году он снизился до 24,5 %, что фактически возвращает рынок к уровню кризисного 2014 года. Такое снижение особенно тревожно на фоне номинального роста абсолютной капитализации, поскольку оно означает, что рынок ценных бумаг растет медленнее, чем экономика в целом, а значит, относительная роль фондового рынка как источника капитала для реального сектора сокращается, а не увеличивается.

Динамика первичных и вторичных размещений акций дополнительно подтверждает эту тенденцию. В 2023 году было проведено 8 IPO и 4 SPO на общую сумму около 145 млрд рублей, в 2024 году активность формально выросла до 13 IPO и 4 SPO объемом 87,5 млрд рублей, однако в 2025 году произошло резкое сокращение числа сделок до 4 IPO и 5 SPO при общем объеме 125,2 млрд рублей [5].

Ключевая особенность последнего периода состоит в том, что рост общего объема размещений произошел не за счет расширения числа компаний, привлекающих капитал через биржу, а за счет концентрации крупных сделок, преимущественно связанных с эмитентами с государственным участием. Это означает, что первичный рынок акций фактически перестает выполнять функцию расширения круга частных компаний, финансирующих развитие через публичный капитал, и превращается в инструмент перераспределения долей в ограниченном числе крупных, часто квазигосударственных структур. Для широкого круга средних производственных предприятий выход на биржу остается практически недоступным механизмом привлечения капитала.

Схожая логика прослеживается и на рынке облигаций. Формально существенный прирост номинального объема долгового рынка в значительной степени обеспечен рекордными размещениями облигаций федерального займа, то есть государственных долговых обязательств, которые финансируют бюджетные расходы, а не напрямую производственные инвестиции частного сектора.

Корпоративный сегмент облигационного рынка, хотя и показывает рост в абсолютном выражении, структурно смещен в сторону рефинансирования существующей задолженности крупных заемщиков, а не привлечения нового капитала под конкретные инвестиционные проекты в промышленности, машиностроении или высокотехнологичных отраслях. Появление в 2023 году замещающих облигаций, впервые размещенных в дирхамах ОАЭ на сумму 370 млн, также отражает не расширение инвестиционной базы, а решение технической задачи замещения ранее выпущенных еврооблигаций в условиях санкционных ограничений, что важно с точки зрения устойчивости обязательств эмитентов, но не создает нового притока капитала в производственные активы [2].

Особого внимания заслуживает бурный рост сегмента цифровых финансовых активов, объем которого увеличился почти в десять раз за три года. С одной стороны, этот рост демонстрирует технологическую адаптивность российского финансового рынка и появление альтернативного канала привлечения средств.

С другой стороны, значительная часть сделок с ЦФА связана с краткосрочными расчетными и товарными инструментами, а также с внутригрупповыми операциями крупных компаний, что делает этот инструмент скорее способом управления ликвидностью и оптимизации денежных потоков, чем каналом долгосрочного проектного финансирования реального сектора. Аналогичным образом секьюритизация, доминирующим сегментом которой остаются ипотечные облигации, преимущественно перераспределяет существующие финансовые потоки в жилищном строительстве и банковском секторе, но не создает напрямую нового капитала для промышленных предприятий.

Рекордный приток средств частных инвесторов в 2025 году, превысивший 2,1 трлн рублей, на первый взгляд выглядит как позитивный структурный сдвиг, расширяющий базу внутренних сбережений, доступных для инвестирования. Однако структура портфелей розничных инвесторов в российских условиях традиционно смещена в сторону наиболее ликвидных и низкорисковых инструментов, таких как государственные облигации, облигации крупнейших эмитентов и акции ограниченного круга голубых фишек, а также инструменты денежного рынка. Такое поведение является рациональной реакцией на высокую неопределенность и повышенные ключевые ставки, но оно означает, что растущий приток частного капитала на биржу лишь косвенно и в ограниченном объеме доходит до среднего и малого производственного бизнеса, для которого фондовый рынок остается практически закрытым источником финансирования.

Дополнительным фактором, усиливающим разрыв между ликвидностью и реальными инвестициями, стал рост кредитных рисков в 2025 году. Увеличение числа событий отзыва и понижения кредитных рейтингов, а также рост числа первичных технических дефолтов, включая случаи в сегменте цифровых финансовых активов, до 35 эмитентов, свидетельствует о накоплении структурных проблем в среднем корпоративном сегменте. Такая динамика кредитного качества делает инвесторов еще более консервативными в выборе объектов вложений, усиливая концентрацию капитала вокруг ограниченного числа крупных и государственно связанных заемщиков, которые воспринимаются как более надежные. В результате формируется своеобразный порочный круг: чем выше воспринимаемые риски среднего бизнеса, тем меньше капитала до него доходит через фондовый рынок, что в свою очередь ограничивает его возможности для развития и повышает вероятность ухудшения его финансового положения в будущем [6].

Общая картина 2023-2025 годов подтверждает, что если в 2023 году рост наблюдался относительно равномерно во всех сегментах рынка, то в последующие два года проявилась выраженная тенденция к консолидации. Она характеризуется доминированием крупных эмитентов на рынке первичных размещений, опережающим ростом сегментов цифровых

финансовых активов и секьюритизации по сравнению с классическими инструментами долевого финансирования, а также сохранением высокой волатильности, обусловленной геополитическими факторами и изменениями денежно-кредитной политики. Все это указывает на то, что российский рынок ценных бумаг развивается преимущественно как механизм управления ликвидностью, рефинансирования существующей задолженности и перераспределения капитала между крупными участниками, а не как канал масштабного привлечения нового капитала в расширение производственных мощностей реального сектора экономики [7].

Ключевая проблема, зафиксированная статистическими данными за 2023-2025 годы, заключается в структурном разрыве между количественным ростом ликвидности и оборота на российском рынке ценных бумаг и его недостаточным вкладом в финансирование производственных инвестиций реального сектора. Снижение отношения капитализации рынка к валовому внутреннему продукту до уровня кризисного 2014 года на фоне номинального роста абсолютных показателей свидетельствует о том, что рынок отстает от масштаба экономики [1].

Сокращение числа первичных размещений акций при одновременном росте их общего объема отражает концентрацию доступа к капиталу в руках ограниченного круга крупных, часто государственно связанных компаний, тогда как средний и малый производственный бизнес фактически исключен из механизма биржевого финансирования. Опережающий рост сегментов цифровых финансовых активов и секьюритизации по сравнению с классическими инструментами долевого и долгового финансирования указывает на смещение рынка в сторону краткосрочных расчетных и рефинансирующих функций. Рост числа кредитных дефолтов и понижений рейтингов усиливает консервативность инвесторов и закрепляет неравный доступ к капиталу между крупными и средними компаниями. Наконец, рекордный приток средств частных инвесторов, хотя и расширяет внутреннюю базу сбережений, не трансформируется в существенной степени в проектное финансирование реального производства из-за консервативной структуры розничных портфелей.

Преодоление зафиксированного разрыва требует комплексных изменений в архитектуре стимулов, регулирования и институтов, обслуживающих рынок ценных бумаг. Важным направлением является создание облегченных и менее затратных процедур первичного размещения для средних производственных компаний, включая упрощенные требования к раскрытию информации и субсидирование части издержек на подготовку выпуска, что позволит расширить круг эмитентов за пределы крупных и государственно связанных структур. Необходимо также развитие налоговых и регуляторных стимулов, побуждающих институциональных и частных инвесторов направлять средства именно в акции и облигации производственных компаний среднего размера, а не концентрировать портфели исключительно в наиболее ликвидных государственных и квазигосударственных бумагах.

Целесообразно расширение практики проектного и целевого облигационного финансирования, привязанного к конкретным инвестиционным программам в промышленности, с прозрачным контролем целевого использования привлеченных средств, что повысит доверие инвесторов и снизит воспринимаемые риски.

Развитие сегмента цифровых финансовых активов следует направить не только на расчетные и товарные операции, но и на создание инструментов долгосрочного проектного финансирования с понятной регуляторной защитой прав инвесторов. Дополнительным направлением является совершенствование системы управления кредитными рисками и повышение прозрачности эмитентов среднего размера, что должно снизить частоту дефолтов и повысить готовность рынка финансировать более широкий круг производственных компаний.

Список литературы

1. Алифанова, Е. Н. Развитие российского рынка ценных бумаг в контексте национальной финансовой безопасности / Е. Н. Алифанова, К. В. Криничанский, Т. В. Маняхин, С. А. Панова, С. А. Переход, В. Е. Понаморенко, Б. Б. Рубцов, Л. Е. Хрустова // Москва, 2026
2. Берестнева, Н. Ю. Текущие тенденции российского рынка ценных бумаг / Н. Ю. Берестнева // Сборник тезисов XXVIII Международной молодежной научно-практической конференции «IBI Symposium 2024». Санкт-Петербург, 2025 – С. 18-19.
3. Галушко, И. Н. Московский биржевой комитет в системе регулирования фондового рынка Российской империи: практики допуска ценных бумаг к котировке / И. Н. Галушко // Genesis: исторические исследования, 2026 – № 4 – С. 75-91.
4. Древаль, Л. Н. Российский рынок ценных бумаг: у истоков правового регулирования / Л. Н. Древаль // Евразийский юридический журнал, 2025 – № 8 (207). – С. 268-269.
5. Карпов, К. А. Финансово-правовое регулирование рынка ценных бумаг в Российской Федерации / К. А. Карпов // Москва, 2024
6. Коновалова, М. Е. Формирование инвестиционного портфеля российскими розничными неквалифицированными инвесторами на российском рынке ценных бумаг в условиях изменений / Вопросы экономики и права, 2024 – № 195 – С. 56-63.
7. Мартиросян, К. Г. Перспективы развития российского рынка государственных ценных бумаг в контексте текущего состояния российской экономики. Молодой ученый, 2024 – № 21 (520). – С. 314-316.
8. Хубиев, К. Ю. Мультимодальное предсказание цен акций на примере российского рынка ценных бумаг / К. Ю. Хубиев, М. Е. Семенов // Программные системы: теория и приложения, 2025 – Т. 16 – № 1 (64). – С. 83- 130.

Основные тенденции развития платежной индустрии Российской Федерации

Гордя Д.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Переверзева И.М.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены основные направления трансформации российской платежной системы. Проанализирована динамика безналичных расчетов, развитие Системы быстрых платежей, QR-платежей, электронных кошельков и платежных приложений. Особое внимание уделено внедрению цифрового рубля, универсального QR-кода, развитию бесконтактных платежей на основе технологии Bluetooth Low Energy, а также усилению требований в сфере безопасности и противодействия мошенничеству. Показано, что современная российская платежная система развивается в направлении диверсификации платежных инструментов, снижения зависимости от традиционного карточного сценария и формирования единой цифровой платежной инфраструктуры.

Ключевые слова: платежная система, безналичные платежи, Система быстрых платежей, QR-код, цифровой рубль, платежные карты, Bluetooth Low Energy, антифрод, Национальная система платежных карт.

Main Trends in the Development of the Payment Industry in the Russian Federation

Gordya D.V.,
Associate Professor, Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod National Research University,
Candidate od Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Pereverzeva I.M.,
Master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines the main areas of transformation in the payment system of the Russian Federation. It analyzes the dynamics of cashless payments, the development of the Faster Payment System, QR payments, e-wallets, and payment apps. Particular attention is paid to the introduction of the digital ruble, the universal QR code, the development of contactless payments based on Bluetooth Low Energy technology, and the strengthening of security and anti-fraud requirements. It demonstrates that the modern Russian payment system is developing towards diversifying payment instruments, reducing dependence on traditional card payments, and developing a unified digital payment infrastructure.

Keywords: payment system, cashless payments, Fast Payment System, QR code, digital ruble, payment cards, Bluetooth Low Energy, antifraud, National Payment Card System.

Введение. В 2026 г. российская платежная система находится на этапе структурной трансформации. Изменения затрагивают не только отдельные технологии оплаты, но и саму организацию платежного рынка. Одновременно развиваются Система быстрых платежей (СБП), QR-платежи, платежные приложения, биометрические технологии и цифровой рубль, а требования к безопасности и контролю операций становятся более жесткими.

Одним из наиболее заметных результатов этой трансформации является дальнейшее укрепление безналичной модели расчетов [1, с. 152]. По данным Банка России, в I квартале 2026 г. доля безналичных платежей в розничном обороте достигла 88,9 %, увеличившись за год на 0,9 процентных пунктов. При этом традиционная банковская карта сохраняет ведущие позиции, однако ее роль постепенно меняется, поскольку все большую долю занимают альтернативные способы оплаты, т.е. основной тенденцией в настоящее время можно считать не отказ от банковских карт как таковых, а переход от преимущественно карточной модели к многоинструментальной платежной системе, в которой различные способы оплаты сосуществуют и конкурируют между собой.

Российские потребители продолжают активно использовать безналичные расчеты. В I квартале 2026 г. физическими лицами было совершено 27,4 млрд операций на сумму 82,7 трлн рублей. Более подробно данные о количестве и объеме операций представлены на рис. 1 [6].

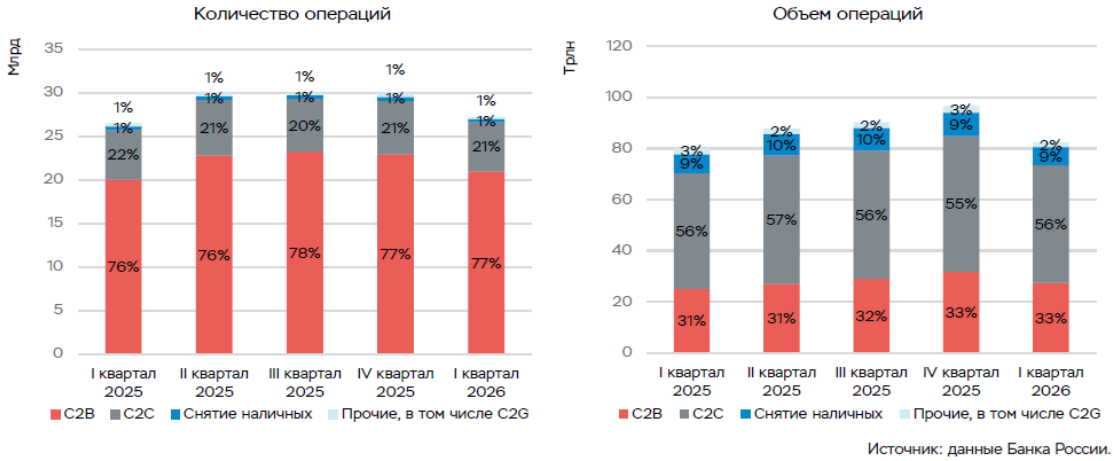


Рис. 1. Структура и динамика безналичных операций физических лиц по категориям в 2025-2026 гг.

Так, согласно данным Банка России, представленным на рис. 1, наиболее распространенной категорией в I квартале 2026 г. остаются платежи за товары, работы и услуги (C2B), на которые пришлось 77 % общего количества операций и 33 % их объема. По сравнению с I кварталом 2025 г. количество таких операций увеличилось на 5 %, а объем – на 9 % [6].

При этом операции между физическими лицами (C2C), хотя и сохраняют значительный объем, постепенно перемещаются из карточного сегмента в более удобные цифровые каналы. В I квартале 2026 г. на C2C-переводы пришлось 56 % общего объема операций населения и более 20 % их количества. Одновременно количество операций по снятию наличных сократилось на 4 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Особенно показательна динамика некарточных способов оплаты. В январе-марте 2026 г. доля QR-кодов, биометрии, платежных приложений и других альтернативных инструментов достигла 14,9 % общего объема безналичных платежей, увеличившись за квартал на 0,8 процентного пункта. За этот период было совершено около 1 млрд покупок с использованием QR-кодов и биометрии на сумму 1,5 трлн рублей [6]. По сравнению с I кварталом 2025 г. количество таких операций выросло в 1,7 раза, а их объем – в два раза.

Одновременно увеличивается использование электронных кошельков (ЮMoney, Ozon Банк, WB Кошелек, VK Pay, Монета и др.). В I квартале 2026 г. с их помощью было проведено 2,5 млрд операций на сумму 3,6 трлн рублей [6]. По сравнению с аналогичным периодом 2025 г. показатели выросли в 1,3 раза как по количеству, так и по объему. Наиболее востребованы электронные кошельки при совершении покупок в Интернете.

Таким образом, статистика свидетельствует о постепенном изменении потребительского поведения. Банковская карта сохраняет значение основного платежного инструмента, однако пользователь все чаще выбирает конкретный способ оплаты исходя из удобства, скорости, стоимости и доступности соответствующего сервиса.

Одним из ключевых трендов 2026 г. является дальнейшее развитие Системы быстрых платежей. В I квартале 2026 г. через СБП осуществлялось 54 % всех переводов граждан, что на 6 процентных пунктов больше показателя годом ранее [6]. При этом относительно I квартала 2025 г. количество операций в СБП увеличилось на 14 %, а их объем – на 17 %.

Рост популярности СБП связан с изменением требований как со стороны потребителей, так и со стороны бизнеса. Для пользователя важны скорость и отсутствие необходимости вводить реквизиты банковской карты, тогда как для торговых организаций привлекательным фактором является более низкая стоимость приема платежей по сравнению с традиционным карточным эквайрингом. В материалах, представленных в исходных источниках, отмечается, что комиссия за прием платежей через СБП находится в диапазоне 0,4-0,7 %, тогда как традиционный карточный эквайринг может обходиться бизнесу в 1-2,5 % оборота.

Важным этапом развития данного направления становится переход к универсальному QR-коду. С 1 сентября 2026 г. предполагается использование единого платежного QR-кода, через который пользователь сможет выбрать различные варианты списания денежных средств, включая оплату через СБП, банковские сервисы, отдельные сервисы рассрочки и цифровой рубль [7]. Значение универсального QR-кода выходит за рамки простого изменения интерфейса оплаты. Он способствует унификации платежной инфраструктуры и снижает зависимость торговой организации от конкретного банка-эквайера. Для потребителя, в свою очередь, упрощается выбор способа оплаты, вместо нескольких QR-кодов, связанных с отдельными банками, используется единый платежный интерфейс.

Наиболее масштабным институциональным изменением в текущем году становится переход цифрового рубля от стадии пилотирования к поэтапному практическому внедрению. Цифровой рубль представляет собой третью форму российской национальной валюты наряду с наличными и безналичными рублями [3, с. 153]. Его эмитентом и гарантом выступает Банк России, а взаимодействие пользователей с платформой осуществляется через кредитные организации [9].

С 1 сентября 2026 г. начинается первый этап подключения крупнейших системно значимых банков (Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Альфа-банк, Т-Банк, ПСБ, РСХБ, «Юникредит банк», Райффайзенбанк, Совкомбанк, МКБ, «Дом.РФ»). Они должны предоставить клиентам возможность открывать цифровые кошельки, осуществлять переводы и оплачивать товары и услуги. Следующие этапы предусматривают расширение круга банков и предприятий, подключаемых к платформе.

На первом этапе обязательство принимать цифровые рубли распространяется на торгово-сервисные организации с годовой выручкой свыше 120 млн рублей, при выполнении предусмотренных условий, связанных с обслуживанием в значимом банке и наличием договора эквайринга.

Существенным преимуществом новой системы является возможность использования существующей платежной инфраструктуры. Если предприятие уже принимает платежи через СБП, переход к приему цифрового рубля в большинстве случаев не потребует приобретения нового оборудования. Пользователь сможет отсканировать универсальный QR-код, выбрать цифровой рубль в качестве способа оплаты и подтвердить операцию в банковском приложении.

Экономическая привлекательность цифрового рубля для бизнеса также связана с тарифной моделью. В 2026 г. до конца года прием цифровых рублей для бизнеса должен осуществляться без комиссии, после чего ставка устанавливается на уровне 0,3 %. Для физических лиц операции с цифровым рублем остаются бесплатными.

В перспективе цифровой рубль способен стать не столько отдельным конкурентом банковским картам, сколько дополнительным элементом единой платежной инфраструктуры. Его взаимодействие с универсальным QR-кодом и существующими банковскими приложениями формирует предпосылки для дальнейшего стирания границ между отдельными платежными инструментами.

Другим заметным трендом является развитие бесконтактных платежей с использованием Bluetooth Low Energy (BLE). Это направление особенно актуально для пользователей устройств на iOS, которые с 2022 г. лишились возможности использовать Apple Pay в России [4]. Для пользователей смартфонов на базе Android возможность осуществления платежей при помощи NFC сохраняется в полной мере для карт платежной системы «Мир» через главное приложение для бесконтактной оплаты картами Mir Pay, через СБПэй или собственные платежные сервисы крупных банков с поддержкой NFC (SberPay от Сбера, Т-Pay от Т-Банка, Alfa Pay от Альфа-Банка, а также решения ВТБ, Газпромбанка, Яндекс Пэй и т.д.).

Российские банки начали развивать собственные решения, основанные на BLE. Среди них – сервис «Вжух» Сбербанка, Т-Pay Т-Банка и технология «Волна», разработанная НСПК.

Востребованным решением остаются и платежные стикеры, которые по своей сути представляют собой миниатюрные банковские карты с NFC-меткой и которые можно приклеить прямо на смартфон. Подобные стикеры выпускаются многими российскими банками (Сбербанк, Т-Банк, Альфа-Банк, МТС Банк, Газпромбанк, Локо-Банк, Почта Банк и др.) и уже превратились из простого средства замены бесконтактной оплаты в полноценный дизайнерский аксессуар необычных форм и расцветок для самовыражения пользователей. Однако здесь есть ряд ограничений. Во-первых, размещать его на устройстве нужно максимально низко, чтобы наклейка не вступила в конфликт с NFC-чипом самого телефона. Плюс ко всему многие клиенты являются держателями карт нескольких банков и в отличии от платежного сервиса, где можно было несколько карт и выбирать какой из них платить, наклеить на телефон несколько стикеров будет невозможно – терминал просто запутается по какой карте совершать операцию.

В отличие же от NFC-решений, Bluetooth Low Energy позволяет осуществлять взаимодействие смартфона и терминала на несколько большем расстоянии и не требует столь точного позиционирования устройства. Отдельные решения поддерживают проведение платежей без постоянного подключения к Интернету. В настоящее время технология постепенно выходит за рамки отдельных пилотных проектов. «Газпромбанк» внедрил поддержку «Волны» в своей терминальной сети, ПСБ завершил полномасштабное внедрение технологии, ВТБ готовится к масштабированию проекта, а ряд других банков продолжает тестирование. Параллельно развивается собственное решение Сбербанка «Вжух», к которому подключаются другие участники рынка.

При этом BLE-платежи также сталкиваются с объективными ограничениями. Для их приема требуется совместимое программное обеспечение и соответствующий терминал, что предполагает дополнительные затраты на модернизацию инфраструктуры. Поэтому скорость распространения технологии будет зависеть не только от интереса потребителей, но и от готовности бизнеса инвестировать в обновление терминального оборудования.

В результате в российской платежной системе формируется своеобразная технологическая конкуренция между QR-платежами, NFC, BLE, платежными стикерами и другими решениями. При этом основным критерием дальнейшего распространения конкретной технологии становится не сама инновационность, а удобство пользовательского сценария и экономическая эффективность для бизнеса.

Одновременно с технологическим развитием усиливается внимание к безопасности платежной системы. Рост количества цифровых операций сопровождается увеличением рисков мошенничества, использования подставных лиц и нелегального обналичивания денежных средств. В 2026 г. банки и Росфинмониторинг усиливают

контроль за операциями по банковским картам и через СБП. На базе НСПК предусматривается развитие Единого реестра банковских карт, направленного, в частности, на противодействие использованию так называемых дроп-карт [10].

Важным направлением становится совершенствование антифрод-систем. Современные платежные решения используют машинное обучение, поведенческий анализ и автоматизированный скоринг для оценки риска операций. Одновременно возникает задача сокращения количества ложных срабатываний, поскольку чрезмерно жесткий контроль способен ухудшать пользовательский опыт и снижать доступность добросовестных платежей.

Регуляторные изменения затрагивают и другие элементы платежного оборота. В 2026 г. были уточнены правила заполнения платежных поручений в рамках приказа Минфина России № 58н, усиливается контроль за переводами и принимаются меры против использования большого количества банковских карт одним лицом в противоправных целях.

Таким образом, безопасность становится не вспомогательной характеристикой платежной системы, а одним из ее структурообразующих элементов. Дальнейшее развитие платежных технологий будет происходить одновременно с развитием механизмов идентификации, мониторинга и оценки риска.

Сравним характеристики представленных выше платежных решений в таблице 1.

Таблица 1

Анализ функциональных возможностей альтернативных платежных решений

Способ оплаты	Как оплачивать	Преимущества	Ограничения
QR-код	Отсканировать QR-код камерой смартфона или сразу в приложении банка	– Работает вне зависимости от типа операционной системы смартфона. – Для оплаты требуется двухэтапная аутентификация. – Комиссия за прием платежей через СБП в 2-3 раза ниже, чем при эквайринге. – Мгновенное зачисление денег на счет ТСП.	– При оплате не начисляются кэшбэк и другие бонусы программ лояльности. – Для использования нужен доступ в Интернет. – Требуется подтверждения операции в банковском приложении.
Платежный стикер с NFC-меткой	Прикоснуться платежным стикером к терминалу оплаты	– На стикере не напечатаны реквизиты – Можно настроить пин-код и заблокировать в случае потери. – Доступно снятие наличных в банкоматах с бесконтактным обслуживанием. – Можно выпустить несколько стикеров для одного банковского счета. – Доступно начисление кэшбэка. – Работает вне зависимости от типа ОС системы смартфона.	– Выпускается платно, либо требуется ежемесячная плата за обслуживание. – Можно переклеить ограниченное количество раз с использованием новой клейкой ленты. – Банки выпускают стикеры только на базе платежной системы «Мир».

Окончание таблицы 1

Способ оплаты	Как оплачивать	Преимущества	Ограничения
BLE	Включить Bluetooth на смартфоне, открыть приложение банка или платежный сервис и дождаться автоматического обнаружения терминала (или выбрать его в списке). Подтвердить платеж на экране телефона.	– Работает вне зависимости от типа ОС системы смартфона – Не нужно прижимать телефон вплотную к терминалу, оплату можно провести на расстоянии нескольких метров. – Данные передаются в зашифрованном виде, а радиус действия исключает случайное списание средств издалека без подтверждения пользователем. – Привязывается к банковской карте, поэтому кэшбэк и бонусы лояльности обычно начисляются.	– На смартфоне обязательно должен быть включен Bluetooth. – Требуется специальное дорогостоящее оборудование (терминалы с поддержкой BLE), которое пока мало где установлено. – Сопряжение по Bluetooth в некоторых условиях может занимать чуть больше времени, чем мгновенный NFC-платеж. – Для проведения транзакции чаще всего требуется открытое приложение банка и стабильный мобильный интернет.
Mir Pay / СБПэй	Необходимо установить приложение и добавить карту. Для оплаты приложить разблокированный смартфон к терминалу	– Для оплаты не нужен интернет. – Можно добавлять кобейджинговые и транспортные карты. – Сохраняется начисление кэшбэка. – Можно добавить до 10 карт «Мир» разных банков. – Большое число банков-партнеров.	– Бесконтактная оплата доступна только на Android-смартфонах и с платежной системой «Мир».
Sber Pay	Если установлено приложение Сбербанк Онлайн, требуется только подключить сервис. Для оплаты нужно приложить разблокированный смартфон к терминалу или оплатить по QR-коду	– Не нужно устанавливать дополнительные сервисы. – Сохраняется начисление бонусов. – Для оплаты через NFC не нужен интернет. – Доступно снятие наличных в банкоматах. – с бесконтактным обслуживанием. – Можно платить айфоном бесконтактно через QR-код.	– Оплата одним касанием доступна только держателям карт Сбербанка на Android-смартфонах и с платежной системой «Мир».

Источник: составлено на основе [11]

Так, изменение поведения потребителей и развитие новых платежных инструментов приводят к изменению требований бизнеса к платежным сервисам. В современных условиях от платежной инфраструктуры требуется не только возможность принять оплату картой, но и поддержка СБП, QR-платежей, электронных кошельков, цифрового рубля и других способов расчетов.

Еще одной особенностью является развитие платежных решений для самозанятых и микробизнеса. Численность самозанятых в России увеличилась с 6,32 млн человек в конце 2022 г. до 15,43 млн по итогам 2025 г. [8] Это формирует спрос на более простые инструменты, объединяющие прием платежей, учет и взаимодействие с налоговой системой. В результате платежная система постепенно превращается в комплексную цифровую инфраструктуру, которая объединяет собственно расчетную функцию с фискализацией, антифродом, аналитикой и другими сервисами. Для бизнеса это означает переход от выбора отдельного способа приема платежей к формированию единой платежной экосистемы.

Итак, рассмотренные тенденции позволяют выделить несколько направлений дальнейшего развития российской платежной системы.

Во-первых, будет продолжаться диверсификация платежных инструментов. Банковская карта сохранит значительную роль, однако ее доминирование будет постепенно снижаться по мере распространения СБП, QR-кодов, цифрового рубля, платежных приложений и биометрических решений.

Во-вторых, усилится интеграция различных платежных инструментов. Универсальный QR-код и цифровой рубль создают предпосылки для формирования единого пользовательского пространства, в котором конкретный способ списания денежных средств становится менее значимым, чем сам интерфейс доступа к платежу.

В-третьих, возрастет значение технологической независимости платежной инфраструктуры. Развитие собственных решений НСПК и российских банков, в том числе на базе BLE, показывает стремление рынка формировать альтернативы иностранным платежным сервисам и снижать зависимость от внешней технологической инфраструктуры.

В-четвертых, дальнейшая цифровизация будет сопровождаться усилением требований к безопасности. Расширение платежных каналов объективно увеличивает количество потенциальных сценариев мошенничества, поэтому антифрод, идентификация и контроль платежных операций будут становиться неотъемлемыми элементами любой платежной инфраструктуры.

Заключение. Таким образом, 2026 год можно рассматривать как один из ключевых этапов трансформации платежной системы Российской Федерации. Его основными характеристиками являются сохранение высокой доли безналичных расчетов, ускоренное развитие СБП и QR-платежей, постепенное снижение исключительной роли банковской карты, внедрение цифрового рубля и развитие новых технологий бесконтактной оплаты.

При этом происходящие изменения имеют комплексный характер. Технологическая модернизация сопровождается унификацией платежной инфраструктуры и одновременно усилением государственного регулирования и требований к безопасности. В этих условиях платежная система постепенно переходит от модели, в которой основным инструментом выступала банковская карта, к более гибкой многоуровневой системе, объединяющей несколько способов идентификации и совершения платежа.

Перспективная модель российского платежного рынка будет характеризоваться не исчезновением привычных инструментов, а их сосуществованием в рамках единой цифровой инфраструктуры. Для пользователя это означает расширение выбора и сокращение количества действий при совершении платежа, для бизнеса – необходимость адаптации инфраструктуры к новым требованиям, а для финансовых организаций – усиление конкуренции за технологические решения и пользовательский опыт.

В конечном счете развитие платежной системы будет определяться сочетанием трех факторов, а именно технологической эффективности, экономической целесообразности и регуляторной безопасности. Именно их баланс будет определять дальнейшее распространение цифрового рубля, универсального QR-кода, СБП, BLE-платежей и других инструментов в российской экономике.

Список литературы

1. Ваганова О.В., Гордя Д.В. Обзор трендов в области цифровизации платежей и внедрения инноваций в банковском секторе Российской Федерации // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем : Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Белгород, 18–19 сентября 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2024. – С. 151-157. – EDN CRGSPI.
2. Ваганова, О. В. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор» / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 113-121. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121. – EDN DOQSBC
3. Гордя Д.В., Совкова А.А., Быканова Н. И. Внедрение инновационных способов платежей на платежном рынке РФ // VI Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям : Сборник статей конференции, Екатеринбург, 15 июня 2024 года. – Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права», 2024. – С. 149-154. – EDN XBMWLH.
4. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.
5. Как платить iPhone в России: 3 способа бесконтактной оплаты в 2025 году [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/quote/news/article/68c020549a7947cac92c86b4, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
6. Развитие национальной платежной системы. I квартал 2026 года [Электронный ресурс] // Банк России. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/61008/development_nps_2026-q1.pdf, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
7. С 1 сентября в России заработает единый QR-код для оплаты. Заменит ли он карты и наличные [Электронный ресурс] // Финансовый маркетплейс Банки.ру. – Режим доступа: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11026543, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
8. Тренды 2026 года, которые определяют выбор платежной системы в России [Электронный ресурс] // Робокасса. – Режим доступа: https://robokassa.com/blog/articles/trendy-opredelyayut-vybor-platezhnoy-sistemy/, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
9. Цифровой рубль в 2026: какие компании обязаны его принимать [Электронный ресурс] // Right Line. – Режим доступа: https://rtln.ru/blog/cifrovoj-rubl-v-2026-kakie-kompanii-objazany-ego-prinimat/, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
10. Чем заменят банковские карты: новые способы оплаты [Электронный ресурс] // Общественная служба новостей. – Режим доступа: https://www.osnmedia.ru/ekonomika/chem-zamenyat-bankovskie-karty-novye-sposoby-oplaty/, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).
11. NFC-стикер, QR-код, «Мир» и другие способы сделать оплату без пластиковой карты удобной [Электронный ресурс] // Блог приложения «Кошелек». – Режим доступа: https://blog.cardsmobile.ru/sposoby-beskontaktnoj-oplaty, свободный. (дата обращения: 03.09.2026).

Цифровизация банковской деятельности как фактор повышения эффективности взаимодействия с клиентами

Гордя Д.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Потапенко В.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Современная банковская система переживает фундаментальную трансформацию, вызванную стремительным развитием цифровых технологий и изменением потребительских ожиданий. В статье анализируются ключественные технологические тренды, определяющие новые принципы взаимодействия банков с клиентами: искусственный интеллект, омниканальность, открытый банкинг и биометрическая идентификация. Особое внимание уделяется парадоксу персонализации, возникающему при несоответствии между объемом накопленных данных и реальными действиями банков, а также проблеме сочетания автоматизации и человеческого участия. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта делается вывод о том, что главным конкурентным преимуществом банка будущего становится не технологическое превосходство, а способность выстраивать доверительные отношения с клиентом на основе баланса между эффективностью и человекоцентричностью.

Ключевые слова: банковские технологии, цифровая трансформация, искусственный интеллект, омниканальность, открытый банкинг, биометрия, персонализация, клиентский опыт, человекоцентричность.

Digitalization of banking as a factor in enhancing the efficiency of customer interaction

Gordya D.V.,
Associate Professor, Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod National Research University,
Candidate od Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Potapenko V.V.,
master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The modern banking system is undergoing a fundamental transformation driven by the rapid development of digital technologies and changing consumer expectations. The article analyzes key technological trends that determine new principles of bank-client interaction: artificial intelligence, omnichannel, open banking, and biometric identification. Special attention is paid to the personalization paradox arising from the discrepancy between the volume of accumulated data and the actual actions of banks, as well as the problem of combining automation and human involvement. Based on the analysis of domestic and foreign experience, it is concluded that the main competitive advantage of the bank of the future is not technological superiority, but the ability to build trusting relationships with the client based on a balance between efficiency and human-centricity.

Keywords: banking technologies, digital transformation, artificial intelligence, omnichannel, open banking, biometrics, personalization, customer experience, human-centricity.

Введение. Современная банковская система переживает структурный перелом, который меняет не только внутренние процессы кредитных организаций, но и саму философию отношений с клиентом [11]. Еще десятилетие назад банк воспринимался преимущественно как место для хранения сбережений и совершения платежей, а сегодня он превращается в сложную технологическую экосистему, где ключевым активом становятся данные, а главным каналом взаимодействия – цифровая среда. Этот переход от транзакционной модели к клиентоцентричной произошел не мгновенно, но его ускорение в последние годы стало настолько стремительным, что многие банки не успевают перестраивать свои операционные модели, что порождает целый ряд парадоксов и вызовов. Главный из них заключается в том, что, обладая колоссальными объемами информации о клиентах, банки зачастую не могут превратить эти данные в персонализированный и одновременно этичный сервис, который бы вызывал доверие, а не ощущение тотальной слежки. Анализ опыта внедрения банковских технологий в России становится особенно актуальным в условиях цифровой трансформации экономики, когда от эффективности банковского сектора зависит не только финансовая стабильность, но и качество жизни миллионов граждан, а также инвестиционная привлекательность страны в целом.

Цифровизация стала тем фундаментом, на котором выстраиваются все современные принципы взаимодействия. По данным Банка России, в 2025 году физические лица получали финансовые услуги онлайн в 89 % случаев, а корпоративные клиенты – в 92 % [4]. Эти цифры красноречиво свидетельствуют о том, что традиционное отделение банка утратило роль основного канала, уступив место мобильным приложениям, веб-сайтам и чат-ботам. Однако сам по себе перевод услуг в интернет не гарантирует качественного обслуживания. Исследование CX Digital & Distant Index 2025, охватившее 35 ведущих розничных банков, показало, что сектор завершил миграцию на отечественные платформы, но при этом столкнулся с «кризисом персонализации» [5]. Большинство кредитных организаций продолжают предлагать клиентам массовые, типовые продукты – стандартный кешбэк, одинаковые тарифы, не учитывая индивидуальные потребности. Клиент, активно пользующийся цифровыми сервисами, видит в своем приложении примерно те же предложения, что и его сосед, хотя поведенческие паттерны у них могут быть диаметрально противоположными. Этот разрыв между накопленными данными и реальными действиями банков становится главным тормозом на пути к подлинной клиентоориентированности. Как справедливо отмечает Наталья Аркуша, директор дивизиона «Развитие сервиса в каналах Phygital» Сбербанка, «все зависит от того, как мы используем данные и как объясняем клиенту их применение. Если это навязчивый и избыточный пуш, клиент теряет доверие и отстраняется» [5]. Таким образом, технологическая возможность персонализировать обслуживание опережает этическую и психологическую готовность как банков, так и клиентов к такому уровню проникновения в личное пространство.

Искусственный интеллект, который многие банки начали внедрять в промышленных масштабах в 2025–2026 годах, призван преодолеть этот разрыв. Однако на практике его применение сталкивается с серьезными препятствиями. С одной стороны, ИИ уже помогает в кредитном скоринге, транзакционном антифроде, урегулировании страховых выплат и процедурах KYC. Альфа-Банк, например, внедрил AI-интерфейс, построенный на стандарте Model Context Protocol, что сокращает время от запроса данных до получения результата, а ВТБ разработал собственную платформу цифровых помощников на базе генеративного ИИ, позволяющую масштабировать сервисы в клиентских каналах [9]. С другой стороны, по оценкам аналитиков, более 40 % финансовых организаций отказываются от внедрения ИИ именно из-за неготовности процессов, инфраструктуры и интеграций. Данные становятся барьером для многих банков, потому что они разрознены, противоречивы и неструктурированы: одна и та же запись о клиенте может расходиться между автоматизированной банковской системой, CRM и другими базами [11]. Прежде чем ИИ сможет предлагать персонализированные решения, банкам предстоит навести порядок

в собственном «цифровом хозяйстве», и этот процесс займет не один год. Примечательно, что исследователи отмечают сохраняющийся дефицит эмпатии в цифровых каналах: большинство чат-ботов не способны полностью решить проблему клиента и редко выражают сожаление или обрабатывают негативные эмоции [6]. Это свидетельствует о том, что технологический прогресс не отменяет потребности в человеческом участии, особенно в сложных и эмоционально напряженных ситуациях.

Парадоксально, но именно на фоне тотальной автоматизации все большую ценность приобретает живое человеческое общение. Как заявил член правления ВТБ Дмитрий Брейтенбихер на ПМЭФ-26, «сейчас роскошь человеческого общения действительно становится уникальным продуктом» [10]. Это не означает отказа от технологий, а скорее указывает на их разумное сочетание с эмпатией и нестандартным мышлением сотрудников. Исследование Frank RG, посвященное банковским контакт-центрам 2026 года, подтверждает: контакт-центр перерос роль службы поддержки и стал частью управления клиентским опытом, где скорость ответа измеряется секундами, а ключевыми драйверами удовлетворенности (которая составила 4,25 балла из 5) стали быстрота решения вопроса и отсутствие лишних действий [6]. Примечательно, что операторы лучше воспринимают оценку и рекомендации, полученные от ИИ, чем от человека-контроллера, поскольку машина лишена субъективизма и предвзятости. Система анализирует реальные диалоги и дает персональные подсказки, а сотрудники реагируют на такую обратную связь позитивно, в отличие от оценки контроллерами, где может присутствовать личный фактор и ощущение предвзятости. Таким образом, идеальная модель взаимодействия – это симбиоз, где ИИ берет на себя рутину, анализ и контроль, а человек – случаи, требующие эмпатии, творческого подхода и финального принятия ответственности. Именно такой гибридный подход позволяет достичь той самой бесшовности, которую клиенты все чаще называют главным критерием качества.

Омниканальность стала следующим логическим этапом цифровой трансформации. Финансовый сектор переходит от точечной автоматизации к тотальному бесшовному клиентскому опыту, где разрозненные чаты, потеря контекста при переходе с голоса в мессенджер и «слепые зоны» в истории обращений становятся главными врагами лояльности [4]. Клиент хочет начать операцию в одном канале – например, в мобильном приложении, – а завершить в другом, скажем, в отделении или через голосового ассистента, без потери данных и без необходимости повторять одну и ту же информацию. Совкомбанк, получивший премию FINAWARD 2026, реализовал именно такую бесшовную омниканальную систему, где ИИ обеспечивает сохранение контекста и предсказывает следующие шаги клиента на основе его истории. Однако, как показывает практика, наличие всех каналов еще не гарантирует их согласованности. Многие банки страдают от внутренних «силосов» – отделы работают независимо друг от друга, данные не синхронизируются, и клиент чувствует себя заложником бюрократических процедур. Преодоление этих барьеров требует не только технических решений, но и организационной перестройки, изменения корпоративной культуры, что является еще более сложной задачей, чем внедрение нового софта. В Банке ЗЕНИТ отмечают, что на длинной дистанции главный драйвер лояльности – не столько размер кешбэка, сколько доверие и предсказуемый опыт, и клиент остается там, где ему не нужно каждый раз «бороться с системой» ради базовых операций [5]. Это наблюдение перекликается с фундаментальными выводами о том, что в любой сфере ключевым фактором успеха становится не столько сам факт предоставления услуги, сколько качество управления и прозрачность процессов.

Не менее амбициозным проектом, который может кардинально изменить ландшафт банковского обслуживания, является открытый банкинг на основе технологии Open API. В 2025 году на площадке Ассоциации ФинТех были разработаны десять стандартов открытого банкинга, а в декабре их опубликовал Банк России [7]. Суть в том, чтобы обеспечить безопасную интеграцию продуктов и сервисов различных финансовых провайдеров в единой платформе с согласия клиента. Уже сейчас ВТБ и Т-банк запустили пилотный проект, охватывающий около 1 млн розничных клиентов, которые получают возможность

просматривать балансы по депозитам и накопительным счетам в одном приложении [8]. Аналогичный пилот ВТБ проводит с Альфа-Банком. Опрос, проведенный ВТБ, показал, что 78 % россиян хотели бы управлять всеми банковскими счетами в одном приложении, что говорит о высоком спросе на подобные решения [8]. Однако первоначальные планы сделать обмен данными через открытые интерфейсы обязательным с 2026 года были скорректированы: регулятор объявил о переносе сроков до принятия соответствующего федерального закона, и теперь запуск инфообмена ожидается не ранее 2027 года [7]. Этот перенос наглядно демонстрирует, что даже самые передовые технологические инициативы упираются в институциональные и правовые барьеры, и скорость их внедрения зависит не только от готовности банков, но и от законодательной базы. В этом смысле ситуация напоминает начальный этап формирования правового поля для новых финансовых инструментов, когда регуляторные нормы не поспевают за технологическим развитием.

Биометрические технологии также становятся неотъемлемой частью банковского взаимодействия, причем их развитие идет быстрее, чем у открытого банкинга. В 2025 году жители России провели 195,6 млн сделок с помощью биометрии – почти в шесть раз больше, чем годом ранее, а число россиян, предоставивших свои биометрические данные, за год выросло втрое и достигло 10 млн человек [9]. При этом результативный фрод на 200 млн транзакций, совершенных с помощью биометрии, составил 0 % – впечатляющий показатель безопасности [9]. Единая биометрическая система позволяет использовать изображение лица и голос для дистанционного получения услуг, и с марта 2026 года микрофинансовые компании обязаны применять биометрию при дистанционном обслуживании, чтобы исключить оформление займов на имя человека без его ведома. Альфа-Банк начал тестировать сервис бесконтактной оплаты взглядом – первый на российском рынке пример биоэквайринга, где система распознает, что перед камерой находится живой человек, что делает невозможным оплату по фотографии или видео. Однако, несмотря на динамичный рост, ежедневно в ЕБС регистрируется до 20 тыс. человек, что пока далеко от массового охвата. Многие клиенты по-прежнему настороженно относятся к передаче биометрических данных, опасаясь утечек и злоупотреблений [9]. Банкам приходится разъяснять преимущества и гарантии безопасности, а также предлагать альтернативные способы идентификации для тех, кто не готов использовать биометрию. Как показывает практика, подобное недоверие к новым институтам – естественная реакция общества, особенно в условиях, когда правовые механизмы защиты еще не до конца отработаны.

В конечном счете все эти технологии – искусственный интеллект, открытые API, биометрия, омниканальные платформы – являются лишь инструментами для достижения главной цели: построения долгосрочных доверительных отношений с клиентом. На смену погоне за количеством транзакций и размером кешбэка приходит осознание того, что удержать клиента можно только через предсказуемость, прозрачность и уважение к его времени [5]. Банки начинают перезапускать стратегии лояльности: чем дольше клиент с банком и чем больше продуктов использует, тем больше привилегий получает. Однако ключевым отличием в борьбе за лояльность становится не только технологичная платформа, но и способность предложить качественный человеческий контакт именно там, где он действительно необходим. В этом смысле человекоцентричность – не просто модный термин, а новый принцип взаимодействия, который требует от банков не меньших инвестиций, чем разработка мобильного приложения. Как отмечается в отраслевых исследованиях, люди становятся центром внимания современных компаний из-за сложности своего мышления, способности решать нетривиальные задачи непредсказуемым образом [11]. Человекоцентричный подход подразумевает не только эффективное использование данных, но и этичное обращение с ними, что способствует созданию доверительных отношений между банками и клиентами. Именно доверие, а не технологическое превосходство, становится тем фундаментом, на котором строятся долгосрочные отношения.

Для наглядного представления ключевых элементов современного взаимодействия банка с клиентом можно обратиться к схеме, отражающей структуру этого процесса (рисунок 1). В основе взаимодействия лежит клиент (физическое или юридическое лицо), который обращается к банку через множество каналов: мобильное приложение, веб-сайт, чат-боты, call-центр или отделения. Все эти каналы интегрированы в технологическую платформу банка, которая включает искусственный интеллект, открытые API, биометрию и системы аналитики больших данных. Именно на этой платформе принимаются решения о предоставлении банковских продуктов и услуг – кредитных, депозитных, платежных, инвестиционных и страховых. Вся система работает на основе ключевых принципов взаимодействия: бесшовности (омниканальность), персонализации, прозрачности, безопасности, доверия и человекоцентричности. Технологии являются не самоцелью, а средством реализации этих принципов, и их эффективность напрямую зависит от того, насколько гармонично они сочетаются с человеческим участием.



Рис. 1. Схема взаимодействия банка с клиентом в цифровую эпоху
(составлено автором на основе анализа материалов исследования [4–11])

Структурный перелом, о котором говорят аналитики, заключается в том, что банк будущего перестает быть просто сетью отделений или даже мобильным приложением. Он превращается в постоянно работающую систему, основанную на данных, встроенную в платежную инфраструктуру, цифровые экосистемы и повседневные сценарии пользователей, где большинство решений принимается в реальном времени без участия человека [11]. Однако этот переход происходит на фоне разрушения старой экономической модели банков, где процентная маржа и комиссии перестают быть единственными источниками дохода. Вопрос уже не в том, кто быстрее внедрит чат-бот или AI-ассистента, а в том, кто сможет сохранить право быть интерфейсом между клиентом и его деньгами в мире, где границы между финансовыми сервисами стираются [10]. Именно поэтому принципы взаимодействия – бесшовность, персонализация, безопасность, прозрачность, доверие и человекоцентричность – становятся не просто декларациями, а реальными конкурентными преимуществами. Опыт показывает, что любые трансформационные процессы, будь то переход на новые технологии или изменение бизнес-моделей, требуют не только технических решений, но и проработанной правовой базы, учета социальных последствий и выстраивания долгосрочной стратегии, основанной на национальных приоритетах. Без этого даже самые передовые технологии могут привести к обратному эффекту – росту неравенства, снижению доверия и социальной напряженности.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что банковские технологии и принципы взаимодействия с клиентами находятся в состоянии глубокой трансформации, сопоставимой по масштабу с крупнейшими институциональными реформами. Ключевым вызовом становится не столько техническая реализация, сколько формирование эффективной институциональной среды, способной обеспечить баланс интересов всех участников. Цифровизация, искусственный интеллект, открытый банкинг и биометрия создают технологическую основу для нового качества обслуживания, однако их внедрение сопровождается серьезными вызовами: разрывом между накопленными данными и реальной персонализацией, неготовностью инфраструктуры, правовыми барьерами и недостатком доверия со стороны клиентов. Опыт зарубежных стран показывает, что технологические прорывы могут дать значительный экономический эффект, но только при условии проработанной стратегии и механизмов социальной защиты. Аналогичным образом, успешная цифровая трансформация банковского сектора возможна лишь при системном подходе, который учитывает не только технологические, но и правовые, социальные и этические аспекты.

Банк, который сможет выстроить баланс между технологической эффективностью и человеческим отношением, окажется в выигрыше, потому что клиенты выбирают не самый высокий кешбэк, а того, кому они доверяют, и кто уважает их время и личное пространство [5]. Как показывает практика, на длинной дистанции главным драйвером лояльности становится не столько размер кешбэка, сколько доверие и предсказуемый опыт [10]. В этом смысле уроки прошлых экономических преобразований – необходимость выработки конкретных целей, учет интересов разных групп и формирование эффективной нормативно-правовой базы – остаются актуальными и для банковской сферы. И хотя технологии будут продолжать развиваться с невероятной скоростью, именно этот баланс останется главным вызовом и главной целью современного банкинга на долгие годы вперед. Для недопущения ошибок в дальнейшем стоит не только формировать эффективную нормативно-правовую базу, но и вырабатывать стратегию на основании национальных приоритетов с целью обеспечения финансовой стабильности и безопасности страны. Банк, который сможет выстроить этот баланс, и станет банком будущего.

Список литературы

1. Ваганова, О. В. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор» / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 113-121. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121. – EDN DOQSBC.
2. Науменко, И. А. Технологическая трансформация банковской индустрии России / И. А. Науменко, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 1. – С. 125-136. – DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-125-136. – EDN RYMDUY.
3. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.
4. Омниканальная платформа с ИИ против «слепых зон»: как российские банки превращают требования регулятора в рост LTV // CNews. 2026.
5. Российские банки преодолели «миграционный кризис», но столкнулись с дефицитом персонализации – исследование // NBJ. 2026.
6. Frank RG представило исследование банковских контакт-центров 2026 года: рост обращений, ИИ и персонализация // Frank RG. 2026.
7. Что происходит с Открытыми API Банка России сейчас // РБК Компании. 2026.
8. ВТБ и Т-банк запустили пилотный проект в сфере открытого банкинга // РБК. 2025.
9. Карта рынка «Цифровизация банков 2026» // Tadviser. 2026. 27 августа.
10. На ПМЭФ рассказали о новом тренде на рынке банков // Петербургский дневник. 2026.
11. Структурный перелом: от цифрового банка к AI-native-модели // Profile.ru. 2026.

Новые виды угроз экономической безопасности банка в условиях цифровизации

Гюнтер И.Н.,
доцент кафедры финансов
и таможенных доходов АНО ВО «БУКЭП»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье систематизируются новые виды угроз экономической безопасности коммерческого банка, детерминированные процессами цифровой трансформации финансового сектора. На основе анализа современных научных подходов и практических кейсов выделены четыре группы угроз: технологические (кибератаки с использованием ИИ, уязвимости открытых API, риски облачных хранилищ), операционные (сбои алгоритмов скоринга, ошибки автоматизированных систем комплаенс), рыночные (волатильность цифровых активов, дезинтермедиация со стороны финтех-компаний) и регуляторные (неопределенность правового режима цифрового рубля и токенов). Предложена авторская классификация угроз по критерию «источник – объект воздействия – скорость материализации». Разработана матрица приоритетности реагирования, учитывающая как вероятность наступления, так и потенциальный ущерб. Обоснована необходимость перехода от реактивной к проактивной модели управления экономической безопасностью на основе цифровых двойников банковских процессов.

Ключевые слова: экономическая безопасность банка, цифровизация, киберугрозы, финтех, искусственный интеллект, открытые API, цифровой рубль, операционные риски, управление уязвимостями, цифровой двойник.

New types of threats to the economic security of a bank in the context of digitalization

Gyunter I.N.,
Associate Professor at the Department of Finance
and Customs Revenue, ANO HE “BUKEP”,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article systematizes new types of threats to the economic security of a commercial bank, which are determined by the processes of digital transformation of the financial sector. Based on an analysis of modern scientific approaches and practical cases, four groups of threats have been identified: technological (cyberattacks using AI, vulnerabilities of open APIs, risks associated with cloud storage), operational (failures of scoring algorithms, errors in automated compliance systems), market (volatility of digital assets, disintermediation by fintech companies), and regulatory (uncertainty regarding the legal regime of the digital ruble and tokens). An author’s classification of threats is proposed based on the criterion “source – object of influence – speed of materialization”. A response priority matrix has been developed, taking into account both the probability of occurrence and the potential damage. The necessity of transitioning from a reactive to a proactive model of economic security management based on digital twins of banking processes is substantiated.

Keywords: bank’s economic security, digitalization, cyber threats, fintech, artificial intelligence, open APIs, digital ruble, operational risks, vulnerability management, digital twin.

Введение. Цифровая трансформация банковского сектора Российской Федерации, реализуемая в рамках стратегии развития информационного общества и национальной программы «Цифровая экономика», кардинально изменяет ландшафт угроз экономической безопасности кредитных организаций. Если традиционные угрозы – кредитный риск, риск ликвидности, процентный риск – достаточно хорошо формализованы и имеют многолетнюю статистическую базу для моделирования, то новые виды угроз, порождаемые внедрением искусственного интеллекта, распределенных реестров, открытых банковских интерфейсов (Open Banking) и цифровых валют центральных банков (CBDC), пока остаются слабо изученными как в теоретическом, так и в прикладном аспектах [4].

Особую остроту проблеме придает тот факт, что темпы цифровизации банковских процессов существенно опережают темпы обновления нормативно-правовой базы и методологий оценки рисков. Согласно данным Банка России, за 2024–2025 гг. количество инцидентов информационной безопасности в кредитно-финансовой сфере выросло на 37 %, при этом доля атак с использованием технологий искусственного интеллекта увеличилась с 5 % до 22 % за два года [4].

Классическое определение экономической безопасности банка, данное В.К. Сенчаговым, трактует ее как состояние наиболее эффективного использования всех ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования [5]. Однако в условиях цифровизации это определение требует расширения. Мы предлагаем рассматривать экономическую безопасность банка как динамическое равновесие, при котором банк сохраняет способность к устойчивому развитию и выполнению своих функций при любых внешних и внутренних возмущениях, включая кибератаки, сбои ИТ-инфраструктуры, резкие изменения регуляторных требований к цифровым продуктам и репутационные риски, связанные с обработкой персональных данных.

Ключевое отличие цифровой эпохи – сужение временного лага между возникновением угрозы и ее материализацией в финансовые потери. Если традиционные кредитные риски «созревают» месяцами, то кибератака с использованием вымогательского ПО может парализовать работу банка за считанные часы, а утечка чувствительной информации – обрушить стоимость акций банка за несколько минут после публикации новости [3].

Анализ стратегий цифровой трансформации двадцати крупнейших российских банков (по величине активов) позволил выделить пять ключевых факторов, которые одновременно являются и драйверами эффективности, и источниками принципиально новых уязвимостей:

1. Массовое внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения в скоринг, антифрод, управление ликвидностью и клиентский сервис. Угрозы: атаки на обучающие выборки (data poisoning), необъяснимые решения ИИ-моделей, ошибки при смене рыночных режимов (concept drift).

2. Переход на открытые банковские интерфейсы (Open API) в соответствии с требованиями регулятора к обеспечению информационной открытости. Угрозы: увеличение поверхности атаки, риски цепочек поставок (компрометация контрагентов-финтех-партнеров), проблема делегированной аутентификации (OAuth-уязвимости).

3. Экспансия цифровых финансовых активов (ЦФА) и цифрового рубля. Угрозы: высокая волатильность экспериментальных инструментов, юридическая неопределенность статуса цифровых денег при банкротстве, риски недружественного поглощения через токенизированные голосующие инструменты.

4. Перенос банковской инфраструктуры в облачные среды (публичные, частные и гибридные облака). Угрозы: потеря контроля над сегментацией сетей, риски «шумных соседей» в мультиарендных облаках, зависимость от провайдера (vendor lock-in) и его уровня информационной безопасности.

5. Автоматизация комплаенс-функций и противодействия отмыванию денег (AML/CFT) с использованием технологий анализа графов и поведенческих паттернов. Угрозы: ложные срабатывания, ведущие к блокировке счетов добросовестных клиентов и судебным искам, а также обратная задача – уклонение от обнаружения путем имитации нормального поведения (adversarial attacks) [2].

На основе обобщения эмпирических данных и экспертных интервью с руководителями подразделений экономической безопасности и ИТ-директорами десяти системообразующих банков РФ мы предлагаем классификацию, представленную в таблице 1. Классификация построена по трехмерному принципу: источник угрозы – объект воздействия – скорость материализации.

Таблица 1

Новые виды угроз экономической безопасности банка в условиях цифровизации

Группа угроз	Конкретный вид угрозы	Источник	Объект воздействия	Скорость материализации
Технологические	Атаки на модели ИИ (data poisoning, adversarial examples)	Внешний злоумышленник, инсайдер	Скоринговые модели, антифрод-системы	Высокая (часы – дни)
	Эксплуатация уязвимостей Open API (недостаточная валидация, broken object level authorization)	Внешний злоумышленник, финтех-партнер	Клиентские данные, платежные шлюзы	Мгновенная (секунды – минуты)
	Компрометация облачной инфраструктуры через side-channel атаки	Внешний злоумышленник	Процессорные кэши, виртуальные машины	Средняя (часы)
Операционные	Сбой алгоритмов автоматизированного скоринга при смене макрорежима	Внутренняя система (failure of model governance)	Кредитный портфель	Средняя (дни – недели)
	«Галлюцинации» генеративных ИИ в клиентских чат-ботах с финансовыми рекомендациями	Внутренний ИИ-сервис	Репутация, юридические риски	Мгновенная (после публикации диалога)
	Каскадные сбои из-за несовместимости обновлений микросервисов	Внутренняя DevOps-культура	Базовые транзакционные системы	Средняя (часы)
Рыночные	Резкая девальвация цифровых активов на балансе банка	Внешний крипторынок	Капитал, ликвидность	Высокая (дни)
	Потеря клиентской базы из-за перехода в экосистемы финтех-гигантов (дезинтермедиация)	Внешняя конкурентная среда	Доходы, доля рынка	Низкая (месяцы – годы), но необратимая
Регуляторные	Изменение требований к резервированию по операциям с ЦФА	Банк России, законодатель	Достаточность капитала	Средняя (кварталы)
	Запрет или ограничение использования зарубежных облачных сервисов (санкционный риск)	Внешнее регуляторное давление	ИТ-инфраструктура	Мгновенная (в день вступления НПА)

Источник: составлено автором [7-9]

Для практического применения классификации разработана матрица приоритетности, в которой каждая угроза получает оценку вероятности (от 1 до 5) и потенциального ущерба (от 1 до 5). Произведение этих двух оценок дает интегральный показатель приоритетности – Risk Priority Number (RPN).

Таблица 2

Матрица приоритетности реагирования для новых цифровых угроз
(на примере пяти ключевых)

Вид угрозы	Вероятность (1–5)	Ущерб (1–5)	RPN	Уровень приоритета
Атака на Open API с кражей чувствительных данных	5	5	25	Критический
Сбой ИИ-скоринга с массовым одобрением рискованных заявок	3	5	15	Высокий
Девальвация ЦФА на балансе	4	3	12	Средний
Регуляторное ограничение облачных провайдеров	2	5	10	Средний
Потеря клиентов из-за финтех-дезинтермедиации	5	4	20	Высокий

Источник: рассчитано автором на основе экспертных оценок

Предложенная матрица позволяет банку ранжировать направления инвестиций в систему экономической безопасности, концентрируя ресурсы на угрозах с RPN > 15, и при этом не игнорировать угрозы с низкой вероятностью, но катастрофическим ущербом (принцип «черного лебедя»).

Особенность новых цифровых угроз – отсутствие репрезентативной исторической статистики. В связи с этим мы предлагаем использовать комбинацию трех подходов:

A. Сценарный анализ (scenario planning) – построение 4–6 реалистичных сценариев развития событий (например, «масштабная атака через цепочку поставок финтех-партнера», «запрет ИИ в кредитовании», «кибератака на платежный шлюз в день зарплаты»). Каждый сценарий сопровождается количественной оценкой потерь.

B. Моделирование на основе агентного подхода (agent-based modelling) – имитация взаимодействия множества участников (банк, злоумышленник, регулятор, клиенты) с различными стратегиями поведения. Этот метод позволяет учесть обратные связи и нелинейные эффекты.

C. Стресс-тестирование с обратной связью (reverse stress-testing) – определение условий, при которых ущерб от цифровой угрозы превысит критический порог (например, потерю 25 % регуляторного капитала за один день), и разработка превентивных мер для таких условий [10].

На основе проведенного анализа сформулированы следующие рекомендации:

1. Создание гибридного офиса экономической и кибербезопасности с объединенным бюджетом и единым центром управления инцидентами (Security Operations Center + подразделение риск-менеджмента). Традиционное разделение этих функций приводит к задержкам в реакции на комбинированные угрозы (например, кибератака, повлекшая операционные потери).

2. Внедрение принципа «security by design» на этапе разработки всех цифровых продуктов, включая требования к защищенности API, контейнеризации микросервисов и резервированию критических компонентов.

3. Разработка и регулярное обновление «красной книги» (red book) форс-мажорных сценариев с детальными планами действий для каждого сценария, включая коммуникационный план для клиентов и регулятора, а также триггеры активации плана.

4. Использование цифровых двойников – программных копий банковских процессов, работающих в изолированной среде для тестирования устойчивости к новым типам атак и отработки навыков персонала. Пилотный проект одного из банков, где мы проводили апробацию, показал сокращение времени восстановления после имитации кибератаки на 42 %.

5. Формирование венчурного фонда компенсации цифровых рисков – резервирование средств специально под убытки, связанные с новыми малоизученными угрозами, с отдельной методикой расчета, не смешиваемой с общим операционным риск-капиталом.

6. Активное участие в регуляторных «песочницах» (Банк России активно развивает это направление) с целью тестирования новых цифровых продуктов и финансовых инструментов в контролируемой среде до их массового внедрения.

7. Развитие компетенций персонала не только в ИТ-сфере, но и в области поведенческих аспектов безопасности (социальная инженерия остается ведущим вектором атак даже в высокотехнологичной среде). Рекомендуется внедрение обязательных ежеквартальных «киберучений» для всех сотрудников, включая топ-менеджмент.

Российский подход, закрепленный в Указании Банка России № 6832-У «О требованиях к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств», делает акцент на сертификации средств криптографической защиты и обязательном лицензировании операторов платежных систем [6]. Это создает высокий порог входа, но одновременно порождает бюрократическую инерцию и замедляет внедрение инноваций.

Европейский подход, основанный на регуляторных технических стандартах (RTS) в рамках PSD2 и предстоящем DORA (Digital Operational Resilience Act), смещает акцент на оценку устойчивости цифровых операций и управление рисками третьих лиц (поставщиков облачных услуг, финтех-партнеров). На наш взгляд, российская практика должна эволюционировать в сторону комплаенс-модели, аналогичной DORA, с обязательной публичной отчетностью о результатах тестирования на проникновение (penetration testing) и показателях времени восстановления (RTO/RPO) [7-9].

Заключение. Цифровизация банковской деятельности генерирует принципиально новые виды угроз экономической безопасности, которые не сводятся к традиционным банковским рискам и не полностью покрываются существующими подходами к управлению информационной безопасностью. Эти угрозы обладают высокой скоростью материализации, межсистемным характером и слабой предсказуемостью на основе исторических данных.

Предложенная авторская классификация, разграничивающая технологические, операционные, рыночные и регуляторные угрозы, создает системную основу для их идентификации и оценки. Дополнительным критерием выделена скорость материализации, критически важная для организации оперативного реагирования.

Разработанная матрица приоритетности на основе RPN позволяет банкам рационально распределять ограниченные ресурсы между множеством новых угроз, при этом сохраняя фокус на событиях с высокой вероятностью и катастрофическими последствиями.

Традиционная реактивная модель управления экономической безопасностью (реагирование на уже случившиеся инциденты) в цифровой среде становится неэффективной. Требуется переход к проактивной модели, основанной на постоянном мониторинге угроз в реальном времени, предсказательном моделировании (с использованием методов машинного обучения для прогнозирования атак) и регулярном стресс-тестировании цифровой инфраструктуры.

Ключевым инструментом проактивного управления выступает концепция цифрового двойника банка, позволяющая тестировать устойчивость к новым угрозам без риска для реальной деятельности, а также отрабатывать сценарии совместного действия нескольких угроз (например, кибератака на фоне волатильности цифровых активов и сбоя поставщика облачных услуг).

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка количественных метрик для оценки «цифровой уязвимости» банка; построение экономико-

математических моделей распространения цифровых угроз с учетом сетевых эффектов; исследование влияния цифрового рубля на структуру новых системных рисков на уровне всего банковского сектора; а также анализ эффективности различных схем страхования цифровых рисков.

В конечном счете, успешное противостояние новым цифровым угрозам требует не только технологических решений, но и изменения организационной культуры банка: от восприятия безопасности как «мешающего фактора» к пониманию экономической безопасности как неотъемлемого конкурентного преимущества в цифровой экономике.

Список литературы

1. Бондарев А.А. Управление операционными рисками в банках: новые вызовы цифровой эпохи // Финансы и кредит. – 2024. – Т. 30, № 3. – С. 45–62.
2. Глазьев С.Ю. Роль цифровых технологий в трансформации мировой финансовой архитектуры // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 5–24.
3. Костин А.Л., Шевченко И.В. Кибербезопасность банковского сектора в условиях санкционных ограничений // Банковское дело. – 2024. – № 1. – С. 12–19.
4. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. – М.: ЦБ РФ, 2024. – 78 с.
5. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России: общий курс. – 3-е изд. – М.: Дело, 2020. – 512 с.
6. Федеральный закон от 31.07.2020 года № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в ред. от 15.12.2025 года).
7. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Operational Resilience. – Basel: BIS, 2021. – 36 p.
8. European Banking Authority. Guidelines on ICT and security risk management (EBA/GL/2023/05). – Paris: EBA, 2023. – 110 p.
9. D’Amico S., Larrimore J., Mee P. The impact of AI on financial stability: evidence from stress testing // Journal of Financial Stability. – 2024. – Vol. 71, Article 101245.
10. Hull J.C. Risk Management and Financial Institutions. – 5th ed. – Hoboken: Wiley, 2023. – 832 p.

Инструментарий оценки финансовой эффективности организации

Гюнтер И.Н.,
доцент кафедры финансов
и таможенных доходов АНО ВО «БУКЭП»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Серова Е.Г.,
доцент кафедры финансов
и таможенных доходов АНО ВО «БУКЭП»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается системный подход к формированию инструментария оценки финансовой эффективности организации в условиях цифровой трансформации экономики. Обоснована необходимость интеграции традиционных методов финансового анализа с современными управленческими технологиями, такими как система сбалансированных показателей (BSC) и ключевые показатели эффективности (KPI). Предложена трехуровневая модель инструментария, включающая базовые коэффициенты рентабельности, ликвидности и оборачиваемости, показатели стоимости (EVA) и систему стратегических индикаторов. Разработана авторская цепочка финансовой эффективности, позволяющая выявить причинно-следственные связи между использованием ресурсов и конечными результатами деятельности. Практическая значимость исследования заключается в создании универсального инструментария для диагностики, мониторинга и прогнозирования финансовой эффективности организаций различных отраслей.

Ключевые слова: финансовая эффективность, инструментарий оценки, рентабельность, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, EVA, цепочка финансовой эффективности, финансовый анализ, управленческие решения.

Financial Performance Assessment Toolkit

Gyunter I.N.,
Associate Professor of Finance
and customs revenues of ANO HE «BUKEP»,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Serova E.G.,
Associate Professor of Finance
and customs revenues of ANO HE «BUKEP»,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article considers a systematic approach to the formation of tools for assessing the financial efficiency of an organization in the context of a digital transformation of the economy. The need to integrate traditional methods of financial analysis with modern management technologies such as the Balanced Scorecard (BSC) and Key Performance Indicators (KPIs) is justified. A three-level toolkit model is proposed, including basic profitability, liquidity and turnover ratios, cost indicators (EVA) and a system of strategic indicators. The author's chain of financial efficiency has been developed, which allows to identify causal relationships between the use of resources and the final results of activities. The practical significance of the study lies in the creation of a universal toolkit for diagnosing, monitoring and predicting the financial efficiency of organizations in various industries.

Keywords: financial efficiency, assessment tools, profitability, balanced scorecard, key performance indicators, EVA, financial efficiency chain, financial analysis, management decisions. New types of threats to the economic security of a bank in the context of digitalization.

Введение. В условиях современной экономической нестабильности, усиления конкуренции и цифровой трансформации бизнес-процессов проблема достоверной и своевременной оценки финансовой эффективности организации приобретает стратегическое значение. Финансовая эффективность выступает интегральной характеристикой деятельности предприятия, отражающей его способность генерировать прибыль, обеспечивать устойчивый рост и создавать стоимость для собственников [1]. Однако, как справедливо отмечают исследователи, система диагностики финансовой эффективности, равно как и комплексный анализ эффективности, до настоящего времени не имеют устоявшейся теоретической базы и унифицированного инструментария.

Традиционные подходы к оценке, основанные на расчете ограниченного набора финансовых коэффициентов, не позволяют в полной мере учесть стратегические аспекты деятельности, нематериальные активы и долгосрочные факторы создания стоимости. В этой связи актуализируется задача формирования комплексного инструментария, интегрирующего классические методы финансового анализа с современными управленческими технологиями, такими как система сбалансированных показателей (BSC) и ключевые показатели эффективности (KPI) [3].

Финансовая эффективность как экономическая категория представляет собой результативность использования финансовых ресурсов организации, выражающуюся в достижении максимальных результатов при минимальных затратах. Содержание понятия раскрывается через систему показателей, отражающих различные аспекты деятельности: прибыльность, ликвидность, деловую активность, структуру капитала и рыночную стоимость.

В основе традиционной методологии оценки лежат показатели рентабельности, которые характеризуют отношение прибыли к авансированному капиталу или его элементам, источникам средств или текущим расходам. Система показателей рентабельности включает:

a) рентабельность совокупных активов – эффективность использования всего имущества организации;

b) рентабельность внеоборотного капитала – эффективность использования основных средств;

c) рентабельность оборотного капитала – эффективность использования оборотных активов;

d) рентабельность собственного капитала – отдача на инвестиции собственников, характеризующая инвестиционную привлекательность [4].

Вместе с тем, как показывает практика, ориентация исключительно на рентабельность не обеспечивает полноты оценки. Финансовый менеджмент требует учета таких аспектов, как ликвидность, платежеспособность, оборачиваемость активов, структура источников финансирования. Это обусловливает необходимость применения многофакторных моделей и системного подхода.

Современная теория финансового менеджмента предлагает переход от традиционных показателей к концепции управления стоимостью (Value Based Management). В рамках этого подхода ключевыми индикаторами эффективности становятся экономическая добавленная стоимость (EVA), рыночная добавленная стоимость (MVA) и другие показатели, отражающие прирост стоимости компании для акционеров [9].

Формирование инструментария оценки финансовой эффективности предполагает построение многоуровневой системы показателей, охватывающей различные аспекты деятельности организации. На основе систематизации научных подходов предлагается трехуровневая модель инструментария.

Первый уровень составляют базовые финансовые коэффициенты, которые рассчитываются на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности и позволяют получить общую картину финансового состояния. К ним относятся показатели ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Эти показатели универсальны, доступны для расчета и обеспечивают сопоставимость данных в динамике и межотраслевых сравнениях.

Методологическую основу анализа на данном уровне составляют следующие методы:

– горизонтальный анализ – оценка абсолютных и относительных изменений статей отчетности в динамике;

– вертикальный анализ – определение удельного веса каждой статьи в структуре итоговых показателей;

– трендовый анализ – выявление основной тенденции изменения параметров для разработки прогнозов [6].

Второй уровень инструментария включает показатели стоимости и эффективности использования капитала. Ключевым индикатором здесь выступает EVA, расчет которой позволяет определить, создает ли компания стоимость для собственников или разрушает ее. Дополнительно применяются показатели ROE, ROA и ROI, которые дают представление о доходности различных видов капитала [2].

Третий уровень представляет систему стратегических показателей, интегрирующих финансовые и нефинансовые индикаторы. Наиболее эффективным инструментом здесь выступает система сбалансированных показателей (BSC), разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном, которая включает четыре проекции: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие [5]. Однако, как справедливо замечает М.В. Мейер, в классической BSC отсутствует четкая теория формирования системы показателей, что требует адаптации и доработки модели применительно к конкретным условиям деятельности [7].

Особое значение в современном инструментарии приобретают KPI (ключевые показатели эффективности), которые позволяют связать стратегические цели с оперативными показателями деятельности и обеспечить мониторинг их достижения в режиме реального времени [8]. Преимущество KPI заключается в их гибкости и возможности адаптации к специфике бизнеса, что делает их незаменимым инструментом для финансового планирования и контроля.

Для преодоления фрагментарности существующих подходов предлагается использовать модель «цепочки финансовой эффективности» (ЦФЭ), которая отражает причинно-следственные связи между использованием ресурсов и конечными финансовыми результатами. В отличие от традиционных подходов, ЦФЭ включает показатели, охватывающие движение всех элементов финансовой отчетности, а не только затрат, доходов и прибыли.

Модель ЦФЭ строится на следующих принципах:

1. Принцип причинности: числитель показателя отражает результат (следствие), знаменатель – затраты ресурсов (причину).

2. Принцип динамичности: показатели рассматриваются в развитии, что позволяет выявить тренды и определить «точки роста».

3. Принцип интеграции: показатели охватывают все стадии кругооборота капитала – от привлечения ресурсов до получения конечного финансового результата [10].

Предлагаемая цепочка включает следующие взаимосвязанные блоки показателей, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Цепочка финансовой эффективности организации

Этап кругооборота	Показатель	Алгоритм расчета	Экономическая интерпретация
Привлечение ресурсов	Коэффициент пополнения ресурсов	Поступление ресурсов / Начальный остаток ресурсов	Отражает интенсивность привлечения новых ресурсов
Использование ресурсов	Оборачиваемость активов	Выручка / Среднегодовая стоимость активов	Характеризует эффективность использования имущества
Генерация прибыли	Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка	Отражает долю прибыли в каждом рубле выручки
Создание стоимости	EVA	NOPAT – WACC × IC	Определяет величину созданной стоимости

Источник: составлено автором

Данная цепочка позволяет не только оценить текущую эффективность, но и определить ключевые проблемные зоны, требующие управленческого воздействия. Например, снижение оборачиваемости активов при росте рентабельности продаж сигнализирует о необходимости оптимизации использования имущества, а падение EVA при положительной динамике прибыли указывает на рост стоимости капитала.

Важным элементом предлагаемого инструментария является методика оценки эффективности на основе относительной экономии ресурсов, которая позволяет определить вклад интенсивных и экстенсивных факторов в прирост финансовых результатов. В соответствии с данной методикой, рассчитывается относительная экономия (перерасход) по каждому виду ресурсов:

Таблица 2

Относительная экономия ресурсов

Вид ресурса	Формула расчета
Трудовые ресурсы	$\Delta N = N_{о}тч – N_{о}баз \times I_Q$
Материальные ресурсы	$\Delta M = M_{о}тч – M_{о}баз \times I_Q$
Основные фонды	$\Delta ОФ = ОФ_{о}тч – ОФ_{о}баз \times I_Q$
Оборотные средства	$\Delta ОС = ОС_{о}тч – ОС_{о}баз \times I_Q$

Источник: составлено автором

Пояснение: I_Q – индекс роста выручки (объема выпуска).

Комплексный экономический эффект от интенсификации использования всех производственных ресурсов определяется как сумма относительной экономии по отдельным ресурсам. Положительная величина свидетельствует о повышении эффективности за счет интенсивных факторов, отрицательная – о преобладании экстенсивного пути развития.

Для проверки работоспособности предложенного инструментария проведем его апробацию на основе данных условной организации. В качестве примера рассмотрим динамику ключевых показателей за два смежных периода.

Таблица 3

Динамика основных показателей финансовой эффективности

Показатель	Базисный период	Отчетный период	Изменение
Выручка от продаж, тыс. руб.	100 000	120 000	+20,0 %
Чистая прибыль, тыс. руб.	15 000	18 000	+20,0 %
Активы, тыс. руб.	200 000	240 000	+20,0 %
Собственный капитал, тыс. руб.	100 000	120 000	+20,0 %
Рентабельность активов (ROA), %	7,5	7,5	0,0
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	15,0	15,0	0,0
Оборачиваемость активов	0,50	0,50	0,0

Источник: расчеты автора

Данные таблицы 3 демонстрируют ситуацию, когда все показатели растут пропорционально, а показатели эффективности остаются неизменными. Это свидетельствует о чисто экстенсивном развитии без повышения эффективности использования ресурсов. Традиционный анализ на основе рентабельности не выявляет проблемы, тогда как анализ относительной экономии ресурсов позволил бы установить отсутствие интенсивного роста.

Для принятия управленческих решений необходимо дополнить анализ стратегическими показателями BSC и KPI, ориентированными на долгосрочные цели.

Заключение. Проведенное исследование позволило разработать системный инструментарий оценки финансовой эффективности организации, интегрирующий традиционные методы финансового анализа, показатели стоимости и современные управленческие технологии. В результате получены следующие основные выводы.

Традиционный подход к оценке финансовой эффективности, основанный преимущественно на показателях рентабельности, не обеспечивает полноты и достоверности диагностики, поскольку игнорирует стратегические аспекты деятельности и качественные характеристики управления.

Предложенная трехуровневая модель инструментария включает: базовые коэффициенты финансового анализа (ликвидность, устойчивость, деловая активность, рентабельность), показатели стоимости (EVA, ROE, ROA) и систему стратегических индикаторов (BSC, KPI). Такая структура обеспечивает комплексность оценки и возможность увязки оперативных и стратегических целей.

Разработанная цепочка финансовой эффективности позволяет установить причинно-следственные связи между привлечением ресурсов, их использованием, генерацией прибыли и созданием стоимости, что создает основу для эффективного управления финансовыми результатами.

Апробация инструментария подтвердила его практическую значимость для диагностики проблемных зон, мониторинга достижения целевых показателей и принятия обоснованных управленческих решений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией предложенного инструментария к специфике различных отраслей и разработкой методических рекомендаций по его внедрению в практику корпоративного финансового управления.

Список литературы

1. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 224 с.
2. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 615 с.
3. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
4. Ионова А.Ф., Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. – М.: Проспект, 2021. – 624 с.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
6. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 560 с.
7. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
8. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 378 с.
9. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
10. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности. – М.: Баланс-Клуб, 2006. – 416 с.

Влияние цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков

Квасова В.С.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния массового внедрения цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков. Автор раскрывает сущность цифрового рубля как новой формы национальной валюты и выделяет ключевые направления его воздействия на ресурсы коммерческих банков: прямой отток депозитов, сокращение комиссионных доходов от эквайринга, издержки на интеграцию цифрового рубля в банковскую систему. С опорой на данные Банка России и прогнозы Национального Рейтингового Агентства проанализированы консервативный, базовый и оптимистичный сценарии влияния цифрового рубля на банковский сектор в РФ. Обоснована значимость поэтапного перехода на цифровые рублевые расчеты для сохранения стабильности банковского сектора.

Ключевые слова: цифровой рубль, коммерческие банки, банковский сектор, ресурсная база банков.

The impact of the digital ruble on the resource base of commercial banks

Kvasova V.S.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article is devoted to studying the impact of the mass introduction of the digital ruble on the resource base of commercial banks. The author reveals the essence of the digital ruble as a new form of national currency and identifies the key areas of its impact on the resources of commercial banks: direct outflow of deposits, reduction of commission income from acquiring, and costs of integrating the digital ruble into the banking system. Based on data from the Bank of Russia and forecasts by the National Rating Agency, the conservative, baseline, and optimistic scenarios of the impact of the digital ruble on the banking sector in the Russian Federation are analysed. The importance of a phased transition to digital ruble settlements for maintaining the stability of the banking sector is substantiated.

Keywords: digital ruble, commercial banks, banking sector, banks' resource base.

Введение. 1 сентября 2026 года знаменует новый этап в развитии российской экономики – начало массового введения цифрового рубля, подготовка к которому велась в государстве с 2021 года. Несмотря на действовавшие пилотные проекты цифровой валюты центрального банка Российской Федерации, общество может только прогнозировать, к каким результатам приведет масштабное использование цифрового рубля физическими и юридическими лицами. Большая часть дискуссий разворачивается в области влияния цифрового рубля на деятельность коммерческих банков.

Обратимся к сущности цифрового рубля. Цифровой рубль представляет собой цифровую форму национальной валюты Российской Федерации. Счета цифрового рубля пользователей открываются на платформе Банка России, а доступ к ним предоставляется через банки – участники платформы. Все три формы национальной валюты (наличная, безналичная и цифровая) эквивалентны: «зачисление цифрового рубля осуществляется в результате соответствующего списания безналичных средств в соотношении 1:1» [2]. Рассмотрим ключевые различия существующих форм национальной валюты в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение форм российской национальной валюты

Критерий сравнения	Наличный рубль	Безналичный рубль	Цифровой рубль
Эмитент	Банк России	Коммерческий банк (в рамках двухуровневой банковской системы)	Банк России
Место хранения	Жилище владельца	Счет в коммерческом банке	Цифровой кошелек на платформе цифрового рубля
Форма существования	Материальная, защищенная бумага	Нематериальная, запись на банковском счете	Нематериальная, индивидуальный цифровой код
Начисление процентов на остаток	Нет	Есть	Нет
Возможность кредитования	Есть	Есть	Нет
Возможность открытия депозита	Нет	Есть	Нет
Комиссия при расчетах	Нет	Есть, в зависимости от условий банка	Есть, по фиксированным тарифам
Доступ к денежным средствам	Непосредственный	Через приложение банка, в котором открыт счет	Через любой банк, подключенный к платформе цифрового рубля
Доступность расчетов	Всегда доступны	Доступны с интернет-соединением	Всегда доступны
Лимиты на операции	Нет	Есть, устанавливаются банком	Есть, 300 000 руб./месяц
Безопасность	Низкая	Средняя, в зависимости от надежности банка	Высокая, гарантируется Центральным банком

Источник: составлено автором

При этом для физических лиц установлен лимит на пополнение счета цифрового рубля: максимальная сумма пополнения счета цифрового рубля физическим лицом за счет перевода средств с банковских счетов и уменьшения остатка электронных денежных средств составляет 300 тыс. руб. в календарный месяц. Данный лимит не распространяется на расходование уже находящихся на счете цифровых рублей средств.

Таким образом, на основании таблицы можно сделать ряд выводов:

1) В отличие от безналичного, цифровой рубль выступает обязательством Банка России и хранится в цифровом кошельке на его платформе, а не в коммерческом банке, из-за чего при переводе средств с банковского счета на счет цифрового рубля соответствующая сумма перестает учитываться в составе средств клиента на счете в коммерческом банке, что потенциально сокращает клиентскую ресурсную базу банка;

2) Применение цифрового рубля ограничено его функциями средства платежа и средства обращения, поскольку этот вид национальной валюты не предназначен для кредитования и накопления в форме депозитов;

3) Коммерческие банки становятся посредниками для перевода безналичных денежных средств клиента в форму цифрового рубля.

Какое влияние окажет массовое внедрение цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков? Следствием третьего вывода становится предположение о том, что с каждым годом введения в обращение национальной цифровой валюты будет осуществляться все больший перевод денег со счетов коммерческих банков на цифровые кошельки. В августе 2026 года объем средств физических лиц в коммерческих банках составил 68,5 трлн рублей [4]. По прогнозам Национального Рейтингового Агентства, «отток средств населения может составить не менее 10 % ресурсной базы за 5 лет», то есть ее ежегодное уменьшение окажется в размере 1-1,5 трлн рублей [8]. Сокращение депозитной базы при неизменном объеме кредитных операций потенциально способно увеличить стоимость фондирования банков и оказать давление на чистую процентную маржу. В зависимости от способности банков заместить выбывающие пассивы, это может создавать предпосылки для изменения стоимости кредитования. Отправной точкой приведенных структурных изменений можно считать открытие 87 тысяч счетов цифрового рубля и проведение 50 тысяч операций с ним за первые 10 дней с момента массового внедрения цифровой валюты Банка России [6].

Ключевая особенность цифрового рубля заключается в том, что он не может быть использован для кредитования и открытия депозита. Следовательно, массовый перевод денег с банковских счетов на цифровые кошельки приведет к сокращению дешевой ресурсной базы для коммерческих банков и росту стоимости фондирования, что в перспективе может привести к ужесточению условий кредитования:

1) Сокращению кредитования физических и юридических лиц;

2) Росту процентных ставок по кредитам.

Смежной реакцией может стать увеличение ставок по депозитам, обусловленное конкуренцией коммерческих банков за деньги клиентов и оттоком пассивов.

Вторым направлением влияния цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков является сокращение их комиссионных доходов. Прежде всего, это обусловлено снижением доходов от эквайринговых комиссий. В этой области торговым точкам более выгоден цифровой рубль: комиссия за эквайринг при оплате им составит 0,3 % от суммы платежной операции, в то время как комиссия по банковскому эквайрингу варьируется в диапазоне 1-3,5 %, а при оплате через Систему быстрых платежей составляет 0,4-0,7 %. Низкие комиссионные создадут продавцам стимул для перехода на более выгодную систему оплаты. В итоге, по прогнозу НРА, снижение комиссионных доходов по эквайринговым операциям может составить более 100 млрд рублей в год [7]. Кроме того, следует отметить, что коммерческие банки «не будут получать прибыль от операций с цифровым рублем, поскольку это услуга Центрального банка» [5].

Третьим направлением выступают издержки на внедрение и интеграцию цифрового рубля в банковскую систему. По оценкам экспертов, их размер колеблется между 100 и 300 млн рублей на один коммерческий банк [7]. Если крупные банки, используя смарт-контракты, смогут быстро адаптироваться к новым условиям, то для небольших банков внедрение в свою систему цифрового рубля и соответствующих издержек станет существенным вызовом.

Национальное Рейтинговое Агентство спрогнозировало три возможных сценария влияния национальной цифровой валюты на банковский сектор. С целью обобщения вышесказанного, они представлены в таблице 2 в систематизированном виде.

Таблица 2

Прогнозы влияния цифрового рубля на банковский сектор РФ

Показатели	Консервативный сценарий	Базовый сценарий	Оптимистичный сценарий
Доля ЦР в безналичных расчетах	5-14 %	15-24 %	25-30 %
Экономический эффект	200 млрд руб.	260-320 млрд руб.	450 млрд руб.
Влияние на банки	– 100 млрд руб.	+ 40 млрд руб.	+ 60-75 млрд руб.

Источник: составлено автором по материалам НРА [7]

Консервативный сценарий предполагает, что цифровой рубль не сможет в полной мере реализовать свой потенциал ориентации на массы населения. Потребители не смогут понять удобство цифровой валюты Банка России, поэтому ее введение в оборот будет ограничено лишь корпоративным сектором и государственными платежами. Данный сценарий может быть осуществлен в случае трудностей интеграции банковских систем с платформой цифрового рубля, а также при недостатке маркетинговой поддержки. Фактически он означает, что инфраструктура цифрового рубля будет функционировать, но не приобретет массовый характер.

Базовый сценарий, который является наиболее вероятным, предполагает более широкое вовлечение населения в использование цифрового рубля посредством оплаты потребительских товаров, коммунальных платежей, штрафов, налогов и др. При этом цифровой рубль станет органичной частью структуры денежной массы и не вытеснит уже привычные населению формы национальной валюты. По сравнению с консервативным, базовый сценарий несет намного большую выгоду банковскому сектору и экономике в целом. НРА прогнозирует рост доли цифрового рубля до 25 % от всех безналичных расчетов в течение 5-7 лет [7].

Оптимистичный сценарий, в отличие от двух других, подразумевает выход цифрового рубля за рамки внутреннего рынка. Следовательно, он будет использоваться не только для внутренних платежей, но и во внешнеэкономических операциях, что кратно расширяет его оборот. В таком случае треть от предполагаемого экономического эффекта (а именно 150 млрд рублей) «может приходиться на международные расчеты при условии заключения соглашений с центральными банками стран-партнеров» [7]. Достижение данного сценария во многом зависит от международного сотрудничества, расширения функционала платформы цифрового рубля, а также от готовности физических и юридических лиц адаптироваться к новой цифровой среде.

Проанализировав все три прогноза дальнейшего развития цифрового рубля, можно прийти к выводу, что технологическая инфраструктура цифрового рубля идентична во всех трех сценариях и ключевым фактором, определяющим перспективы внедрения цифровой валюты, является поведение участников экономической деятельности и финансовых институтов. Они оказывают непосредственное влияние на количество и характер транзакций, совершенных с цифровым рублем.

Чтобы обеспечить максимально возможное вовлечение субъектов экономики в проведение операций с цифровым рублем, Центральный банк РФ обязывает все коммерческие банки и компании (за исключением торговых точек с годовой выручкой менее 5 млн рублей) поэтапно начать работать с цифровой формой национальной валюты к 2028 году. Периодизация подключения банков и фирм к платформе цифрового рубля представлена в таблице 3.

Таблица 3

Периодизация подключения кредитных организаций и торговых компаний к платформе цифрового рубля

Дата начала подключения	Кредитные организации	Торговые компании
01.09.2026	Системно значимые кредитные организации	Торговые компании с годовой выручкой свыше 120 млн руб.
01.09.2027	Банки с универсальной лицензией	Торговые компании с годовой выручкой свыше 30 млн руб.
01.09.2028	Иные кредитные организации	Иные торговые компании

Источник: составлено автором по материалам [3]

Поэтапность при переходе на цифровые рублевые расчеты обусловлена управлением экономическими рисками. Во-первых, она позволяет снизить концентрацию единовременного оттока пассивов из банков, тем самым освободив время для диверсификации фондирования. Во-вторых, за обозначенный период предполагается планомерная адаптация инфраструктуры и обучение персонала. В-третьих, поэтапность подключения позволяет избежать критической нагрузки на платформу Банка России и обеспечить кибербезопасность. В-четвертых, достигается защита конкуренции и помощь в адаптации малого бизнеса к использованию новой формы расчетов. Наконец, планомерное подключение банков и торговых компаний к платформе цифрового рубля обеспечит государству возможность корректировать монетарную и фискальную политику в соответствии со сложившейся экономической ситуацией.

Итак, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1) Влияние цифрового рубля на ресурсную базу коммерческих банков реализуется чрез три ключевых направления: прямой отток депозитов, сокращение комиссионных доходов от эквайринга и издержки на внедрение и интеграцию цифрового рубля, что подтверждает необходимость диверсификации ресурсной базы банков;

2) Масштабный переход граждан на цифровые кошельки может стать причиной увеличения стоимости фондирования банков, а как следствие, ужесточения условий кредитования и повышения процентов по депозитам;

3) Воздействие цифровой формы национальной валюты на банковский сектор носит гетерогенный характер: крупные коммерческие банки, имеющие значительный капитал, быстро адаптируются к внедрению на свои платформы цифрового рубля, в то время как небольшие банки оказываются в уязвимом положении. Данная особенность обусловливает поэтапность перехода на цифровые рублевые расчеты, а также объясняет введение лимита на пополнение цифровых кошельков, действующего по принципу демпфера;

4) Определяющим фактором развития национальной экономики после масштабного введения в обращение цифрового рубля является поведение участников экономической деятельности: сценарий дальнейшего развития банковского сектора зависит от выбранной модели поведения клиентов коммерческих банков, непосредственно самих банков и государства.

Заключение. Таким образом, цифровой рубль существенно изменяет установленный порядок взаимодействия между Банком России, коммерческими банками и их клиентами, поэтому оценка последствий массового внедрения цифрового рубля будет меняться по мере накопления опыта его использования и адаптации участников экономической деятельности. Следовательно, в условиях начального этапа масштабного внедрения особое значение приобретает мониторинг изменения структуры банковских пассивов, динамики клиентских остатков, стоимости фондирования и комиссионных доходов. Получение соответствующих данных позволит уточнить оценки долгосрочного влияния цифрового рубля на устойчивость банковского сектора.

Список литературы

1. Науменко, И. А. Технологическая трансформация банковской индустрии России / И. А. Науменко, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 1. – С. 125-136. – DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-125-136. – EDN RYMDUY
2. Концепция цифрового рубля [Электронный ресурс] // Банк России. – Москва : Банк России, 2021. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 25.09.2026).
3. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 23.07.2025 № 248-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510534/?ysclid=mufxolreyt829222251 (дата обращения: 25.09.2026).
4. О развитии банковского сектора Российской Федерации в августе 2026 [Электронный ресурс] : информационно-аналитический материал // Банк России. – Москва : Банк России, 2026. – Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/62385/razv_bs_26_08.pdf?ysclid=muh83yraas889711156 (дата обращения: 25.09.2026).
5. Спасская, Ю. В. Издержки цифровой экономики или чем внедрение цифрового рубля опасно для банковской системы Российской Федерации / Ю. В. Спасская // Россия – Евразия – мир: интеграция – развитие – перспектива : Материалы XIV Евразийского экономического форума молодежи. В 4-х томах, Екатеринбург, 22–26 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 45-47.
6. ЦБ назвал число россиян, начавших пользоваться цифровым рублем [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/finances/11/09/2026/6aa3f6d89a79471de9d99448?ysclid=mu454461oy34366773 (дата обращения: 25.09.2026).
7. Цифровой рубль: поехали? [Электронный ресурс] : аналитический обзор // Национальное рейтинговое агентство. – Москва : НРА, 2026. – Режим доступа: https://www.ra-national.ru/analitika/czifrovoj-rubl-poehali/?ysclid=muh8d8jtwe697884555 (дата обращения: 25.09.2026).

Роль государственного аудита в системе контроля за расходованием бюджетных средств в Республике Беларусь

Корзун В.А.,
студентка 3 курса экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Мельникова Н.А.,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается роль государственного аудита в системе контроля за расходованием бюджетных средств в Республике Беларусь. Особое внимание уделяется оценке законности, целевого характера, эффективности и результативности использования государственных финансовых ресурсов. На основе анализа показателей исполнения республиканского бюджета за 2021–2025 гг. рассматривается динамика бюджетных расходов, их структура и необходимость совершенствования контрольной деятельности. Выделены основные проблемы государственного аудита, связанные с оценкой эффективности расходов, контролем государственных закупок, развитием риск-ориентированного подхода и использованием цифровых технологий для анализа бюджетных данных. Предложены направления совершенствования государственного аудита, направленные на предупреждение финансовых рисков и повышение эффективности использования бюджетных средств.

Ключевые слова: государственный аудит, государственный финансовый контроль, бюджетные средства, бюджетные расходы, Республика Беларусь, эффективность расходов, риск-ориентированный подход, государственные закупки.

The role of state audit in the system of control over the expenditure of budget funds in the Republic of Belarus

Korzun V.A.,
3rd-year student at Faculty of Economics
of Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Scientific Advisor: Melnikava N.A.
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the role of state audit in the system of control over the expenditure of budget funds in the Republic of Belarus. Special attention is paid to assessing the legality, targeted nature, efficiency, and effectiveness of the use of state financial resources. Based on an analysis of the indicators of the execution of the republican budget for 2021–2025, the dynamics of budget expenditures, their structure, and the need to improve control activities are examined. The main problems of state audit related to assessing the efficiency of expenditures, controlling public procurement, developing a risk-based approach, and using digital technologies to analyze budget data are identified. Directions for improving state audit have been proposed, aimed at preventing financial risks and increasing the efficiency of budgetary funds.

Keywords: state audit, state financial control, budget funds, budget expenditures, Republic of Belarus, cost efficiency, risk-oriented approach, government procurement.

В современном мире государственных финансов крайне важно, чтобы бюджетные средства использовались законно, целенаправленно и эффективно. Государственный бюджет является ключевым инструментом реализации социально-экономической политики страны. Благодаря бюджетным средствам финансируются образование, здравоохранение, социальная защита, государственное управление, а также инфраструктурные и инвестиционные проекты. Рациональное использование бюджетных ресурсов напрямую влияет на финансовую устойчивость государства и помогает достичь поставленных социально-экономических целей.

В Республике Беларусь контроль за расходованием бюджетных средств приобретает особую значимость на фоне увеличения объемов государственных расходов. При этом формальное соблюдение законодательных процедур не выступает достаточной гарантией эффективного использования ресурсов. Для оценки рациональности расходов необходимо анализировать не только законность и целевое назначение, но и экономичность, результативность и соответствие поставленным целям. В связи с этим возрастает роль государственного аудита как инструмента, обеспечивающего повышение качества управления государственными финансами.

В статье рассматривается вопрос о роли государственного аудита в системе контроля за использованием бюджетных средств в Республике Беларусь. В ходе исследования были выявлены ключевые проблемы функционирования государственного аудита, а также предложены практические рекомендации по повышению эффективности контрольной деятельности. В качестве объекта исследования выступает система государственного финансового контроля в Республике Беларусь. Предметом исследования являются отношения, которые возникают в процессе государственного аудита и контроля за использованием бюджетных средств. В работе были использованы различные методы исследования, включая анализ, сравнение, обобщение и статистический анализ. В качестве информационной базы использовались официальные данные, предоставленные Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь, Министерством финансов и Комитетом государственного контроля Республики Беларусь. Также были проанализированы нормативные правовые акты.

Государственный аудит представляет собой неотъемлемую часть управления государственными финансовыми ресурсами. Его целью является оценка процесса формирования, распределения и использования государственных средств, не ограничиваясь лишь выявлением нарушений законодательства. В современном мире государственный аудит направлен на оценку законности, целевого характера, экономности, эффективности и результативности расходов. Это означает, что полное освоение бюджетного финансирования не является гарантией его эффективного использования. Важно соотносить объем затраченных средств с фактическими результатами, чтобы оценить, насколько качественно и результативно были использованы государственные ресурсы [1].

В системе государственного финансового контроля Республики Беларусь значительную роль играет Комитет государственного контроля, а соответствующие функции также выполняют Министерство финансов и другие государственные органы [2]. Основные направления аудита включают контроль за бюджетными расходами, государственными закупками, инвестиционными проектами, государственными программами и управлением государственным имуществом. В последнее время все большее значение приобретает риск-ориентированный подход, который позволяет сосредоточить контрольные ресурсы на наиболее важных областях. Развитие цифровых технологий открывает новые горизонты для автоматизации анализа финансовой информации, что делает возможным своевременное выявление потенциальных рисков.

Чтобы понять важность госаудита, достаточно взглянуть на динамику республиканского бюджета: рост госрасходов означает увеличение финансовых ресурсов, а значит – и возрастающую необходимость контроля за их использованием.

За рассматриваемый период расходы республиканского бюджета Республики Беларусь демонстрировали устойчивую тенденцию к увеличению. Данные об исполнении республиканского бюджета представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели исполнения республиканского бюджета Республики Беларусь в 2021–2025 гг., млрд руб.

Показатели	2021	2022	2023	2024	2025
Доходы	27,89	28,62	39,59	44,63	50,42
Расходы	28,93	32,63	38,03	43,92	52,39
Сальдо бюджета	–1,03	–4,00	+1,56	+0,72	–1,98
Темп роста расходов (по отношению к предыдущему году), %	–	112,8	116,5	115,5	119,3

Источник: собственная разработка на основе [3-7]

Как видно из таблицы 1, за 2021–2025 гг. объем расходов республиканского бюджета увеличился с 28,93 до 52,39 млрд руб. Абсолютный прирост составил 23,46 млрд руб., или около 81,1 %. Получается, за 5 лет расходы увеличились почти в 1,8 раза.

В 2022 г. расходы составили 32,63 млрд руб., т.е. увеличились на 12,8 % по сравнению с 2021 г. При этом доходы выросли с 27,89 до 28,62 млрд руб., вследствие чего дефицит бюджета увеличился с 1,03 до 4,00 млрд руб.

В 2023 г. доходы значительно увеличились и составили 39,59 млрд руб., в то время как расходы достигли 38,03 млрд руб. В результате бюджет был исполнен с профицитом 1,56 млрд руб. Расходы выросли на 16,5 % по сравнению с 2022 г.

В 2024 г. расходы составили 43,92 млрд руб., увеличившись на 15,5 %. Доходы достигли 44,63 млрд руб., это позволило завершить год с профицитом 0,72 млрд руб. Исполнение расходов составило 97,3 % уточненного годового плана.

Наиболее существенный рост расходов наблюдался в 2025 г. Они составили 52,39 млрд руб., или 98,2 % уточненного годового плана, увеличившись на 19,3 % относительно 2024 г. Доходы достигли 50,42 млрд руб., поэтому сформировался дефицит около 1,98 млрд руб. Неисполненная часть уточненного плана расходов составила около 1,0 млрд руб.

Увеличение расходов не всегда свидетельствует о негативных процессах. Оно может быть связано с расширением социальных обязательств государства, реализацией инвестиционных проектов, улучшением инфраструктуры и изменением экономических показателей. Чтобы оценить эффективность таких изменений, необходимо рассмотреть структуру расходов и оценить достигнутые результаты.

Значительная часть бюджетных ресурсов направляется на социально значимые цели. В 2023 г. расходы на социально-культурную сферу составили 6,7 млрд руб., или 17,6 % всех расходов республиканского бюджета, а в 2024 г. увеличились до 7,8 млрд руб., или 17,7 %. По данным Министерства финансов, в 2025 г. более 41 % расходов республиканского бюджета было направлено на социальную сферу. Кроме того, около 3,3 млрд руб. направлено на Государственную инвестиционную программу, в рамках которой были введены в эксплуатацию 38 инфраструктурных и социальных объектов.

Эти данные свидетельствуют о значительных размерах государственных расходов и подтверждают необходимость их тщательного контроля. Оценка этих расходов должна включать не только соблюдение финансовой дисциплины, но и анализ социальных и экономических последствий. Например, при аудите расходов на образование и здравоохранение важно учитывать не только объемы финансирования, но и реальные результаты, достигнутые в процессе предоставления соответствующих государственных услуг.

В 2025 году расходы республиканского бюджета составили 52,39 млрд рублей, что соответствует 98,2 % уточненного годового плана. Невыполнение некоторых статей расходов может быть связано с экономией средств, задержками в реализации проектов и организационными причинами.

В то же время, акцент государственного контроля смещается в сторону профилактики, а количество отдельных контрольных мероприятий сокращается. Это соответствует развитию риск-ориентированного подхода, который позволяет более эффективно выявлять и предотвращать нарушения.

Анализ данных за период с 2021 по 2025 год демонстрирует значительный рост государственных расходов: с 28,93 до 52,39 млрд рублей. В связи с этим роль государственного аудита становится еще более важной. Ведь увеличение бюджетных средств также приводит к повышению потенциального экономического эффекта от предотвращения неэффективных трат и финансовых нарушений.

Главной задачей остается необходимость перехода от контроля за соблюдением финансовых процедур к более активной оценке конечной эффективности расходов. Не всегда законное использование средств приводит к желаемым результатам. Поэтому необходимо увеличить масштабы аудита эффективности государственных программ и инвестиционных проектов, обращая внимание не только на освоение средств, но и на достижение поставленных целей.

Еще одним важным шагом является усиление контроля за государственными закупками. Помимо проверки соблюдения процедур, следует также оценивать экономическую обоснованность расходов и сравнивать стоимость аналогичных товаров и услуг.

Особую роль играет внедрение риск-ориентированного подхода и цифрового анализа бюджетных данных. Это позволит выявлять необычные тенденции в расходовании средств, отклонения в закупочных ценах и другие потенциальные риски, что, в свою очередь, поможет повысить эффективность государственных закупок.

Чтобы государственный аудит стал более эффективным, необходимо улучшить контроль за выполнением аудиторских рекомендаций. Важно оценивать контрольную деятельность не только по количеству выявленных нарушений и возвращенных средств, но и по предотвращенным потерям, степени устранения недостатков и результатам выполнения рекомендаций.

Таким образом, государственный аудит играет ключевую роль в системе контроля за использованием бюджетных средств в Республике Беларусь. Его главная задача – гарантировать законность и целевое назначение финансовых ресурсов государства, а также оценивать их эффективность и результативность.

Анализ исполнения республиканского бюджета в период с 2021 по 2025 год выявил значительный рост расходов: с 28,93 до 52,39 млрд рублей, что составляет почти 1,8-кратное увеличение. Увеличение государственных расходов требует дальнейшего совершенствования контроля за их эффективным использованием и повышения качества оценки результатов, которые будут получены в результате.

В сфере государственного аудита есть несколько ключевых векторов развития. Среди них: расширение аудита эффективности, улучшение риск-ориентированного подхода, внедрение цифровых технологий для анализа бюджетных операций, усиление контроля над государственными закупками и повышение качества мониторинга выполнения аудиторских рекомендаций. Эти меры помогут улучшить профилактическую и аналитическую составляющие государственного аудита, а также обеспечить более эффективное использование бюджетных средств.

Государственный аудит представляет собой не только эффективный механизм контроля за расходованием бюджетных средств, но и важный инструмент для повышения качества государственного управления. Его дальнейшее совершенствование должно быть ориентировано на достижение конкретных социальных и экономических целей, а также на обеспечение рационального использования бюджетных ресурсов.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0800412. (дата обращения: 15.09.2026).
2. О Комитете государственного контроля Республики Беларусь и его территориальных органах : Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 142-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h11000142. (дата обращения: 15.09.2026).
3. Об утверждении отчета об исполнении республиканского бюджета за 2021 год : Закон Республики Беларусь от 12 июля 2022 г. № 186-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12200186. (дата обращения: 15.09.2026).
4. Об утверждении отчета об исполнении республиканского бюджета за 2022 год : Закон Республики Беларусь от 12 июля 2023 г. № 278-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12300278. (дата обращения: 15.09.2026).
5. Об утверждении отчета об исполнении республиканского бюджета за 2023 год : Закон Республики Беларусь от 4 июля 2024 г. № 21-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12400021. (дата обращения: 15.09.2026).
6. Об утверждении отчета об исполнении республиканского бюджета за 2024 год : Закон Республики Беларусь от 12 июля 2025 г. № 88-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12500088. (дата обращения: 15.09.2026).
7. Об утверждении отчета об исполнении республиканского бюджета за 2025 год : Закон Республики Беларусь от 15 июля 2026 г. № 169-З [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12600169. (дата обращения: 15.09.2026).

Мультипликативный эффект капиталовложений и его влияние на кредитный потенциал Белгородской области

Косьянова Г.Г.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассмотрено, как инвестиции в основной капитал Белгородской области за 2023–2025 годы отражаются в доходах населения, налоговых поступлениях и в конечном счете в кредитном потенциале региона. Расчет опирается на статистические сборники и отчеты об исполнении бюджета; отдельно разобраны ограничения – демографический отток и сырьевая зависимость.

Ключевые слова: мультипликативный эффект, капиталовложения, кредитный потенциал, Белгородская область, ВРП, инвестиционная политика.

The Multiplier Effect of Capital Investments and Its Impact on the Credit Potential of the Belgorod Region

Kosyanova G.G.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines how fixed capital investments in the Belgorod Region during 2023–2025 translate into household income, tax revenues, and, ultimately, the region's credit potential. The analysis relies on statistical compendia and budget execution reports, while also addressing specific constraints: demographic outflow and reliance on raw materials.

Keywords: multiplier effect, capital investment, credit potential, Belgorod Region, GRP, investment policy.

Введение. В настоящее время Белгородская область имеет коэффициент развитости (Ка = 37,33) и относится к числу экономических доноров Центральной России, при том что область невелика – населении составляет 1,48 млн. человек. За 2023–2025 годы численность населения сократилась на 2,15 % из-за естественной и миграционной убыли, но экономическая активность остается высокой. Объяснение этому простое: объем вложений. Инвестиции в основной капитал выросли с 212,4 млрд рублей в 2023 году до 265 млрд в 2025-м, то есть на 24,76 %. Вложенный рубль генерирует добавленную стоимость и доходы, которые расходятся по смежным отраслям, – это и есть мультипликативный эффект. В Белгородской области он работает по трем направлениям, которые удобнее рассматривать по отдельности.

На рисунке представлены инвестиции в основной капитал Белгородской области, основная часть капиталовложений идет в отрасли с высокой добавленной стоимостью. Индексы промышленного производства 2025 года к 2024-му распределились так: медицинское производство – 124,8 %, пищевое производство – 118,4 %, микробиология и машиностроение – по 108,3 %, а модернизация и строительство новых цехов подняли стоимость основных фондов до 3,47 трлн рублей. Спрос от нового производства подтянул смежные отрасли – индекс строительства составил 104,5 %.

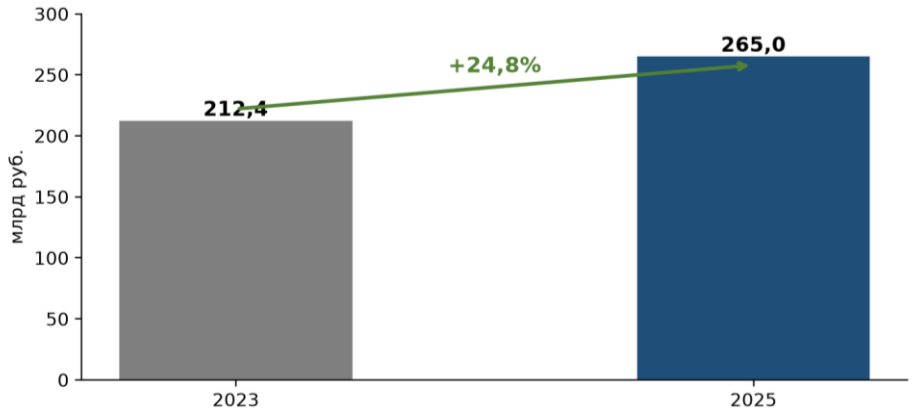


Рис. 1. Инвестиции в основной капитал Белгородской области, млрд руб.

На доходах населения это сказывается напрямую. Среднемесячная заработная плата выросла с 52 459 рублей в 2023 году до 117 707 рублей в 2025-м – на 124,4 %, то есть более чем вдвое, и деньги возвращаются в экономику через торговлю, услуги и жилищное строительство. Ввод жилья прибавил 15,93 % и достиг 1,112 млн кв. м.

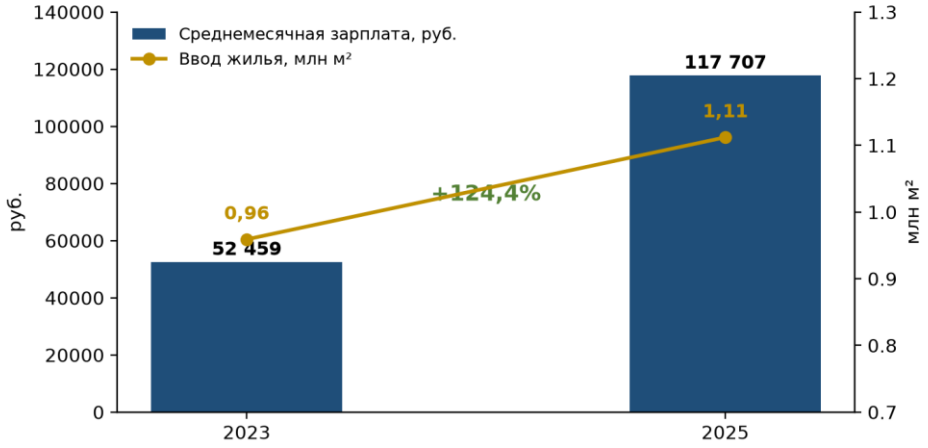


Рис. 2. Среднемесячная заработная плата и ввод жилья в Белгородской области, 2023–2025 гг.

Третий канал – бюджетный. Зарплаты и прибыли предприятий сразу видны в доходной части: НДФЛ вырос до 32,5 млрд рублей (+20,1 % в 2024 году), налог на прибыль организаций дал 55,4 млрд. Почти две трети расходов – 67,2 % – регион направляет в социальную сферу.

Влияние на кредитный потенциал региона оказывают некоторые факторы, которые представлены на рисунке.

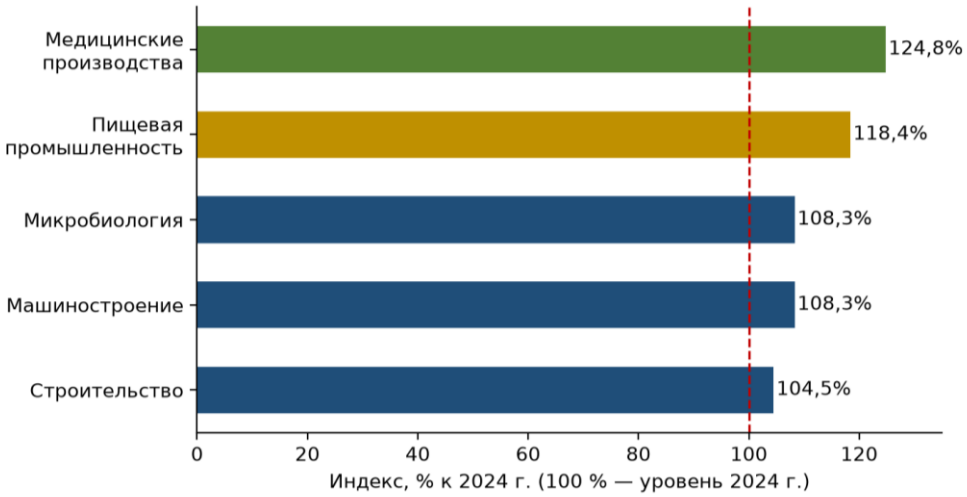


Рис. 3. Индексы производства по видам деятельности, 2025 г. в % к 2024 г.

Кредитный потенциал территории – это ее способность генерировать финансовые ресурсы для заимствований и их обслуживания. Мультипликативный эффект усиливает все его составляющие, хотя и в разной степени.

Корпоративный сегмент выигрывает от роста ВРП до 1,5 трлн рублей (+7,14 %) и от расширения залоговой базы: основные фонды оцениваются в 3,47 трлн рублей. Инвесторам, освобожденным от налога на прибыль на срок до 10 лет, проще накапливать нераспределенную прибыль – долговая нагрузка снижается, кредитоспособность растет.

В розничном сегменте картину улучшают сами заемщики. Денежные доходы населения увеличились на 28,43 %, уровень бедности опустился до 5,0 %, и портфели банков становятся качественнее: население обслуживает не только потребительские кредиты, но и ипотеку, о чем говорит рост ввода жилья.

С бюджетным сегментом сложнее: в 2023–2024 годах бюджет исполнялся с привлечением заемных средств, дефицит и профицит балансируют. Тем не менее расходы на обслуживание госдолга снижаются – с 1,065 млрд рублей в 2022 году до 0,54 млрд в 2024-м. Для кредиторов это довод в пользу региона как надежного заемщика.

Чтобы эффект не затухал, область удерживает издержки инвестора на старте. Инвестиционная карта и «единое окно» предлагают более 300 подготовленных площадок. Региональный инвестиционный стандарт 2.0 фиксирует правила игры, и банкам проще оценивать кредитные риски проектов. Малому бизнесу оставлены пониженные ставки УСН – 1 % и 5 %, а впервые зарегистрированные ИП первое время платят по нулевой ставке; этот сегмент приносит банкам спрос на микрокредиты и овердрафты.

Заключение. Выявленные риски и ограничения показали, что картина не безупречна. Приграничное положение области повышает риск реализации долгосрочных инфраструктурных проектов, которые обходятся без банковских денег лишь при специальных гарантиях или участии государственных фондов. Показатели демографии работают против региона. Население сократилось на 32502 человека, и при сохранении оттока дефицит кадров ограничит физический объем производства, а с ним и будущие денежные потоки для обслуживания кредитов. Наконец, экономика завязана на железорудное и сельскохозяйственное сырье; колебания мировых цен бьют по ней напрямую, и банкам приходится стресс-тестировать отраслевые портфели. Капиталовложения – 265 млрд рублей в 2025 году – стали для области главным источником роста: они превращаются в новые производства в медицине, пищевой промышленности и машиностроении, а через зарплаты и налоги возвращаются в экономику. Кредитный потенциал региона на этом фундаменте держится устойчиво.

Проведя анализ вышеуказанных показателей, можно сказать, что мультипликативный эффект можно усилить двумя шагами, а именно: направить накопленный финансовый ресурс на диверсификацию в сторону IT и зеленых технологий и создать инструменты под приграничные риски – гарантийные фонды и субсидирование ставок.

Список литературы

1. Статистический сборник «Социально-экономическое развитие Белгородской области», 2023–2025 гг.
2. Отчет об исполнении бюджета Белгородской области за 2022–2024 гг.
3. Официальный сайт Министерства финансов и бюджетной политики Белгородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https:// https://minfin.belregion.ru/documents?collection=131&filter=byudzhet-2023-2025. (дата обращения: 02.03.2026).

Контрольно-надзорная деятельность в банковском секторе: национальная специфика

Кушнир И.Н.,
доцент кафедры банковского дела ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, профессор Международной Кадровой Академии,
кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Бышенко А.В.,
обучающийся ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»
Донецк, Россия

Аннотация. В статье исследуются ключевые тенденции трансформации банковского регулирования и надзора в Российской Федерации в 2025-2026 годах. Проанализирован переход от формализованных количественных критериев к риск-ориентированному и технологически оснащенному надзору. Рассмотрены изменения в подходах к оценке экономического положения банков, ужесточение требований к капиталу и кредитному портфелю, а также внедрение элементов искусственного интеллекта в надзорную практику. Сделан вывод о формировании новой парадигмы регулирования, ориентированной на превентивное выявление рисков.

Ключевые слова: Банк России, банковский контроль, банковский надзор, искусственный интеллект, регулирование банковской деятельности, риск-ориентированный надзор, цифровая экономика, цифровизация.

Control and supervisory activities in the banking sector: national specifics

Kushnir I.N.,
Associate Professor of the Department of Banking
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Professor of the ICA, Candidate of Economic Sciences, Donetsk, Russia
Byshenko A.V.,
students of the FSBEI HE «Donetsk National
University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk, Russia

Abstract. The article examines the key trends in the transformation of banking regulation and supervision in the Russian Federation in 2025–2026. The transition from formalized quantitative criteria to risk-based and technologically advanced supervision is analyzed. Changes in approaches to assessing the economic position of banks, tightening capital and loan portfolio requirements, as well as the introduction of artificial intelligence elements into supervisory practice are considered. The conclusion is made about the formation of a new regulatory paradigm focused on preventive risk identification.

Keywords: artificial intelligence, banking control, banking regulation, banking supervision, digital economy, digitalization, risk-based supervision, Russian Central Bank.

Современная система банковского регулирования и надзора в Российской Федерации переживает фундаментальную трансформацию, вызванную как внутренними вызовами, так и глобальными трендами цифровизации. Традиционные подходы, основанные на формальных критериях и периодической проверке отчетности, постепенно уступают место риск-ориентированным, гибким и технологически

насыщенными методам контроля. Банк России в роли мегарегулятора последовательно переходит от унифицированных требований к точечному управлению рисками, а цифровые технологии становятся не вспомогательным инструментом, а неотъемлемой частью надзорного процесса.

Теоретические и практические аспекты банковского регулирования и надзора на протяжении длительного времени находятся в центре внимания отечественных исследователей. Существенный вклад в развитие концептуальных основ банковского надзора внесли такие ученые, как Андрюшин С.А., Бровкина Н.С., Буганов Д.А., Дворецкая А.Е., Джагитян Э.П., Лаврушин О.И., Ларионова И.В., Моисеев С.Р., Наточеева Н.Н., Симановский А.Ю., Стерликова А.Д., Тавасиев А.М., Фетисов Г.Г., Хасянова С.Ю. и др. Вопросы цифровизации финансового сектора и внедрения технологий искусственного интеллекта в регулирующую деятельность находят отражение в работах Андрюшина С.А., Дворецкой А.Е., Конягиной М.Н., Тершуковой М.Б. и др.

Вместе с тем стремительное развитие цифровых технологий, ужесточение регулятивных требований и переход Банка России к риск-ориентированному и поведенческому надзору актуализируют необходимость дальнейших научных разработок в данной области. Особого внимания заслуживают вопросы практического внедрения алгоритмов машинного обучения и прогнозной аналитики в повседневную надзорную практику, оценки эффективности новых инструментов регулирования, а также анализа их влияния на устойчивость банковской системы в условиях структурной перестройки экономики.

Прежде чем перейти к исследованию современных трансформаций, необходимо определиться с понятийным аппаратом. В научной и нормативной литературе дефиниции «банковский контроль» и «банковский надзор» нередко используются как взаимозаменяемые, однако между ними существуют принципиальные различия, определяющие их функциональное назначение и содержание.

Банковский контроль представляет собой сопоставление фактического состояния дел с заданными параметрами, своего рода проверку реального положения с нормативным образцом. В банковской сфере контроль осуществляется как внешними субъектами, например, аудиторскими организациями, службой финансового мониторинга, так и внутренними – подразделениями внутреннего контроля самого банка. В отличие от надзора, который охватывает всю совокупность рисков и аспектов деятельности банка, контроль ориентирован на проверку конкретных операций, сделок, процедур и направлен на соблюдение установленных лимитов, правил учета и требований законодательства. Контроль, как правило, носит дискретный, точечный характер и применяется в отношении уже совершенных действий, тогда как надзор устремлен в будущее, оценивая устойчивость банка перед лицом возможных угроз [3].

Банковский надзор представляет собой деятельность специализированного органа (в российской практике – Банка России), заключающуюся в осуществлении объективной оценки и анализа соответствия функционирования кредитных организаций установленным регулятором нормам и правилам. Данная деятельность реализуется в процессе проверки надзорным органом соблюдения этих норм и правил и носит системный, непрерывный характер. Надзорная деятельность направлена не столько на выявление уже совершенных нарушений, сколько на оценку состояния поднадзорного института, его способности выдерживать различные стрессовые сценарии и на раннее предупреждение негативных тенденций. Именно поэтому в структуре надзора ключевая роль отводится таким формам, как дистанционное наблюдение, пруденциальный надзор и предиктивная аналитика [4].

Проведенное исследование понятийного аппарата позволило авторам составить и представить на рис.1 сравнительную характеристику дефиниций «банковский контроль», «банковский надзор».

Цифровая трансформация существенно изменила содержание этих понятий. Контроль трансформируется из эпизодической проверки документов в постоянный аудит транзакционной активности, когда каждая операция анализируется на предмет соответствия установленным нормам не постфактум, а в момент ее проведения.

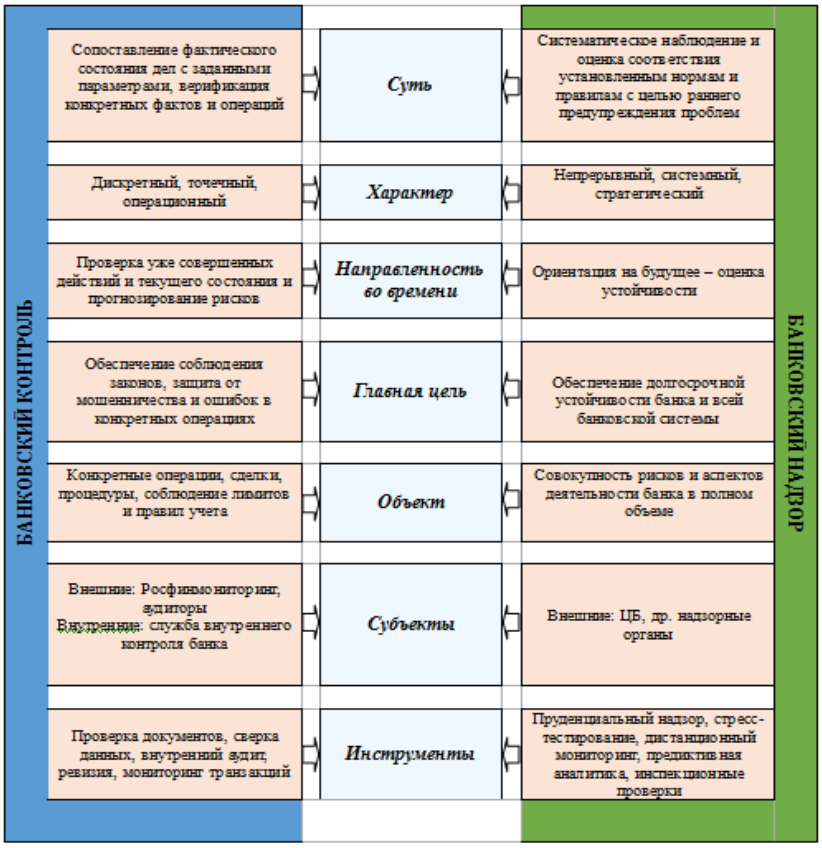


Рис. 1. Сравнительная характеристика дефиниций «банковский контроль» и «банковский надзор» (составлено авторами на основании источников [3], [4], [17])

Традиционный надзор, основанный на анализе периодической отчетности, в свою очередь, уступает место надзору, построенному на непрерывном мониторинге потоков данных. Появляются новые формы, которые можно обозначить как алгоритмический или предиктивный надзор – когда оценка состояния банка осуществляется не по завершению отчетного периода, а практически в реальном времени с использованием моделей машинного обучения, выявляющих скрытые закономерности и зарождающиеся проблемы. Цифровые инновации имеют огромное значение в современном мире, они трансформируют бизнес, образ жизни и общество в целом. Ожидается дальнейшее развитие цифровых технологий в банковской отрасли, включая такие IT-решения, как блокчейн, искусственный интеллект и машинное обучение, что позволит улучшить качество обслуживания клиентов и снизить затраты [10 с.66].

Ключевым изменением последних лет стал отказ от формализованных количественных критериев оценки вовлеченности банков в сомнительные операции. В ноябре 2025 г. Банк России отменил письмо №172-Т и информационное письмо № ИН-01-12/23, которые долгие годы служили своего рода ориентиром для применения жестких мер воздействия [9]. Регулятор перешел к риск-ориентированному надзору, используя платформу «Знай своего клиента» и возможности анализа транзакционной активности в реальном времени [14]. Это решение стало логичным следствием того, что формальные критерии можно обходить, а добросовестные банки порой попадали под санкции из-за технических нарушений. Например, превышение порогового значения по доле сомнительных операций не всегда свидетельствовало о реальных нарушениях – оно могло быть вызвано высокой сезонной активностью клиентов или спецификой их бизнеса. В таких случаях банки, не имевшие намерений нарушить закон, вынуждено оказывались в зоне риска применения жестких мер, что подрывало принцип справедливости и пропорциональности надзорного регулирования. Вместе с тем отказ от количественных ориентиров ставит вопрос о готовности надзорной системы работать без привычных упрощенных ориентиров и о рисках необоснованных субъективных оценок.

Параллельно трансформировались и формы надзорного контроля. Банк России с 2026 г. отказался от единого для всех банковских и финансовых организаций трехлетнего графика инспекционных проверок. Согласно обновленной редакции Инструкции о порядке проведения проверок, плановые инспекции кредитных организаций, страховых компаний и негосударственных пенсионных фондов назначаются исключительно по результатам оценки рисков. Периодичность и частота проверок для каждой компании стали индивидуальными и зависят от финансовой устойчивости, качестве корпоративного управления и истории соблюдения законодательства [2]. Это означает переход от формализованного подхода к гибкой и адресной системе надзора, сконцентрированной на потенциально проблемных участках.

Помимо изменений в процедурных аспектах надзора, Банк России реализует масштабную программу ужесточения регулятивных требований, рассчитанную на среднесрочную перспективу. Ключевым элементом этой программы является трехкратное повышение минимального размера уставного капитала, которое будет проводиться поэтапно с 2028 по 2030 г. Для банков с универсальной лицензией планка вырастет с 1 млрд до 3 млрд руб., для банков с базовой лицензий – с 300 млн до 1 млрд руб. В Банке России такое решение объясняют тем, что требования не пересматривались с 2018 г., тогда как нагрузка на банки существенно возросла, в том числе за счет затрат на поддержание ИТ-инфраструктуры и технологической устойчивости [18].

Одновременно регулятор завершает работу над новой методикой оценки экономического положения банков, которая должна прийти на смену действующему подходу, применяемому уже почти два десятилетия. Существующая система, основанная на сложной балльно-весовой модели, утратила необходимую риск-чувствительность и не позволяет уверенно отличать наиболее устойчивые банки от менее надежных. Новая методика, внедрение которой запланировано на 2029 г., предполагает отказ от усреднения рисков в пользу прямого расчета их совокупного влияния на капитал: высокий кредитный риск больше не сможет компенсироваться низким процентным. Сокращено число оценочных показателей, усилена роль концентрационных рисков, а пересмотр учета рыночной доли позволит избежать завышенных взносов для небольших банков с сильной франшизой [8].

Одновременно ужесточаются подходы к оценке кредитного портфеля. Во втором полугодии 2026 г. Банк России приступает к ограничению использования экспертного суждения при оценке крупных проблемных кредитов, а с 2027 г. запретит относить финансовое состояние заемщика к хорошему или среднему, если у него высокая долговая нагрузка [19]. Это означает, что банки не смогут так гибко подходить к классификации части кредитного портфеля: если прибыль отдельных игроков сейчас поддерживается за счет мягкой оценки проблемных заемщиков, после ужесточения требований им может потребоваться доформировать резервы, что снизит прибыльность и ухудшит показатели достаточности капитала.

Наиболее значимым сдвигом стало внедрение элементов искусственного интеллекта (ИИ) в повседневную надзорную практику. В июне 2026 г. Банк России опубликовал методические рекомендации по безопасному использованию таких технологий в финансовой сфере – первый документ, в котором систематизированы риски их применения и даны практические рекомендации по их предотвращению. Регулятор отмечает, что интеллектуальные системы активно применяются в кредитном скоринге, выявлении мошенничества, клиентском сервисе и анализе рисков, однако без должного контроля их использование может привести к значительным финансовым и репутационным потерям [1].

В настоящее время наибольшее распространение на финансовом рынке получили решения с использованием традиционного ИИ. Такие модели были усовершенствованы настолько, что в некоторых случаях могут применяться без привлечения узкоспециализированных экспертов. ИИ постепенно становится технологией общего назначения и способен трансформировать бизнес-процессы и рыночные практики финансовых организаций [13, с.251].

Наиболее активно процессы внедрения интеллектуальных систем контроллинга протекают в банках с активами свыше 500 млрд руб., что объясняется наличием достаточных финансовых ресурсов для инвестиций в технологическую инфраструктуру и квалифицированный персонал. Анализ структуры инвестиций в цифровизацию контроллинга показал, что в среднем российские банки направляют на эти цели от 3,7 % до 8,2 % от общего IT-бюджета [11, с.292].

Банк России активно развивает предиктивную аналитику, включая динамические балансы и систему стресс-тестирований. Задача заключается в том, чтобы не просто констатировать факт нарушения, а предвидеть риск и купировать его на ранней стадии, не допуская значительных последствий. Принципиально важным условием эффективности таких инструментов признается высокое качество данных, над чем регулятор работает в тесном взаимодействии с IT-подразделениями банков. Чем больше информации можно обработать внутри автоматизированной системы, тем меньше запросов направляется банкам и реже проводятся выездные инспекции.

Тема использования искусственного интеллекта в банковском надзоре активно обсуждается на высшем уровне. Председатель Банка России Набиуллина Э.С. подтвердила, что регулятор применяет такие технологии как помощника при осуществлении рутинных операций и первичном анализе информации, однако не при принятии решений по ключевой ставке, где человеческий фактор остается определяющим. Набиуллина также отметила перспективу создания цифровых ассистентов для клиентов, которые объясняли бы сложные финансовые продукты с целью снижения навязывания клиентам неподходящих или рискованных продуктов [7].

Представители крупнейших банков разделяют мнение регулятора. Первый заместитель председателя правления ПАО «Сбербанк» Ведяхин А.А. заявил о потенциале внедрения ИИ в методики оценки экономического положения банков, разрабатываемые Банком России: алгоритмы способны автоматизировать рутинные расчеты – мгновенно вычислять десятки финансовых коэффициентов, осуществлять предиктивную аналитику и выявлять ранние признаки проблем, а также проводить стресс-тестирование в режиме, близком к реальному времени [6]. Объем данных, необходимых для комплексной оценки банка, растет стремительными темпами, и традиционные методы анализа не успевают за скоростью изменений современных финансовых систем. Освобождение надзорных аналитиков от рутины позволит им концентрироваться на сложных кейсах и стратегических решениях.

Вместе с тем полный переход к алгоритмическому регулированию сопряжен с серьезными вызовами. Набиуллина Э.С. указала на сложность проверки и подтверждения корректности ИИ-моделей: если банки предлагают использовать искусственный интеллект для расчета достаточности капитала на основе внутренних рейтингов, регулятору необходимо иметь собственный инструмент верификации. Проблема в том, что ИИ-модели требуют повторной настройки несколько раз в месяц, и процесс их проверки пока остается трудоемким. Поэтому, хоть мегарегулятор готов обсуждать практическое применение ИИ, решение должно приниматься взвешенно, а банкам рекомендовано сначала отрабатывать модели на внутренних процессах.

Динамика применения крайней меры надзорного воздействия – отзыва банковской лицензии – наглядно демонстрирует завершение эпохи массовых расчисток. Пик отзывов пришелся на 2016 г., когда лицензий лишились 97 кредитных организаций. В 2023 г. не было зафиксировано ни одного случая принудительного отзыва, в 2024 г. – шесть, по итогам 2025 г. – четыре. В начале 2026 г. лицензии лишился КБ «Новый Московский Банк», кредитный портфель которого составлял лишь около 10 % активов [16]. Современные отзывы носят точечный, адресный характер и направлены против банков с заведомо нежизнеспособной или противоправной бизнес-моделью. В числе доминирующих причин – систематические нарушения законодательства о ПОД/ФТ, высокорискованная бизнес-модель и финансовая несостоятельность.

Финансовый мониторинг в России является ключевым инструментом противодействия теневому обороту средств и обеспечения прозрачности финансовых операций [12, с.223].

Одновременно с технологической модернизацией ужесточаются требования к банковской дисциплине. С 1 января 2026 г. Банком России расширен перечень критериев подозрительных операций с 6 до 12 позиций. Если транзакция соответствует хотя бы одному из установленных признаков, кредитная организация обязана приостановить ее проведение на срок до двух дней либо отказать в осуществлении операции, проводимой с использованием платежных карт, Системы быстрых платежей (СБП) или электронных денежных средств [5, с.143]

С 1 сентября 2026 г. вступают в силу новые правила контроля за переводами денежных средств: Росфинмониторинг получает прямой доступ к данным о транзакциях через карты «Мир» и Систему быстрых платежей, банки получают право замораживать подозрительные переводы на срок до 48 часов, а также вводится количественное ограничение на число банковских карт, принадлежащих одному лицу. Эти меры направлены на борьбу с мошенничеством и теневой экономикой, хотя эксперты признают, что они создадут определенные неудобства для добросовестных граждан [15].

Таким образом, развитие банковского регулирования и надзора в Российской Федерации в современных условиях характеризуется переходом от формализованных количественных критериев к риск-ориентированному, технологически оснащенному и адресному контролю. Отказ от устаревших нормативных ориентиров, внедрение платформы «Знай своего клиента», отмена универсального графика проверок, ужесточение требований к капиталу и кредитному портфелю – все это свидетельствует о формировании новой философии надзорной деятельности. Ее суть, *по нашему мнению*, заключается не в фиксации нарушений, а в превентивном выявлении и купировании рисков на ранних стадиях. Внедрение элементом искусственного интеллекта и прогнозной аналитики открывает возможности для повышения эффективности надзора, однако сопряжено с вызовами в части проверки корректности моделей и качества данных. Переход к алгоритмическому надзору – это не просто техническое обновление, а смена самой парадигмы регулирования, в центре которой оказывается целостная оценка состояния банковской системы и ее способность противостоять будущим вызовам.

Список литературы

1. Банк России дал рекомендации по безопасному использованию искусственного интеллекта в финансовой сфере [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=32627&ysclid=mtcrvhmf9i69103241 (Дата обращения: 28.08.2026)
2. Банк России с 2026 года отменяет трехлетнюю периодичность проверок [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=28039&ysclid=mtcr5h7bv1499294246 (Дата обращения: 28.08.2026)
3. Банковский контроль [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.fd.ru/rubricator/361-bankovskiy-kontrol (Дата обращения: 28.08.2026)
4. Буганов, Д. А. Современная система банковского надзора: проблемы и пути решения / Д. А. Буганов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S3. – EDN WVFDBU.
5. Бышенко, А. В. Особенности новой парадигмы финансового мониторинга в Российской Федерации / А. В. Бышенко // Студент года 2026 : Сборник статей Международного учебно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 25 февраля 2026 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2026. – С. 139-146. – EDN RTVCSL.
6. В «Сбере» отметили потенциал ИИ для стабильности банковской системы [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://regnum.ru/news/3974444 (Дата обращения: 28.08.2026)
7. Заявление Председателя Банка России Эльвиры Набиуллиной по итогам заседания Совета директоров Банка России 24 апреля 2026 года [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=28507&ysclid=mtcrxnz8wb374062557 (Дата обращения: 28.08.2026)

8. Изменение подхода к оценке экономического положения банков: уточненная концепция для обсуждения [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=32659&ysclid=mtcr6lia3g568357704 (Дата обращения: 28.08.2026)
9. Информационное письмо Банка России от 25 ноября 2025 г. N ИН-01-43/108 «Об отмене письма Банка России от 04.09.2013 N 172-Т и Информационного письма Банка России от 13.04.2021 N ИН-01-12/23» [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413036229/ (Дата обращения: 28.08.2026)
10. Кудрявцева, Д. С. Проблемы развития банковского сектора Российской Федерации в современных условиях / Д. С. Кудрявцева, Т. И. Каткова // Экономика, управление и право: национальный опыт и перспективное развитие : Сборник материалов I Научно-практической конференции (с международным участием), Бердянск, 10–11 октября 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 65-67. – EDN FDCTTA.
11. Кушнир, И. Н. Big Data и искусственный интеллект в российской системе банковского контроллинга: финансовая эффективность внедрения / И. Н. Кушнир // Modern Economy Success. – 2026. – № 3. – С. 290-296. – DOI 10.58224/2500-3747-2026-3-290-296. – EDN RRLZOV.
12. Кушнир, И. Н. Особенности ведения бизнеса с применением новых правил финансового контроля / И. Н. Кушнир, А. В. Бышенко, Е. В. Бургоякова // Маркетинг в 3-м тысячелетии : Материалы международной научно-практической интернет-конференции преподавателей, аспирантов, студентов, Донецк, 25 апреля 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 223-225. – EDN QAYJGZ.
13. Миньковская, М. В. Цифровизация финансовых процессов / М. В. Миньковская // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации : Материалы II Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 19 февраля 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2025. – С. 251-253. – EDN MUQGHZ.
14. Платформа «Знай своего клиента» [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/counteraction_m_ter/platform_zsk/?ysclid=mtcr4oxqx4428604024 (Дата обращения: 28.08.2026)
15. С 1 сентября 2026 года переводы с карты будут отслеживаться по-новому. Рассказываем, что изменится [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11025341 (Дата обращения: 28.08.2026)
16. Сколько банков закрылось в России и почему банки лишают лицензии [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.sravni.ru/text/skolko-bankov-zakrylos-v-rossii-i-pochemu-banki-lishayut-liczenzii/ (Дата обращения: 28.08.2026)
17. Стерликова, А.Д. Совершенствование регулирования и надзора Банка России за кредитными организациями и цифровизация : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Стерликова А.Д.; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»]. – Самара, 2022. – 26 с.
18. Увеличение минимального размера капитала банков: доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=32608&ysclid=mtcr638xa0984937275 (Дата обращения: 28.08.2026)
19. ЦБ ужесточает контроль за банковским кредитованием [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://risk-practice.ru/news/czb-uzhestochaet-kontrol-za-bankovskim-kreditovaniem/?ysclid=mtcr749ed67063373 (Дата обращения: 28.08.2026)

Ключевая ставка Банка России и ее влияние на национальную экономику

Кушнир И.Н.,
доцент кафедры банковского дела ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, профессор Международной Кадровой Академии,
кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Бышенко А.В.,
обучающийся ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье анализируется динамика ключевой ставки Банка России в 2025–2026 гг. и ее влияние на национальную экономику. Рассмотрены теоретические аспекты передачи сигналов денежно-кредитной политики через процентный, кредитный, валютный каналы, каналы ожиданий, доходов и активов. На основе эмпирического анализа показано, что снижение ключевой ставки ЦБ способствовало росту прибыли банков, но не привело к пропорциональному удешевлению кредитов для бизнеса из-за структурных ограничений и высоких кредитных рисков. Сделан вывод о необходимости устранения системных дисбалансов для повышения эффективности денежно-кредитной политики.

Ключевые слова: Банк России, банковский сектор, денежно-кредитная политика, инвестиционная активность, инфляционные ожидания, ключевая ставка.

The key interest rate of the Bank of Russia and its impact on the national economy

Kushnir I.N.,
Associate Professor of the Department of Banking
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Professor of the ICA, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk,Russia
Byshenko A.V.,
student of the FSBEI HE «Donetsk National
University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk, Russia

Abstract. The article analyzes the dynamics of the Bank of Russia's key interest rate in 2025–2026 and its impact on the national economy. The theoretical aspects of how monetary policy signals are transmitted through the interest rate, credit, and foreign exchange channels, as well as through the channels of expectations, income, and assets, are examined. Based on empirical analysis, it is shown that the reduction in the central bank's key rate contributed to an increase in banks' profits, but did not lead to a proportional reduction in the cost of loans for businesses due to structural constraints and high credit risks. It has been concluded that it is necessary to eliminate systemic imbalances in order to improve the effectiveness of monetary policy.

Keywords: Bank of Russia, banking sector, investment activity, inflation expectations, key rate, monetary policy

Ключевая ставка Банка России представляет собой один из важнейших инструментов денежно-кредитного регулирования, оказывающий непосредственное воздействие на состояние банковского сектора и экономики в целом. В 2025-2026 гг.

российский финансовый рынок стал свидетелем масштабного цикла смягчения денежно-кредитной политики: с июня 2025 г. Банк России последовательно снижал ключевую ставку, доведя ее с пиковых 21 % до 14 % годовых к июлю 2026 г. Такое десятикратное снижение за год стало беспрецедентным событием, отражающим как изменение инфляционной динамики, так и стремление регулятора поддержать экономическую активность.

Здоровье экономики напрямую зависит от того, насколько хорошо функционирует ее кредитная система [10,с.74]. Именно через кредитный канал денежно-кредитная политика оказывает наиболее прямое воздействие на инвестиционную активность и потребительский спрос. Поэтому анализ влияния ключевой ставки на банковский сектор и доступность кредитных ресурсов приобретает особую значимость в условиях текущего цикла смягчения денежно-кредитной политики.

Теоретические и практические аспекты влияния ключевой ставки на банковский сектор и экономику в целом на протяжении длительного времени находятся в центре внимания отечественных исследователей. Существенный вклад в развитие концептуальных основ денежно-кредитного регулирования, анализ трансмиссионных каналов и оценку эффективности процентной политики внесли такие ученые, как Андрюшин С.А., Дворецкая А.Е., Красавина Л.Н., Лаврушин О.И., Моисеев С.Р., Наточеева Н.Н., Симановский А.Ю., Тершукова М.Б., Фетисов Г.Г., Хасянова С.Ю. и др.

Вместе с тем стремительно изменение макроэкономической конъюнктуры, масштабный цикл смягчения денежно-кредитной политики в настоящее время и структурные трансформации банковского сектора актуализируют необходимость дальнейших исследований влияния ключевой ставки на доступность кредитных ресурсов, инвестиционную активность и финансовую устойчивость кредитных организаций в новых экономических условиях.

Прежде чем перейти к анализу динамики и последствий изменения ключевой ставки, необходимо определить ее сущность и роль в регулировании банковского сектора. Ключевая ставка представляет собой минимальный процент, под который Банк России предоставляет кредиты коммерческим банкам на срок до одной недели, а также максимальный процент, под который он готов привлекать от них средства на депозиты [8]. Иными словами, это базовый ориентир стоимости денег в экономике, задающий нижнюю границу для всех остальных процентных ставок на финансовом рынке. Эластичность финансово-кредитного механизма позволяет регулировать стоимость заемного капитала, доходность сбережений и инвестиций, а также контролировать общий уровень цен [5, с.47].

Влияние ключевой ставки на банковский сектор и экономику в целом передается через несколько каналов, каждый из которых имеет свою специфику и временной промежуток реагирования (рис. 1.).

В официальных документах Банка России выделяются процентный, узкий кредитный, балансовый, валютный каналы, канал благосостояния и канал ожиданий [11]. В настоящей работе балансовый канал и узкий кредитный канал рассматриваются в рамках единого кредитного канала, что соответствует широкому подходу к трактовке кредитного канала денежно-кредитной трансмиссии, принятому в ряде экономических исследований.

Первый и наиболее прямой – процентный канал. Его суть заключается в том, что изменение ключевой ставки непосредственно отражается на стоимости привлечения и размещения ресурсов для банков. Когда регулятор снижает ключевую ставку, кредитные организации получают возможность привлекать более дешевые ресурсы от Центрального Банка, что теоретически должно приводить к удешевлению кредитов для конечных заемщиков и к снижению ставок по депозитам. При повышении ставки логика обратна: ресурсы дорожают, и банки вынуждены повышать ставки по кредитам, чтобы сохранить маржинальность. Скорость и полнота передачи сигнала по этому каналу зависят от структуры пассивов банка, их зависимости от рыночного фондирования и конкуренции на рынке кредитования [15]. Однако, как показывает практика последних лет, процентный канал работает с искажениями: снижение ключевой ставки не привело к пропорциональному удешевлению кредитов для бизнеса.



Рис. 1. Классификация каналов влияния ключевой ставки Банка России на национальную экономику (составлено авторами на основании источников [11], [15])

Второй канал – кредитный, объединяющий воздействие денежно-кредитной политики на предложение кредитов со стороны банков и на спрос со стороны заемщиков. Изменение ключевой ставки влияет на стоимость фондирования банков и их готовность принимать риски. При дорогих ресурсах банки ужесточают кредитные стандарты и сокращают объемы кредитования, поскольку стоимость рискованного кредитования становится слишком высокой и может не окупаться. Со стороны спроса рост ставки увеличивает долговую нагрузку заемщиков и снижает стоимость залогового обеспечения, что ограничивает их доступ к новым кредита и сдерживает инвестиционную активность. Кроме того, изменение процентных ставок влияет на качество кредитных портфелей: рост ставок повышает вероятность просрочек по уже выданным кредитам, что вынуждает банки формировать дополнительные резервы и ужесточать требования к новым заемщикам. Кредитный канал отражает комплексное воздействие денежно-кредитной политики на рынок кредитования как со стороны кредиторов, так и со стороны заемщиков, а его эффективность напрямую зависит от состояния банковской системы и финансового положения заемщиков [15].

Данный канал отражает поведенческую реакцию банков на изменение макроэкономических условий и напрямую связан с качеством кредитного портфеля и уровнем просроченной задолженности.

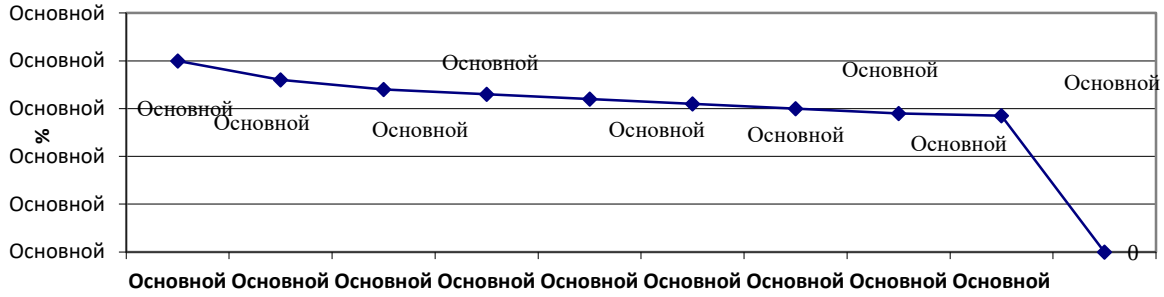
Третий канал – канал валютного курса. Изменение ключевой ставки влияет на привлекательность рублевых активов для иностранных инвесторов. Повышение ставки увеличивает доходность рублевых инструментов, что способствует притоку иностранного капитала и к укреплению национальной валюты. Снижение ставки, напротив, может стимулировать отток капитала и оказывать давление на курс рубля, что, в свою очередь, влияет на инфляцию через рост цен на импортные товары. В условиях высокой волатильности курса и сохраняющихся санкционных ограничений данный канал в российской экономике действует с определенными ограничениями, но его роль остается значимой [15].

Четвертый канал – канал доходов и активов. Изменение ключевой ставки влияет на стоимость финансовых активов (акций, облигаций) и на доходы экономических агентов от вложений в эти активы. Снижение ставки делает альтернативные (безрисковые) вложения менее доходными, что побуждает инвесторов перераспределять средства в более рискованные, но потенциально более доходные активы, стимулируя фондовый рынок. Одновременно снижение ставки уменьшает процентные расходы заемщиков, что увеличивает их располагаемые доходы и способствует росту потребления [15].

Пятый канал – канал ожиданий. Ключевая ставка является важнейшим сигналом для всех участников рынка о намерениях регулятора. Решения Банка России по изменению ставки формируют ожидания бизнеса и населения относительно будущей инфляции, курса национальной валюты и общей экономической конъюнктуры. Если участники рынка воспринимают снижение ставки как сигнал к устойчивому замедлению инфляции, это стимулирует инвестиционную активность и потребительский спрос. Напротив, неожиданное повышение или сохранение высокой ставки может усилить инфляционные ожидания и спровоцировать консервативное поведение экономических агентов. Канал ожиданий действует с наименьшим временным разрывом, однако его эффективность зависит от доверия к политике регулятора и предсказуемости его решений [15].

Следовательно, ключевая ставка воздействует на банковский сектор и экономику не изолированно, а через систему взаимосвязанных каналов, каждый из которых имеет свою специфику и период реакции. Понимание этих каналов позволяет объяснить почему снижение ставки в одних условиях приводит к быстрому экономическому эффекту, а в других – сопровождается искажениями и запаздыванием реакции.

Переходя от теоретических аспектов к эмпирическому анализу, следует отметить, что российский финансовый рынок стал свидетелем одного из наиболее продолжительных циклов смягчения денежно-кредитной политики за последние годы. Снижение ключевой ставки с 21 % до 14 % годовых проходило поэтапно (рис.2.).


Основной
Основной
Основной
Основной
%
Основной
Основной
Основной

уровень в 4 % [13]. При этом инфляционные ожидания населения в июле 2026 г. выросли до 14,7 % – максимума с весны 2022 г., а ценовые ожидания компаний достигли 20,2 %. Указанные факторы создают проинфляционные риски на среднесрочном горизонте, что вынуждает Банк России действовать с осторожностью, несмотря на общий курс на смягчение денежно-кредитной политики. Это яркий пример работы канала ожиданий: даже при фактическом снижении ставки высокие инфляционные ожидания населения и бизнеса сдерживают эффект от смягчения, так как участники рынка не воспринимают текущую политику как устойчивую.

Влияние снижения ключевой ставки на банковский сектор оказалось неоднозначным. С одной стороны, цикл смягчения способствовал улучшению финансовых результатов кредитных организаций. За первое полугодие 2026 г. российские банки заработали 1,8 трлн руб. чистой прибыли – примерно на 20,9 % больше, чем за аналогичный период предыдущего года. По итогам 2026 г. совокупная чистая прибыль банковского сектора может составить 3,8-4 трлн руб., что превысит рекордные 3,8 трлн руб., достигнутые в 2024 г. [16]. Рост прибыли объясняется оживлением кредитования на фоне снижения ставок, а также опережающим уменьшением ставок по вкладам по сравнению со снижением процентов по кредитам, что поддерживает чистую процентную маржу банков. Данная ситуация иллюстрирует работу процентного канала в его асимметричном проявлении: снижение ставки передается в стоимость пассивов (депозиты) быстрее, чем в стоимость активов (кредиты), что создает благоприятную конъюнктуру для банковского маржи.

Однако снижение ключевой ставки не привело к столь же значительному удешевлению кредитов для бизнеса. Первый заместитель председателя правления ПАО «Сбербанк» Ведяхин А.А. отметил, что инвестиционная активность в 2026 г. может сократиться на 0,7-0,9 %, а полноценное оживление инвестиционного спроса он ожидает только в 2027 г. при сохранении тенденции к снижению ключевой ставки. По его словам, при текущей высокой ставке инвестиционные проекты не запускаются – происходит лишь дофинансирование уже начатых проектов. Для запуска новых крупных инвестпроектов, подготовка к которым занимает от полутора до трех лет, требуется ключевая ставка на уровне около 8 %, а минимальным порогом для начала инвестиционной активности был назван диапазон 12-14 %. Ранее он также заявлял, что по оценкам ПАО «Сбербанк» ключевая ставка может снизиться до 12 % к концу 2026 г. [3].

Вместе с тем отдельные крупные инвестиционные проекты реализуются даже в текущих условиях. Так, в июне 2025 г. ПАО «Банк ВТБ» анонсировал инвестиции в размере 72,7 млрд руб., которые до 2030 г. будут направлены на развитие инфраструктуры ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей. Средства пойдут на улучшение мобильной и фиксированной связи, строительство многофункционального квартала «Белый лебедь» в Донецке, а также создание сети из 500 магазинов с собственной логистикой [9, с.163]. Это свидетельствует о том, что банки готовы финансировать стратегически значимые проекты с длительным горизонтом даже в условиях высокой ключевой ставки, однако такие решения носят точечный, а не массовый характер.

Здесь наглядно проявляется ограниченность кредитного канала: банки, оценивая кредитные риски как повышенные, не готовы существенно снижать ставки по инвестиционным кредитам, но при этом сохраняют возможность точечного финансирования проектов, имеющих высокую социальную и экономическую значимость. Это объясняет, почему предприятия не торопятся брать дорогие долгосрочные займы, и подтверждает, что эффект от снижения ключевой ставки напрямую не транслируется в доступность инвестиционных кредитов для бизнеса.

Причины сложившейся ситуации носят системный характер. Банки в условиях растущих рисков и ужесточения требований регулятора закладывают в стоимость кредитов повышенные премии. Как отмечают эксперты, в цену кредита банки включают не только стоимость фондирования, но и вероятность роста просрочки, поэтому даже при

формальном смягчении денежно-кредитной политики финансовая система по-прежнему оценивает кредитные риски как повышенные. Дополнительное давление на стоимость займов оказывают регуляторные требования: банкам требуется больше капитала и резервов на каждый выданный рубль, что автоматически делает кредитование дороже [4].

Важно отметить, что банки пересматривают ставки по вкладам значительно быстрее, чем по кредитам, что создает благоприятные условия для роста чистой процентной маржи. Такая асимметричная реакция позволяет кредитным организациям сохранять высокую доходность: при ключевой ставке на уровне 15,5 % доходность депозитов составляла около 13,5 %, тогда как стоимость кредитов по-прежнему держалась в районе 31 % [14]. Именно эта разница между стоимостью пассивов и доходностью активов во многом объясняет высокую прибыль банковского сектора в текущий период, что подтверждает прогноз аналитиков о чистой прибыли в диапазоне 3,8-4 трлн руб. по итогам 2026 г. В данном случае процентный канал работает с явным перекосом: сигнал от Банка России быстрее достигает депозитного рынка, чем кредитного, что позволяет банкам извлекать сверхдоходы.

Сдерживающее влияние на банковский сектор оказывают также высокие расходы на формирование резервов и дорогое фондирование. По оценкам аналитиков, при сохранении ключевой ставки в диапазоне 12-12,5 % годовых существенного сокращения доли просроченных кредитов не произойдет, поэтому банкам придется продолжить создавать значительные резервы на возможные кредитные потери. Стоимость риска по корпоративному портфелю в 2026 г. может составить около 1,5 %, а по розничному портфелю – 2,2-2,6 %, что ограничивает возможность снижения ставок по кредитам [2]. Кроме того, сохраняется структурный дефицит ликвидности, который к концу 2026 г. может достигнуть 2,5-3,5 трлн руб., что вынуждает банки дополнительно фондироваться у регулятора через аукционы РЕПО и давит на маржинальность сектора через относительно высокую стоимость фондирования. Это еще один аспект ограниченности кредитного канала: банки не могут наращивать кредитование без увеличения резервов, а дорогое фондирование (даже при снижении ключевой ставки) не позволяет им существенно сокращать процентные ставки по кредитам.

Цикл смягчения денежно-кредитной политики отразился и на динамике валютного курса. Снижение ключевой ставки теоретически должно снижать привлекательность рублевых активов для инвесторов, однако в текущих условиях курс рубля демонстрирует относительную стабильность. По прогнозам аналитиков, опрошенных Банком России в июле 2026 г., курс доллара ожидается на уровне 78,4 руб., в 2027 г. – 86,6 руб., а к 2029 г. – 95,8 руб. При этом долгосрочный прогноз был пересмотрен в сторону укрепления рубля: на 2028-2029 г. курс доллара снижен на 1,6-2,0 руб. по сравнению с предыдущими оценками [1]. Некоторое ослабления рубля в ближайшие годы связано с ожидаемым сокращением валютных интервенций мегарегулятора и ростом импорта на фоне улучшения потребительской и инвестиционной динамики. Вместе с тем действие валютного канала в российской экономике имеет свои особенности: сохраняющиеся санкционные ограничения и волатильность на глобальных сырьевых рынках создают дополнительные факторы неопределенности, которые могут нивелировать сигналы, подаваемые через изменение ключевой ставки.

Действие канала доходов и активов наиболее заметно проявляется через динамику фондового рынка и изменение инвестиционных предпочтений населения. В условиях высокой ключевой ставки российские инвесторы активно используют фонды денежного рынка как инструмент сохранения сбережений. За последний год стоимость чистых активов крупнейших таких фондов выросла на 25-90 %, а число инвесторов увеличилось на 41 %, достигнув 2,9 млн человек. Приток средств в эти фонды за первое полугодие 2026 г. превысил 58 млрд руб. [12]. По мере дальнейшего снижения ключевой ставки ожидается постепенный переток капитала сначала в облигации федерального займа и корпоративные облигации, а затем частично в акции. Это подтверждает, что канал доходов и активов в российской экономике постепенно набирает силу, чему способствует развитие фондового

рынка и рост числа частных инвесторов. Вместе с тем его действие в российских условиях имеет определенные ограничения: доля населения, владеющего финансовыми активами, остается относительно невысокой, а волатильность фондового рынка сдерживает переток средств в акции даже при снижении ставки.

В современном мире цифровые технологии стали неотъемлемой частью финансовой сферы, преобразив ее во всех аспектах [6, с.159]. Они позволяют участникам рынка оперативно обрабатывать огромные массивы данных, повышать точность прогнозов и более эффективно управлять рисками. Банк России, в свою очередь, последовательно развивает культуру управления на основе данных в масштабах всей финансовой системы. Регулятор активно содействует внедрению искусственного интеллекта, в том числе через инструменты регулятивной «песочницы», и постоянно мониторит применение ИИ в финансовых продуктах и сервисах, что особенно важно в условиях ограниченной доступности массовых инвестиционных инструментов для населения.

Таким образом, ключевая ставка Банка России остается важнейшим инструментом денежно-кредитного регулирования, однако ее влияние на банковский сектор и экономику в целом, по-нашему мнению, имеет объективные границы. В исследуемом периоде ее снижение способствовало росту кредитования преимущественно в корпоративном сегменте и увеличению прибыли банковского сектора, однако не привело к пропорциональному удешевлению заемных средств для бизнеса. Наблюдаемый разрыв между динамикой ключевой ставки и стоимостью кредитов, а также сохранение высоких инфляционных ожиданий и структурного дефицита ликвидности свидетельствуют об ослаблении каналов передачи сигналов денежно-кредитной политики. Без устранения этих системных ограничений дальнейшее снижении ключевой ставки будет преимущественно поддерживать краткосрочную ликвидность банков, не создавая устойчивых стимулов для инвестиционной активности в реальном секторе экономики.

Список литературы

1. Аналитики понизил прогноз по росту ВВП РФ в 2026 году до 0,5 % [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/28071321 (Дата обращения: 04.09.2026)
2. Банк России повысил прогноз по стоимости риска для юридических лиц на 2026 год [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://finance.mail.ru/article/bank-rossii-povyisil-prognoz-po-stoimosti-riska-dlya-yuridicheskih-lits-na-2026-god-69209794/?ysclid=mtna4w111c452269368 (Дата обращения: 04.09.2026)
3. Ведяхин: инвестиционная активность в РФ в 2026 году снизится на 0,7-0,9 % [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.vesti.ru/article/4852070 (Дата обращения: 04.09.2026)
4. В ЦБ рассказали, когда в России станет легче взять ипотеку и потребкредиты [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=23439&ysclid=mtna2h9ayr143584117 (Дата обращения: 04.09.2026)
5. Демченко, И. В. Элементы финансово-кредитного механизма в контексте обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта / И. В. Демченко, А. Ю. Якуничева, Т. Ю. Билан // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и IT-аспекты : Материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск – Томск, 23 ноября 2023 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2024. – С. 43-47. – EDN DHOYCU.
6. Кинько, Е. Н. Современные подходы к применению цифровых технологий в финансовом секторе национальной экономики / Е. Н. Кинько, Е. В. Бургоякова, А. В. Бышенко // Развитие банковской системы в современных условиях: проблемы и перспективы : Материалы VIII-й Всероссийской (с международным участием) научно-практической интернет-конференции, приуроченной к 160-летию со дня рождения М.И. Туган-Барановского, Донецк, 16 мая 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2024. – С. 158-163. – EDN EXCEBV.
7. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?ysclid=mtn9fin4sm646604322 (Дата обращения: 04.09.2026)

8. Ключевая ставка ЦБ: на что она влияет [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.gazprombank.ru/pro-finance/credit/chto-takoe-klyuchevaya-stavka/ (Дата обращения: 04.09.2026)
9. Кушнир, И. Н. Особенности банковского партнерства со спортивными и креативными индустриями в новых регионах России / И. Н. Кушнир, А. В. Бышенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2026. – № 4(134). – С. 161-164. – DOI 10.24412/2411-0450-2026-4-161-164. – EDN KQZPPF.
10. Кушнир, И. Н. Особенности современных кредитных систем в условиях нестабильной экономики / И. Н. Кушнир, Е. В. Бургоякова, А. В. Бышенко // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем : Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 сентября 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 73-78. – EDN KAXFEX.
11. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/180751/on_2026(2027-2028).pdf (Дата обращения: 05.09.2026)
12. Россияне продолжают активно наращивать вложения в фонды денежного рынка на фоне высоких ставок [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://smart-lab.ru/blog/news/1347813.php?ysclid=mtna8kxhra184664351 (Дата обращения: 04.09.2026)
13. Среднесрочный прогноз Банка России по итогам заседания Совета директоров по ключевой ставке 24 июля 2026 года [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/194258/forecast_260724.pdf?ysclid=mtn9fzt4xr629020487 (Дата обращения: 04.09.2026)
14. Стало известно, почему банки быстрее снижают ставки по вкладам, а не кредитам [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.gazeta.ru/business/news/2026/03/27/28136431.shtml?utm_auth=false (Дата обращения: 04.09.2026)
15. Трансмиссия: как ключевая ставка влияет на экономику? [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/transmissiya-kak-klyuchevaya-stavka-vliyaet-na-ekonomiku-/?ysclid=mtn9cgjclj953088352 (Дата обращения: 04.09.2026)
16. Чем запомнился банковский сектор в 1 полугодии 2026 года и что будет дальше? [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.finam.ru/publications/item/chem-zapomnilsya-bankovskiy-sektor-v-1-polugodii-2026-goda-i-chto-budet-dalshe-20260816-1500/ (Дата обращения: 04.09.2026)

Роль цифровых технологий в повышении эффективности государственного аудита в Республике Беларусь

Лазарева Д.Д.,
студентка 3 курса экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Мельникова Н.А.,
доцент доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье анализируется влияние цифровых технологий на результативность государственного аудита в Республике Беларусь. Основное внимание уделено изменению контрольной деятельности под воздействием информационно-аналитических систем, дистанционного контроля, обработки больших данных и риск-ориентированного подхода. На основе показателей деятельности органов государственного контроля рассматривается экономический эффект цифровизации, в том числе экономия государственных средств при онлайн-контроле закупок и сокращение количества контрольных мероприятий.

Ключевые слова: государственный аудит, цифровизация, государственный контроль, искусственный интеллект, риск-ориентированный подход, государственные финансы.

The role of digital technologies in improving the efficiency of public audit in the Republic of Belarus

Lazareva D. D.,
3rd-year student of the Faculty of Economics
Belarusian State University,
Minsk, Republic of Belarus
Scientific Advisor: Melnikava N. A.
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article analyzes the impact of digital technologies on the effectiveness of public audit in the Republic of Belarus. Particular attention is paid to the transformation of control activities through information and analytical systems, remote control, big data processing and a risk-oriented approach. Based on indicators of state control bodies, the economic effect of digitalization is considered, including savings from online control of public procurement and a reduction in the number of control measures.

Keywords: public audit, digitalization, state control, artificial intelligence, risk-oriented approach, public finance.

Введение. Цифровизация государственного управления в настоящее время меняет не только способы хранения и передачи информации, но и порядок принятия управленческих решений. Для государственного аудита это имеет особое значение, поскольку контроль связан с большими массивами финансовых данных, а его результативность зависит от того, насколько быстро можно определить потенциально проблемные операции. В условиях, когда

значительная часть хозяйственных процессов уже фиксируется в электронном виде, проведение контроля преимущественно после совершения операции становится менее эффективным. Цифровые инструменты создают возможность перейти к предварительному анализу и предупреждению финансовых нарушений.

Государственный аудит связан с контролем законности, эффективности и целесообразности использования государственных средств. В соответствии со статьей 126 Бюджетного кодекса Республики Беларусь органы Комитета государственного контроля осуществляют контроль за «исполнением доходных и расходных частей республиканского бюджета и местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов», а также за «своевременностью и полнотой поступления доходов, целевым и эффективным расходованием средств» [1]. В связи с этим применение цифровых технологий целесообразно оценивать по конкретным результатам контроля: удалось ли предупредить необоснованные расходы, точнее определить объекты для проверки и сократить затраты времени на выполнение контрольных процедур.

При использовании цифровых инструментов меняется и сама организация контрольной работы. Ранее документы в значительной степени изучались уже после выбора организации для проверки. Сейчас часть информации можно проанализировать заранее, сопоставив данные из разных государственных ресурсов. Это дает возможность обнаружить несоответствия еще до начала контрольного мероприятия и направить внимание специалистов на те операции, которые действительно требуют дополнительной проверки. В результате контроль становится более адресным, а не просто более масштабным.

Особенно заметны преимущества такого подхода при обработке больших массивов данных. Контролирующему органу важно не только получить большой объем сведений, но и увидеть взаимосвязи между ними. На практике поводом для дополнительного изучения могут стать, например, необычно высокая цена закупки, резкое изменение расходов, неоднократные операции с одним контрагентом или несоответствие отдельных условий закупки. При ручной проверке поиск таких связей занимает много времени. Цифровая обработка позволяет сначала отобрать операции по установленным признакам, а уже затем проводить их детальное изучение.

В таких условиях становится более значимым риск-ориентированный подход. Его применение позволяет направлять основные контрольные ресурсы туда, где вероятность нарушения и возможный ущерб выше. Одинаково подробная проверка всех организаций не всегда оправдана, поскольку для субъектов с низким уровнем риска она может создавать дополнительные затраты без существенного результата. Предварительный цифровой анализ позволяет сократить такую нагрузку и сосредоточить внимание на наиболее существенных рисках.

Для Республики Беларусь развитие цифровой среды государственного управления создает необходимые предпосылки для такого перехода. Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 годы предусматривает развитие инфраструктуры управления данными, повышение качества государственных информационных ресурсов и внедрение цифровых решений, включая решения с применением искусственного интеллекта; на ее реализацию предусмотрено 1,08 млрд белорусских рублей [3]. Для государственного аудита важен прежде всего не сам объем финансирования цифровизации, а то, насколько создаваемая инфраструктура обеспечивает доступ к достоверной информации и возможность ее использования в контрольных целях.

Комитет государственного контроля располагает доступом к значительному числу информационных ресурсов и баз данных, что сокращает время, необходимое для формирования финансово-хозяйственного профиля проверяемого субъекта, и расширяет возможности предварительной аналитики [5]. При этом можно выделить важную зависимость: чем выше качество и сопоставимость данных, тем выше потенциальная точность риск-ориентированного отбора. Следовательно, цифровизация контроля должна рассматриваться одновременно как технологическая и организационная задача.

Наиболее наглядным примером является контроль государственных закупок. В данной сфере цифровой формат обеспечивает наличие большого количества структурированных данных о процедурах, стоимости и других параметрах закупок. Это создает возможность осуществлять контроль дистанционно и реагировать на признаки необоснованных расходов еще до окончательного расходования средств. По данным КГК, онлайн-контроль государственных закупок в 2024 году позволил обеспечить экономию бюджетных и государственных средств в размере 52,9 млн белорусских рублей [2]. Для оценки эффективности цифровизации данный показатель является более содержательным, чем простое количество проведенных электронных процедур, поскольку отражает непосредственный финансовый результат.

Показателен и отдельный пример закупки строительных работ стоимостью более 1,6 млн белорусских рублей. Процедура была организована как закупка из одного источника, однако в ходе контроля не были подтверждены обстоятельства непреодолимой силы, а анализ проектной документации показал плановый характер работ. После вмешательства КГК процедура была отменена [4]. Экономическое значение подобной ситуации заключается в том, что контроль позволил предотвратить возможное необоснованное расходование средств до завершения закупочной процедуры. В этом проявляется одно из главных преимуществ цифрового контроля по сравнению с моделью, ориентированной преимущественно на выявление уже совершенных нарушений.

При этом цифровизация дает эффект не только за счет отдельных предотвращенных расходов. По данным КГК, за четыре года количество проверок и мероприятий технического характера сократилось почти в два раза, а количество мониторингов – почти в пять раз. Одновременно средний показатель выполнения рекомендаций и предписаний в 2024 году превысил 92 % [2]. Сопоставление этих показателей позволяет оценить изменение качества контроля: сокращение количества мероприятий не сопровождалось пропорциональным снижением его результативности. Напротив, контроль стал более адресным.

С экономической точки зрения такая динамика означает снижение затрат на проведение контрольных процедур при сохранении их практической отдачи. Уменьшение числа проверок само по себе нельзя считать положительным результатом, поскольку оно могло бы означать ослабление контроля. Однако в сочетании с высоким уровнем исполнения рекомендаций и значительной экономией государственных средств данный показатель свидетельствует о другом процессе – переходе от количественного охвата к более точному выбору объектов контроля [2]. Именно это следует считать одним из наиболее существенных результатов цифровой трансформации.

Дополнительный эффект возникает за счет снижения административной нагрузки на добросовестные организации. Если необходимая информация уже содержится в государственных информационных ресурсах, потребность в повторном запросе одинаковых документов уменьшается. Дистанционный анализ также позволяет часть вопросов решить без проведения очного мероприятия. Следовательно, цифровизация способна одновременно повышать эффективность государственного контроля и снижать издержки взаимодействия государства с субъектами хозяйствования.

Однако автоматизация не означает, что профессиональная работа аудитора становится менее значимой. Скорее меняется ее содержание. Если раньше существенная часть времени могла расходоваться на сбор, сортировку и первичную обработку документов, то при цифровом контроле возрастает роль интерпретации результатов. Информационная система может зафиксировать отклонение, но не всегда способна установить его экономическую или правовую причину. Одно и то же изменение показателя может быть связано с нарушением, изменением цен, особенностями деятельности организации или иными объективными обстоятельствами. Этот фактор особенно важно учитывать при использовании искусственного интеллекта. Алгоритмы могут помочь найти нетипичные операции, распределить данные по определенным категориям и

предварительно определить участки повышенного риска. Однако обнаруженное алгоритмом отклонение само по себе еще не означает наличие нарушения. Если исходные сведения неполны или содержат ошибки, система может выдать ошибочный сигнал и привести к проведению дополнительного контроля там, где объективных оснований для этого нет. Поэтому более обоснованным является вариант, при котором алгоритм выполняет предварительный отбор информации, а окончательное решение принимает специалист.

Изменяется и содержание профессиональной работы аудитора. Помимо финансовых и правовых знаний, становится необходимым умение работать с большими массивами данных, понимание принципов работы информационных систем и оценивание результатов автоматизированного анализа. КГК также обращает внимание на необходимость подготовки специалистов, способных работать с большими данными и современными информационными технологиями [5]. Поэтому цифровизация не устраняет роль специалиста, а, наоборот, повышает требования к его квалификации и способности самостоятельно оценивать полученные результаты.

Одной из проблем остается качество информации, используемой для анализа. Сведения поступают из разных государственных информационных ресурсов и могут различаться по формату и периодичности обновления. При наличии неполных или противоречивых данных система риска способна неверно определить направления, которым следует уделить первоочередное внимание. Поэтому дальнейшее развитие цифрового государственного аудита связано не только с подключением новых информационных ресурсов, но и с улучшением качества данных, их сопоставимости и своевременности обновления.

Еще одно условие эффективной цифровизации – обеспечение информационной безопасности. В процессе государственного контроля используются финансовые и другие сведения, поэтому нарушение их целостности или неправомерный доступ могут повлиять на результаты проверки. По мере расширения цифрового контроля возрастает значение разграничения прав доступа, защиты информационных ресурсов и контроля действий с данными. Следовательно, экономический эффект цифровизации нельзя оценивать отдельно от затрат и рисков, связанных с обеспечением ее надежности.

На основании рассмотренных результатов целесообразно выделить несколько направлений дальнейшего повышения эффективности государственного аудита. Во-первых, необходимо развивать единую информационную среду, обеспечивающую сопоставимость данных различных государственных ресурсов. Во-вторых, следует постоянно совершенствовать индикаторы риска с учетом результатов уже проведенных контрольных мероприятий. Если выявленные нарушения систематически анализируются, полученная информация может использоваться для повышения точности последующего отбора. В-третьих, необходимо расширять дистанционный контроль там, где он позволяет получить достаточный объем доказательной информации без проведения очной проверки.

Перспективным является и более широкое использование искусственного интеллекта именно во вспомогательных функциях. Наиболее обоснованным выглядит применение алгоритмов для обработки больших массивов информации, выявления повторяющихся схем и формирования перечня операций, требующих внимания. При этом решение о наличии нарушения должно приниматься специалистом. Такое распределение функций снижает риск механического доверия алгоритму и одновременно позволяет использовать его главное преимущество – скорость обработки значительных объемов данных.

Важным условием является постоянное повышение квалификации работников контрольных органов. Развитие цифровых технологий происходит быстрее, чем обновляются привычные методы работы, поэтому обучение должно быть регулярным. При этом речь не идет о необходимости превращения экономистов и аудиторов в

программистов. Гораздо важнее понимание логики формирования данных, принципов работы аналитических инструментов и ограничений автоматизированных моделей. Это позволит использовать цифровые решения как средство профессиональной работы, а не как замену профессиональной оценки.

Проведенный анализ показывает, что в Республике Беларусь цифровизация государственного аудита уже имеет измеримый экономический результат. Экономия 52,9 млн белорусских рублей при онлайн-контроле государственных закупок и одновременное сокращение количества проверок почти в два раза и мониторингов почти в пять раз при сохранении высокого уровня исполнения рекомендаций [2] свидетельствуют о повышении адресности контрольной деятельности. Важно, что эффект выражается не в простом увеличении количества цифровых инструментов, а в предупреждении расходов и более рациональном распределении контрольных ресурсов.

Вместе с тем дальнейшая эффективность цифрового аудита будет зависеть от качества данных, уровня информационной безопасности и подготовки специалистов. Поэтому цифровая трансформация не должна сводиться к максимальной автоматизации. Более обоснованным критерием ее успешности является способность цифровых инструментов своевременно выявлять риски, предотвращать финансовые потери и сокращать необоснованную административную нагрузку. При сохранении ведущей роли профессионального суждения аудитора сочетание аналитических технологий и человеческой оценки создает основу для дальнейшего повышения эффективности государственного аудита в Республике Беларусь.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0800412. (дата обращения: 07.09.2026).
2. Герасимов: эффективность контрольных мероприятий растет, их количество сокращается [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sb.by/articles/gerasimov-effektivnost-kontrolnykh-meropriyatiy-rastet-ikh-kolichestvo-sokrashchaetsya.html. (дата обращения: 07.09.2026).
3. Государственная программа «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 годы // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22500793. (дата обращения: 07.09.2026).
4. По предложению КГК Минской области отменена закупка стоимостью более 1,6 млн. руб. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zhodinonews.by/po-predlozheniyu-kgk-minskoy-oblasti-otmenena-zakupka-stoimostyu-bolee-1-6-mln-rub/. (дата обращения: 07.09.2026).
5. Цифровизация, информационные ресурсы: КГК о внедрении современных технологий в контрольную деятельность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://belta.by/special/society/view/tsifrovizatsija-informatsionnye-resursy-kgk-o-vnedrenii-sovremennyh-tehnologij-v-kontrolnuju-721843-2025/. (дата обращения: 07.09.2026).

Управление налоговым поведением экономических субъектов: направления совершенствования и эффективность

Мельникова Н.А.
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В условиях цифровизации экономических и финансовых систем многих стран актуализируются вопросы поиска инструментов влияния на налоговое поведение экономических субъектов с целью реализации принципа добровольности уплаты налоговых платежей. В статье рассматриваются основные направления повышения эффективности управления налоговым поведением и налогового администрирования.

Ключевые слова: налоговое поведение, управление, налоговые органы, налоговое администрирование, эффективность.

Tax behavior management of economic entities: areas of improvement and effectiveness

Melnikava N.A.
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. In the context of digitalization of economic and financial systems in many countries, the issues of finding tools to influence the tax behavior of economic entities in order to implement the principle of voluntary payment of tax payments are becoming relevant. The article discusses the main directions for improving the efficiency of tax behavior management and tax administration.

Keywords: tax behavior, management, tax authorities, tax administration, efficiency.

В современных условиях развития национальной экономики налоговые платежи экономических субъектов являются основным источником пополнения финансовых ресурсов государства. Вопросы развития налоговой системы и эффективности реализации налоговой политики актуализируются во многих странах в процессе планирования государственного бюджета, поиска дополнительных финансовых средств для финансирования государственных программ и мероприятий. В связи с этим особое значение приобретает управление налоговым поведением плательщиков – воздействие государственных институтов на поведение налогоплательщиков с целью формирования своевременного добровольного исполнения налоговых обязательств и соблюдения норм налогового законодательства. К основным инструментам налогового воздействия относятся: налоговое консультирование и информирование, налоговые льготы, профилактика налоговых правонарушений, налоговый контроль и др. В связи с этим в управлении поведением налогоплательщиков используется совокупность экономических, организационных, информационных, контрольных и поведенческих инструментов, связанных с обеспечением принципа добровольности и своевременности уплаты налогов и сборов, исполнения своих налоговых обязательств.

Влияние государственных институтов на поведение плательщиков налогов происходит посредством и налогового администрирования, которое представляет собой деятельность налоговых органов по обеспечению соблюдения налогового законодательства, включая учет налогоплательщиков, налоговый контроль и ряд инструментов налогового регулирования. Налоговое администрирование – организационно-управленческая деятельность государства по вопросам функционирования и развития налоговой системы страны, которая включает постановку на налоговый учет, проверку налоговой отчетности, контроль за порядком исчисления и уплаты налогов, налоговые проверки, анализ налоговых рисков, взыскание налоговой задолженности, применение мер административной ответственности, информирование налогоплательщиков и др.

В научной литературе и налоговой практике все чаще рассматривается переход от традиционной модели налогового администрирования, основанной на выявлении и наказании уже совершенных преступлений, к модели предупреждения налоговых рисков и стимулирования добровольного соблюдения налогового законодательства. В стратегии развития налоговых органов многих стран, в том числе в Республике Беларусь и Российской Федерации, в рамках налогового администрирования используется риск-ориентированный подход, цифровые сервисы, индивидуализированные способы взаимодействия с плательщиками налогов и др. [3, с. 47-51].

По данным Организации экономического сотрудничества и развития около 85 % налоговых органов стран, вошедших в международное исследование по вопросам налогового администрирования, имеют формальную стратегию управления налоговыми рисками соблюдения законодательства [5, табл.6.1]. Вместе с тем налоговые органы исследуемых стран активно внедряют цифровые технологии при осуществлении налогового контроля, что позволяет располагать значительными массивами данных об экономической и финансовой деятельности налогоплательщиков, а также выявить несоответствия и потенциальные налоговые риски без проведения обязательных выездных мероприятий (налоговых проверок). Данный аспект тесным образом связан с системой взаимодействия налогового органа и плательщика, где акцент делается не только на обнаружении нарушений после его совершения, но и на его предупреждении. Итак, в системе управления налоговым поведением плательщика происходит переход от модели, использующей контроль и санкции при выявлении нарушения, к модели, определяющей наличие налогового риска с информированием о нем плательщика и возможность добровольного исправления выявленных нарушений.

Таким образом, риск-ориентированный подход является одним из направлений повышения эффективности налогового администрирования экономических субъектов, которых, в свою очередь, классифицируют по уровню риска, и для каждой группы определяются меры воздействия. Для налогоплательщика с низким уровнем риска возможно использование сервисных, информационных инструментов, а для высокорисковых плательщиков налогов определен ряд налоговых проверок. В Республике Беларусь определены критерии оценки степени риска для организаций, применяющих общий порядок налогообложения (наряду с общим порядком налогообложения, применяющих особый режим налогообложения, либо сменивших общий порядок налогообложения на особый режим налогообложения) [7].

В условиях цифровизации налогового администрирования с целью выявления степени риска автоматизация многих процессов способствует сопоставлению данных налоговой отчетности плательщиков и его контрагентов, поступлений доходов и осуществления соответствующих расходов, а также другой необходимой информации. Налоговые органы все чаще используют и поведенческие инструменты воздействия на плательщиков налогов, к которым можно отнести, например, напоминание о сроках уплаты налогов, информирование о правильности заполнения налоговых деклараций, персонализированные сообщения и уведомления об уплате налогов, выявленных ошибках при заполнении налоговой декларации и возможных рисках.

В Республики Беларусь по данным Министерства по налогам и сборам «за 1 квартал 2026 года по результатам последующего этапа камеральной проверки, проведенного инспекциями МНС, субъектам хозяйствования направлено 5 031 уведомление (за 2025 г.- 18 414) с предложением скорректировать налоговые обязательства и уплатить причитающие суммы налогов в добровольном порядке (порядка 1 % от общего числа субъектов хозяйствования, а в 2025 г. – 3,5 %). Результативность направленных уведомлений составила 71,5 % (за 2025 г. – 92,9 %). Выявленные на ранней стадии нарушения позволяют плательщикам в короткий срок их исправить, что не сопряжено с последующей уплатой по результатам проведения выездной проверки значительных сумм пеней и штрафов. По результатам добровольного исполнения налоговых обязательств сумма подлежащих доплате в бюджет налогов составила 118,2 млн. Рублей (за 2025 г. – 419,2 млн. рублей), также уменьшена сумма налога на добавленную стоимость, подлежащая возврату из бюджета, в размере 19,7 млн. Рублей (за 2025 г. – 78,1 млн. рублей» [1; 2]. Деятельность белорусских налоговых органов направлена на противодействие уклонения от уплаты налогов и предупреждение, профилактику нарушений в налоговой сферы. В большей степени проводятся и предупредительные мероприятия, где упор сделан на камеральный контроль в рамках применения риск-ориентированного подхода, обозначенного в Стратегии развития налоговых органов Республики Беларусь на 2024-2026 гг. [8]. При выявлении рисков неуплаты налоговых платежей хозяйствующим субъектом «направляются уведомления с предложением корректировки налоговых обязательств и предоставляется возможность их добровольного исполнения посредством представления налоговых деклараций, в том числе уточненных, дополнительных документов, информации и (или) пояснений, уплаты налогов. Добровольная корректировка налоговых обязательств позволяет субъектам хозяйствования избежать применения мер административной и уголовной ответственности» [1; 2]. В случае отсутствия реакции плательщика на уведомление и наличия суммы неуплаты налога составляется акт камеральной проверки или может быть назначена проверка в соответствии с налоговым законодательством. В дальнейшем по результатам проверки принимается решение о назначении меры административной или уголовной ответственности. Таким образом, для налогоплательщиков, несоблюдающих налоговое законодательство, налоговыми органами определяются меры наказания, а для добросовестных плательщиков налогов создаются комфортные условия налогового администрирования и стабильная налоговая среда. Контрольная деятельность белорусских налоговых органов нацелена на меры профилактического и предупредительного характера, предотвращение правонарушений.

Одним из мероприятий профилактического характера выступает мониторинг – «форма контроля, заключающаяся в наблюдении, анализе и оценке деятельности субъекта, применяемая налоговыми органами для выявления и предотвращения нарушения законодательства и недостатков в предпринимательской деятельности субъектов хозяйствования» [4; 6]. Целью мониторинга является, прежде всего, стимулирование налогоплательщика к добровольному исполнению налогового обязательства посредством направления ему рекомендации об устранения выявленных нарушений, что позволяет избежать существенных штрафов и мер административного характера.

Одним их эффективных направлений управления поведением субъектов в системе налогообложения является повышение их налоговой грамотности. Недостаток налоговых знаний способствует увеличению налоговых рисков, что отрицательно сказывается на систему взаимоотношений налоговых органов и плательщиков. Поэтому во многих странах в контексте формирования налоговой культуры при осуществлении направлений развития налоговой системы и политики определяется комплекс мероприятий, связанный с совершенствованием доступности налоговой информации, созданием и применением цифровых приложений по расчету и уплате налоговых платежей, возможностью использования существующих налоговых льгот и добровольного исправления ошибок без назначения штрафных санкций.

Таким образом, эффективность управления налоговым поведением экономических субъектов напрямую связана с изменением целевых ориентиров в поведении плательщиков с помощью как экономических, так и поведенческих инструментов воздействия. Уплата доначисленной сумму налога в результате проведения контрольного мероприятия (уведомления об ошибках) еще не означает эффективность налогового администрирования. Более высокий уровень эффективности управления налоговым поведением достигается в том случае, когда налогоплательщик в дальнейшем самостоятельно и своевременного выполняет свои налоговые обязательства, сокращает ошибки и отказывается от уклонения от уплаты налогов. В данном контексте целесообразнее анализировать динамику поведения налогоплательщика, а не только уровень налогового риска в конкретный период времени. Налоговому органу необходимо отслеживать реакцию плательщика налогов на информационные и контрольные мероприятия: на получение уведомления (игнорирует или не игнорирует), повторяемость ошибок, степень исправления нарушений (пытается все исправить или безразлично относится к нарушениям), своевременно или несвоевременно исполняет налоговые обязательства.

Конечно же, важнейшим условием эффективности управления налоговым поведением является сохранение баланса между стимулированием и принуждением. Отказаться полностью от налогового контроля и санкций невозможно, так как это может привести к увеличению степени осознанного уклонения от уплаты налогов, что повлечет за собой безнаказанность совершаемых налоговых правонарушений. Ужесточение налогового контроля должно быть основано на учете риска и применяться избирательно относительно плательщиков налогов. Например, в отношении экономических субъектов с высоким уровнем налогового риска уместно применить контрольные и принудительные меры, для добросовестных налогоплательщиков в большей степени должен использоваться клиенто-ориентированный сервис налоговых услуг, информированность и ряд профилактических мероприятий.

Таким образом, управление налоговым поведением плательщиков – это комплексный процесс воздействия на финансовые решения и действия экономического субъекта в сфере налогообложения с целью повышения уровня добровольного соблюдения налогового законодательства. Современная модель такого управления должна своевременно выявлять наличие риска, предупреждать нарушения, стимулировать исполнение налоговых обязательств. Критерием высокой степени эффективности налогового администрирования является достижение устойчивого добровольного соблюдения налоговых обязательств при наличии приемлемого уровня административных издержек.

Список литературы

1. Добровольное исполнение налоговых обязательств за 1 квартал 2026 года по результатам последующего этапа камеральной проверки // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь. – Режим доступа: https://nalog.gov.by/news/35453/ (дата обращения: 28.07.2026).
2. Добровольное исполнение налоговых обязательств за 2025 года по результатам последующего этапа камеральной проверки // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь. – Режим доступа: https://nalog.gov.by/news/33902/?sphrase_id=72071802 (дата обращения: 27.08.2026).
3. Мельникова Н.А. Цифровизация налоговых услуг как инструмент повышения налоговой грамотности населения стран-участниц ЕАЭС / Н.А. Мельникова // Вестник Белорусского государственного университета. 2026 г. № 2 (175). С.47-61.
4. Мониторинг – как форма контроля // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь. – Режим доступа: https://nalog.gov.by/news/36016/?sphrase_id=72071802 (дата обращения: 03.08.2026).
5. Налоговое администрирование. Сравнительная информация по странам ОЭСР и другим развитым и развивающимся экономикам: отчет [Электронный ресурс] // ОЭСР. – Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2024_2d5fba9c-en/full-report/component-12.html (дата обращения: 28.08.2026).

6. О повышении эффективности контрольной (надзорной) деятельности: Указа Президента Республики Беларусь от 06.06.2025 №227 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 12.06.2025, 1/21998. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32500227 (дата обращения: 23.08.2026).
7. О сводных планах выборочных проверок и критериях оценки степени риска: приказ Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь 21.01.2026 № 4 // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь. – Режим доступа: https://nalog.gov.by/tax_control/tax_inspections/scheduling_inspections/(дата обращения: 20.07.2026).
8. Стратегия развития налоговых органов Республики Беларусь на 2024- 2026 годы : утверждено решением коллегии Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 22 декабря 2023 г. // Министерство по налогам и сборам Республики Беларусь. – Режим доступа: https://www.nalog.gov.by/about/?sphrase_id=72063250#heading-developmentstrategy (дата обращения: 03.08.2026).

Организационно-структурное обеспечение ESG-банкинга в стратегии развития коммерческого банка

Назарова А.Н.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Быканова Н.И.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В процессе глобальных изменений, происходящих на финансовых рынках, и смещения капитальных потоков в сторону этичного инвестирования, классические методы управления банковскими структурами подвергаются существенному обновлению. В настоящее время результативность работы кредитного учреждения оценивается не только на основе показателей прибыльности и возможности покрывать обязательства, но и через степень его включенности в вопросы экологического и социального развития. Подобная ситуация требует пересмотра устоявшихся методов построения внутренних механизмов контроля. В таких обстоятельствах система руководства в банковской отрасли обретает новые приоритеты, превращаясь в многофункциональное средство реагирования на внешние угрозы. В статье рассматриваются теоретические особенности построения организационно-структурного обеспечения ESG процессов в банковской сфере, а также практика структуры управления ESG и устойчивым развитием ПАО Сбербанк.

Ключевые слова: ESG-принципы, структура управления банком, устойчивое развитие, корпоративное управление, финансовое управление

The organizational and structural support of ESG banking in the commercial bank's development strategy

Nazarova A.N.,
Postgraduate student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Bykanova N.I.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. In the context of global changes taking place in financial markets and the shift in capital flows towards ethical investing, classic methods of managing banking structures are undergoing significant renewal. Currently, the performance of a credit institution is assessed not only based on profitability indicators and the ability to cover liabilities, but also through the degree of its involvement in issues related to environmental and social development. This situation requires a review of established methods for building internal control mechanisms. Under such circumstances, the management system in the banking sector acquires new priorities, turning into a multifunctional tool for responding to external threats. The article examines the theoretical features of building the organizational and structural support for ESG processes in the banking sector, as well as the practice of managing ESG and sustainable development at PJSC Sberbank.

Keywords: ESG principles, bank management structure, sustainable development, corporate governance, financial management

Организационно-структурное обеспечение ESG-банкинга в стратегии развития коммерческого банка представляет собой создание многоуровневой системы корпоративного управления. Она интегрирует экологические, социальные и управленческие факторы (ESG) во все бизнес-процессы и уровни принятия решений – от Совета директоров до региональных отделений в рамках ESG повестки. Банкам нужна такая структура для снижения ESG-рисков, соблюдения требований регулятора и долгосрочной эффективности. Система ESG-управления – это механизм реализации долгосрочной стратегии банка. Она включает планирование, KPI для топ-менеджмента, мониторинг и нефинансовую отчетность.

Стратегическое и оперативное управление в банковской сфере рассматривали С.В. Хохлова [11], Д.Я. Родин с соавторами [8], М.В. Чагаева с соавторами [12], Филин С.А. [9] и другие. Так, С.В. Хохлова отметила, что «наиболее перспективной можно считать стратегию, которая способствует стабильному развитию банка и банковской системы страны в целом, обеспечивая уменьшение уязвимости финансово-кредитных структур к негативным макроэкономическим факторам, повышая эффективность их функционирования при благоприятных условиях» [11].

Особенности формирования и совершенствования конкурентной стратегии банков исследовали Д.А. Ермилина с соавторами [10], М.Л. Королева [4], А.В. Антипова [1] и другие. Авторы сходятся во мнении, что для успешной реализации стратегии необходимо выполнение основных управленческих функций. Одной из них является формирование структуры в банковской сфере. Некоторые авторы склонны считать, что «полного понимания значимости и необходимости реализации ESG-повестки в банковской сфере еще не сложилось» [3]. Они рассматривают проблемы реализации бизнес-модели ESG-банкинга [7] и ограничения, способные привести к замедлению темпов развития экономики [2].

Современная среда вынуждает банки делать системы управления гибкими и открытыми. Рост ESG-повестки сделал экологические и социальные факторы значимыми для экономических результатов. Поэтому важно изучить и проверить работу систем контроля в кредитных организациях.

Система управления банка становится стратегическим узлом, выполняющим три функции:

• обеспечение баланса через ESG-трансформацию и «зеленые» инструменты обеспечивается интеграцией параметров для снижения рисков и поиска возможностей;

• поддержание комплаенса, состоящего в соблюдении требований ЦБ и принципов ответственного банкинга (например, PRB UNEP FI);

• консолидация интересов стейкхолдеров для роста стоимости и репутации банка, заключающаяся в укреплении отношений с инвесторами, клиентами и государством.

Эта модель требует перевода стратегии в конкретные рабочие процедуры. Методический контур реализации этих функций обеспечивается внедрением комплекса механизмов в банковской сфере (рис.1).

Первоначальный этап предполагает создание, тщательное проектирование и актуализацию плана в сфере ESG, который выступает в качестве основного ориентира для всей деятельности. Принципы устойчивого развития формализуются через внутренние документы, включая регламенты оценки нефинансовых рисков и подходы к социально ответственному инвестированию. Эффективность модели определяется рациональным использованием ресурсов и четким распределением полномочий между отделами банковской группы. Завершающим, но не менее существенным аспектом является постоянное развитие работников. Оно достигается за счет реализации целевых учебных программ, направленных на развитие компетенций топ-менеджмента и ключевых специалистов в области климатического и ESG-управления в банковской сфере.

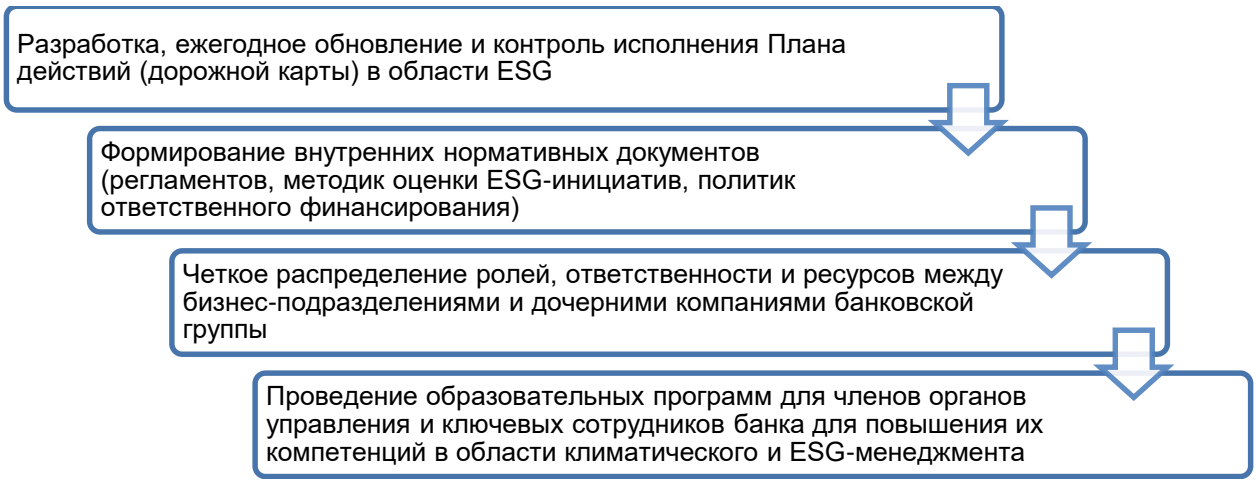


Рис.1. Основные механизмы реализации функций устойчивого развития

В коммерческом банке ESG-блок интегрируется в общую структуру корпоративного управления. При этом его функции распределяются по нескольким иерархическим уровням. Главенствующую позицию в системе высшего руководства занимает Совет директоров. Он наделен рядом ключевых обязанностей в контексте имплементации принципов устойчивого развития. В его задачи входит определение стратегических приоритетов и создание базы для интеграции ESG-аспектов в деятельность банка. Через нормативные механизмы Совет принимает и закрепляет базовые регламенты, относящиеся к верхнему уровню. Он также отслеживает исполнение утвержденных целевых индикаторов в данной сфере. При построении управленческой архитектуры Совет наделяет одного из своих членов статусом ответственного за ESG-направление. Также он выступает инициатором создания специального органа – комитета, занимающегося вопросами планирования и поддержания устойчивого роста. Для минимизации климатических финансовых угроз Совет передает надзор за такими рисками профильному комитету.

Правление банка отвечает за практическую реализацию и внедрение ESG-стратегии. Этот орган, следуя стратегическим ориентирам, систематически мониторит выполнение планов устойчивого развития. Для повышения эффективности Правление назначает ответственного за контроль нефинансовых инициатив. Этот представитель обеспечивает операционное сопровождение ESG-модернизации организации.

Для связи топ-менеджмента и подразделений в банке создан тактический ESG-контур. Он синхронизирует операции, оценивает инициативы и объединяет ресурсы группы. Этот контур реализован через два основных компонента в рамках системы управления.

Первый компонент – ESG-комитет из правления, руководителей направлений и филиалов. Комитет действует как единая площадка, охватывающая все подразделения. Он отбирает приоритетные проекты, управляет группами и внедряет ESG-принципы в банке.

Второй компонент – профильная Дирекция ESG, выступающая экспертно-аналитическим центром изменений. Дирекция работает по трем направлениям:

– оперативное руководство: внедрение ESG-норм и контроль исполнения дорожной карты;

– консультации: помощь отделам в создании «зеленых» продуктов и оценке клиентов по ESG-требованиям;

– аналитика: сбор данных, мониторинг индикаторов и подготовка нефинансовой отчетности.

Важнейшей составляющей прочной банковской системы является обособленный контур автономного надзора. Основная функция данного контура состоит в оперативном выявлении, анализе и снижении влияния особых рисков, не связанных с денежными операциями. Они могут нанести ущерб финансовой устойчивости и деловой репутации банковского учреждения в рамках ESG управления.

Важный элемент системы – Департамент управления рисками, работающий по двум ESG-векторам. Первый вектор предполагает встраивание в общую систему управления рисками предприятия (ERM). Служба интегрирует климатические, экологические и социальные факторы в матрицу банковских рисков. Благодаря этому ESG-риски воспринимаются не как отдельные явления. Они являются системными источниками воздействия на классические банковские угрозы – кредитные, рыночные, операционные и риск ликвидности в рамках устойчивого развития. Второй вектор касается создания инструментов для прогноза. В ходе регуляторной и методической работы подразделение занимается построением математических моделей для оценки рисков. Также оно внедряет строгие лимиты на предоставление займов и финансирование компаний, работающих в экологически вредных или социально нестабильных отраслях. Помимо этого, риск-менеджмент систематически проводит стресс-тесты для кредитного портфеля банка, проверяя его способность выдерживать экстремальные ситуации. Среди них – последствия климатических сдвигов, ужесточение политики по выбросам углерода и изменения в экономической обстановке в рамках устойчивого развития.

Реализация стратегий и их внедрение в работу с клиентами и сообществами распределены между тремя участниками:

– департаменты корпоративного, розничного бизнеса и работы с клиентами. Их задача – внедрение принципов устойчивого развития в линейку финансовых услуг банка. Данный процесс находит отражение в создании, расширении и продвижении на рынок инструментов ответственного кредитования. Среди них можно выделить займы, привязанные к экологическим и социальным индикаторам, облигации с «зеленой» или адаптационной спецификой, а также специальные программы ипотечного кредитования социального характера. Помимо этого, сотрудники данных подразделений выполняют значимую роль, предоставляя экспертизу и поддержку корпоративным заемщикам в их собственных усилиях по перестройке бизнес-процессов и переходу на принципы ответственного ведения дел в рамках устойчивого развития;

– структурные единицы в рамках региональных офисов и филиальной сети, чья работа сосредоточена на приспособлении общих корпоративных целей в области экологии и социума к уникальным условиям и потребностям конкретных территорий, где функционирует банк. Именно местные отделения выступают главными инициаторами и источниками финансирования локальных мероприятий экологического и социального характера, что в итоге ведет к росту положительного имиджа банка на региональных рынках и укреплению доверия со стороны местного сообщества;

– ответственные за вопросы ESG в дочерних компаниях, входящих в состав банковского холдинга, которые назначаются для достижения максимального эффекта и единства действий между всеми элементами группы, включая страховые, лизинговые, факторинговые и инвестиционные подразделения. Их обязанность – адаптация и внедрение стандартов головного банка с учетом отраслевой специфики.

Одним из лидеров в области ESG и устойчивого развития среди российских банков является ПАО Сбербанк. Банк развивает социальную и экологическую повестки, совершенствует практики управления, эффективно управляет ESG-факторами.

В Сбербанке создана высокоэффективная система корпоративного управления, охватывающая все сферы деятельности. Функции управления аспектами ESG и устойчивым развитием, интегрированы в архитектуру корпоративного управления в соответствии с лучшими практиками и положениями международных стандартов. Организационная структура управления ESG и устойчивым развитием банка (рис. 2) свидетельствует о том, что в Сбере сформирована комплексная, многоуровневая система управления ESG-повесткой. Она охватывает стратегический, координационный и операционный уровни. Представленная структура позволяет встраивать принципы устойчивого развития в ключевые процессы банка – от постановки целей и утверждения политик для контроля рисков и реализации инициатив на местах. Одним из преимуществ такого подхода является

распределение ответственности между органами управления и специализированными подразделениями, что снижает риск неоднозначности задач и обеспечивает преемственность решений. Выделение роли Дирекции ESG и служб риск-менеджмента делает систему устойчивой и прозрачной. Вовлечение территориальных банков и компаний группы адаптирует общекорпоративные принципы к региональным и отраслевым особенностям.

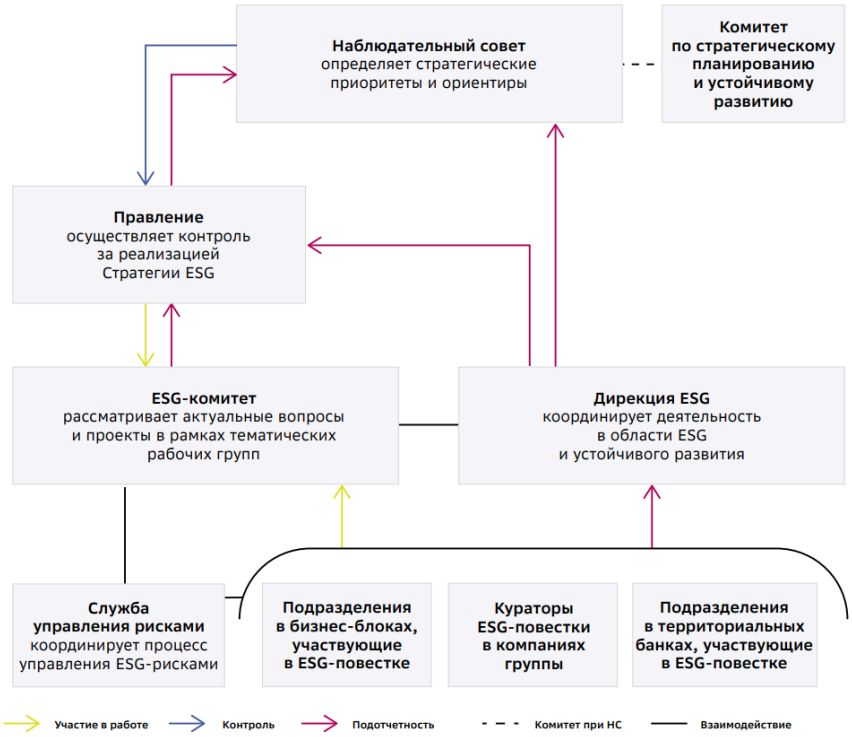


Рис.2. Организационная структура управления ESG и устойчивым развитием ПАО Сбербанк [5]

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что ESG-трансформация коммерческого банка невозможна без выстроенной организационной структуры, обеспечивающей прозрачность, преемственность и управляемость процессов.

Список литературы

1. Антипова А. В. Алгоритм формирования стратегии устойчивого развития коммерческого банка / А. В. Антипова // Вектор экономики. – 2021. – № 10(64). – DOI 10.51691/2500-3666_2021_10_4. – EDN DOJCQX.
2. Доронин Б.А., Глотова И.И., Томилина Е.П. Проблемы развития ESG-банкинга и управления ESG-рисками в коммерческих банках // Kant. 2021. №4 (41). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-razvitiya-esg-bankinga-i-upravleniya-esg-riskami-v-kommercheskih-bankah (дата обращения: 25.09.2026).
3. Зайцева И. Г., Максимов И. А. Тенденции развития ESG-деятельности банков // Экономика и управление. 2022. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-esg-deyatelnosti-bankov (дата обращения: 25.09.2026).
4. Королева М. Л. Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях / М. Л. Королева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2021. – Т. 2, № 1(47). – С. 150-161. – DOI 10.51965/2076-7919_2021_2_1_150. – EDN UPUPMQ.
5. Политика в области социальной и экологической ответственности, корпоративного управления и устойчивого развития/ ПАО Сбербанк, 2021. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/ru/sber_esg_policy_rus.pdf
6. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг: контент-анализ предпосылок формирования и развития / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова // Kant. – 2023. – № 2(47). – С. 74-79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.14. – EDN DUILQE.

7. Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н. Формирование новой траектории развития ESG-банкинга в условиях глобальной неопределенности // Известия СПбГЭУ. 2023. №3-1 (141). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-novoy-traektorii-razvitiya-esg-bankinga-v-usloviyah-globalnoy-neopredelennosti (дата обращения: 25.09.2026).
8. Развитие системы банковского менеджмента в условиях реализации стратегической парадигмы ESG / Д. Я. Родин, А. А. Карартынян, О. С. Зиниша, Т. П. Носова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 777-792. – DOI 10.18334/epp.12.2.114154. – EDN UNFBHB.
9. Стратегическое и корпоративное управление в банковском секторе / С. А. Филин, А. Ж. Якушев, А. В. Колесников [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 10(118). – С. 106-111. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.03.011. – EDN FCPNSR.
10. Формирование и совершенствование конкурентной стратегии банка / Д. А. Ермилина, И. В. Денисова, М. И. Кануникова, О. В. Лесникова // Муниципальная академия. – 2023. – № 3. – С. 98-104. – DOI 10.52176/2304831X_2023_03_98. – EDN PDKGYU.
11. Хохлова С.В. Финансовая безопасность и устойчивое развитие в основе стратегии коммерческих банков: проблемы и решения / С. В. Хохлова // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 11. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-11a-26. – EDN XFEQCK.
12. Чагаева М. В. исследование применения управленческого учета в операциях и управлении коммерческих банков / М. В. Чагаева, З. А. Троска, М. Л. Тамаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 11(152). – С. 24-29. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.003. – EDN GGWLOO.
13. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX

Использование искусственного интеллекта и машинного обучения для моделирования и тестирования новых страховых продуктов

Охременко А.Г.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Токарь Е.В.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Развитие страхового рынка все в большей степени связано с применением искусственного интеллекта и машинного обучения на этапах проектирования, моделирования и тестирования новых продуктов. С помощью данных цифровых технологий страховые компании улучшают свои услуги. ИИ и МО позволяют персонализировать продукт, точнее оценивать риски, моделировать тарифы и проверять устойчивость продукта. В статье рассматриваются основные направления применения искусственного интеллекта и машинного обучения на ранних этапах жизненного цикла страхового продукта. Оценивается такие их качества, как анализ данных, прогнозирование спроса, тестирование сценариев, выявление аномалий и т.д. Уделяется внимание практическим примерам применения данных технологий, а также рискам и ограничениям, связанных с их использованием.

Ключевые слова: автострахование, искусственный интеллект, машинное обучение, моделирование, страхование, страховая услуга, страховой продукт, тестирование.

Using artificial intelligence and machine learning to model and test new insurance products

Anastasia G. Okhremenko,
Postgraduate student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Elena V. Tokar,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The development of the insurance market is increasingly linked to the use of artificial intelligence and machine learning at the stages of designing, modeling, and testing new products. With the help of these digital technologies, insurance companies are improving their services. AI and ML make it possible to personalize products, assess risks more accurately, model tariffs, and test the stability of a product. The article examines the main areas of application of artificial intelligence and machine learning in the early stages of an insurance product's life cycle. Their capabilities are evaluated, including data analysis, demand forecasting, scenario testing, anomaly detection, etc. Attention is paid to practical examples of the application of these technologies, as well as to the risks and limitations associated with their use.

Keywords: auto insurance, artificial intelligence, machine learning, modeling, insurance, insurance service, insurance product, testing.

Отрасль страхования традиционно опирается на статистические данные, актуарные расчеты и исторические данные. Однако в условиях роста объема информации, ускорения

цифровых каналов продаж и изменения поведения клиентов меняются и подходы страхования. Классических методов становится уже недостаточно для создания и внедрения конкурентоспособных продуктов. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет перейти от реактивного подхода, в котором анализируются прошлые убытки, к проактивному, в котором моделируются будущие сценарии и проверяются гипотезы [4, с. 99].

Одним из первых этапов жизненного цикла страхового продукта является его моделирование. Перед запуском любого продукта страховой компании необходимо учесть несколько ключевых моментов. Во-первых, нужно понимать на кого будет направлена разработанная услуга, т.е. кто будет целевой аудиторией продукта страхования. Во-вторых, необходимо предположить все возможные риски и представить ожидаемый уровень убытков. Ну и в-третьих, понимать, как именно тариф будет существовать в стрессовых ситуациях, т.е. его устойчивость на рынке. Именно на этом этапе роль искусственного интеллекта и машинного обучения очень высока.

Искусственный интеллект помогает строить точные модели для разработки и тестирования продукта на основе объединенных данных из различных источников. Также благодаря анализированию большого количества информации (обращение клиентов, жалобы, отзывы и т.п.) искусственный интеллект определяет, что востребовано в данный момент на рынке, т.е. помогает находить незакрытые потребности. Такие действия данной цифровой технологии востребованы при создании узкого спектра продуктов, например, микрострахование, страхование молодых водителей и т.п. [7, с. 19].

Применяется искусственный интеллект и в симуляции поведения большого числа клиентов. Анализируя большое количество связанных данных, он может прогнать тысячи сценариев, понять и увидеть слабые места конструкции продукта и поправить условия до запуска на рынок.

Также искусственный интеллект помогает в анализе страхового продукта, делает его более быстрым и подробным. Алгоритмы NLP (обработка естественного языка) могут извлекать информацию из нормативных документов и внутренних регламентов, помогая в быстрой юридической оценке. Это в свою очередь снижает риск создания и внедрения сложной и дорогой страховой услуги [3, с. 6].

Машинное обучение помогает точно и подробно сегментировать аудиторию, для которой будет создаваться искомый страховой продукт. Для персонализации продукта население делится не просто на возраст, пол и регион, рассматриваются также поведенческие признаки, цифровой след, частота обращений и другие параметры. Это помает сделать страховую услугу более востребованной.

Также на этапе моделирования машинное обучение помогает определить, насколько новый продукт будет финансово устойчив. В основном, чтобы повысить точность прогнозирования и гибкость тарификации, достаточно и классических традиционных методов страхования. Но в случае нелейной зависимости между признаками и убытками, а также при содержании сложных взаимодействий, полезны модели машинного обучения, такие как градиентный бустинг и нейросети. Например, тариф на автострахование зависит не только от стажа водителя, но и от стиля вождения, региона эксплуатации и других не менее важных признаков.

При наличии телематических данных алгоритм способен выявить скрытые закономерности и сформировать более точную оценку риска. Для того, чтобы созданная модель была проверяемой, страховщиками используется бэктэстинг, валидация на отложенных выборках, а также стресс-тестирование, которые помогают проверить изменение убыточности продукта в нестандартных ситуация, таких как экономический кризис, ухудшение погодных условий и т.п. Это снижает вероятность запуска продукта, который окажется убыточным в первые месяцы продаж.

Достаточно часто применяется машинное обучение в страхование поездок. По данным исследования, оно используется для прогнозирования вероятности покупки

туристической покупки. Благодаря данному прогнозу страховщики могут выгодно и точно предлагать полис целевой аудитории, т.е. предлагать расширенное покрытие только тем клиентам, у которых высокая вероятность покупки и риск наступления страхового события.

Если рассматривать еще один этап страхования, а именно тестирование новых страховых продуктов, то здесь искусственный интеллект и машинное обучение также имеют огромное значение. На данном этапе ИИ генерирует тест-кейсы, в которых проверяется логика самого продукта, выявляет аномалии, проверяет правила и сценарии выплат, а также устойчивость тарифа к различным условиям [1, с. 47-48].

Особенно полезен искусственный интеллект и при пилотных запусках узконаправленных продуктов. Система отслеживает отклонения от ожидаемых показателей, что дает не только просмотр результата, но и инструмент непрерывного мониторинга.

Также для проверки полисного администрирования, урегулирования убытков и андеррайтинга используются фреймворки для автоматизированного тестирования. С помощью алгоритмов они ищут паттерны, аномалии и проблемные сценарии, которые ручное тестирование может пропустить. Для страховых компаний это принципиально важно, так как любая, даже незначительная ошибка может привести к массовым претензиям, финансовым потерям и репутационному ущербу [6, с. 1256].

Несмотря на очевидные преимущества, использование искусственного интеллекта связано с рядом ограничений. Первая и главная проблема – это качество данных. Например, если данные будут неполными или устаревшими, то модель будет воспроизводить, а в редких случаях и усиливать, ошибки. Неверная оценка риска может привести как к несправедливой цене, так и к нарушению финансовой устойчивости.

Вторым риском является то, что несмотря на высокую точность моделей, нужно понимать почему был выдан именно такой результат. Т.е. страховщик должен иметь возможность объяснить и защитить модель перед внутренним и внешним аудитом, а также клиентом. Поэтому на практике очень часто происходит сочетание машинного обучения с интерпретируемыми методами, объясняющими логику принятия решений.

И последним важным моментом является вопрос этики и безопасности. Как утверждает международная независимая сеть KPGM страховщики обязаны обеспечивать справедливость, прозрачность, надежность и целостность данных при работе с AI-моделями. Т.е. необходимо регулярно проверять модели, контролировать возможные ошибки и защищать личные данные клиентов.

Искусственный интеллект им машинное обучение существенно меняют подход к созданию и первичному тестированию новых страховых продуктов. Данный цифровые технологии позволяют не только быстрее находить востребованные услуги, но и точнее моделировать возможные риски, улучшать и персонализировать страховые тарифы, а также тестировать продукт до его фактического вывода на рынок [2, с. 117]. В результате у страховой компании есть инструмент, позволяющий более быстро и качественно проектировать и тестировать продукты. Но нельзя забывать, что эффективность применения искусственного интеллекта и машинного обучения заключается также в соблюдении всех норм и требований к качеству данных, безопасности контролю рисков. Так как несоблюдение данных стандартов может привести к серьезным ошибкам.

Цифровые технологии улучшают и упрощают этапы моделирования и тестирования страхового продукта. В современном мире инновационные технологии стремительно и уверенно вошли на рынок страховых услуг, они помогают быстрее проверять гипотезы, усиливают актуарную экспертизу, изучают большее количество данных. Однако нельзя сказать, что они полностью могут заменить традиционные походы в страхование. Необходимо балансировать между классическими методами и цифровыми технологиями, которые дополняют друг друга. Именно такой подход делает новые страховые продукты более точными, гибкими и устойчивыми к изменениям рынка.

Список литературы

1. Евлахова Ю. С. Перспективы российского банкострахования: от path dependence к экосистемному будущему. Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26. № 3. С. 33–49.
2. Использование генеративных нейросетей для стресс-тестирования новых коробочных страховых продуктов / И.И. Петров [и др.] // Искусственный интеллект в финансах и страховании: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 15–16 мая 2025 г.). – М.: Изд-во НИУ ВШЭ, 2025. – С. 112–119.
3. Клоченок Е.В. Применение технологий машинного обучения для оценки страховых рисков и формирования тарифов // Страховое дело. – 2024. – № 3. – С. 6.
4. Макаров А.С. Объяснимый искусственный интеллект (XAI) как инструмент повышения доверия к андеррайтинговым моделям страховщиков // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – № 2. – С. 88–105.
5. Прогнозное моделирование развития рынка кредитования и краудфандинга в условиях увеличения ключевой ставки Банка России / Е. А. Карловская, О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, № 2. – С. 379-392. – DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-379-392. – EDN ZNXFGA.
6. Цветкова Л.А., Чернавин П.Ф. Моделирование поведения потребителей финансовых услуг с использованием нейросетевых алгоритмов // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29, вып. 11. – С. 1245–1268.
7. Цыганов А.А., Брызгалов Д.В. Цифровизация страхового рынка: задачи, проблемы и перспективы: монография. – М.: Проспект, 2023. – 240 с. 15–24.
8. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Трансформация финансово-кредитных институтов на основе модели интеграционного взаимодействия

Е.Н. Пашкова,
ст. преподаватель кафедры инновационной
экономики и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется процесс трансформации финансово-кредитных институтов на примере банков, страховых и лизинговых компаний в условиях макроэкономической турбулентности и цифровизации. Обосновывается необходимость перехода от классической агентской модели взаимодействия к интеграционному взаимодействию, при котором участники синхронизируют бизнес-процессы, обмениваются данными и создают общие продукты на единой технологической платформе. Представлена сравнительная характеристика трех моделей интеграционного взаимодействия – банковского страхования, интеграции банка с лизинговой компанией и финансовой экосистемы Показано, что наивысшей стадией трансформации выступает экосистемный подход, при котором финансово-кредитный блок образует ядро, вокруг которого выстраиваются нефинансовые сервисы, обеспечивая бесшовный клиентский путь, рост маржинальности за счет кросс-продаж и удержание клиента в единой среде. Сделан вывод, что трансформация финансово-кредитных институтов на основе модели интеграционного взаимодействия является объективным ответом на вызовы цифровизации.

Ключевые слова: интеграционное взаимодействие, финансово-кредитные институты, банковская экосистема, синергия, лизинг, страхование, цифровизация.

Transformation of financial and credit institutions based on the model of integration interaction

Pashkova E.N.,
Senior Lecturer at the Department of Innovation Economics and Finance,
Belgorod State National Research University,
Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the process of transformation of financial and credit institutions, using banks, insurance companies, and leasing companies as examples, in the context of macroeconomic turbulence and digitalization. The necessity of transitioning from the classical agency model of interaction to integration-based interaction is substantiated, in which participants synchronize business processes, exchange data, and create common products on a single technological platform. The article presents a comparative analysis of three models of integration interaction: bank insurance, the integration of a bank with a leasing company, and a financial ecosystem. It is shown that the highest stage of transformation is the ecosystem approach, in which the financial and credit block forms the core around which non-financial services are built, ensuring a seamless customer journey, increased marginability through cross-selling, and customer retention within a single environment. It is concluded that the transformation of financial and credit institutions based on the model of integration interaction is an objective response to the challenges of digitalization.

Keywords: integration interaction, financial and credit institutions, banking ecosystem, synergy, leasing, insurance, digitalization.

При экономической нестабильности и в условиях цифровизации особенно важным становится взаимодействие банков, страховых и лизинговых компаний. Дополняющий характер функций этих институтов создает особый синергетический эффект: банковский

сектор предоставляет фондирование и платежную инфраструктуру, страховой бизнес обеспечивает передачу и хеджирование рисков, а лизинговый механизм служит каналом превращения капитала в реальные активы для предприятий. Именно в рамках такой триады наиболее отчетливо видны как драйверы роста (синергия ликвидности, риск-менеджмента и доступа к капитальным благам), так и институциональные барьеры (регуляторные и технологические). Поэтому изучение механизмов их взаимодействия имеет научную ценность для определения направлений эволюции финансового рынка.

Цель статьи – проанализировать механизмы интеграционного взаимодействия как ключевого фактора конкурентоспособности современных финансовых посредников.

В основу исследования положены классические подходы к экономической интеграции Б. Баласса [1, с. 10], а также прикладные исследования по формированию финансовых экосистем и интеграционных моделей в банковско-страховом секторе. Использованы работы отечественных специалистов по трансформации финансово-кредитных институтов и управлению интеграционными процессами Л. Н. Красавина [7, с. 80], В. Р. Евстигнеев [6, с.20], исследования по интеграционному взаимодействию банков и страховых компаний О. Д. Аверченко [2, с. 20], банков и лизинговых компаний А. А. Хашаева [11, с. 228], а также комплексные работы по интеграционному взаимодействию банков, страховых и лизинговых компаний на финансовом рынке Е. Н. Пашковой, О. В. Вагановой [9, с. 149], [10, с. 107]. Вопросы страхования лизинговой деятельности рассмотрены на основе исследований А. Г. Богдановой и Е. Н. Пашковой [3], формирование банковских экосистем в условиях цифровизации – на основе работ Н. И. Быкановой, Д. В. Гордя и соавторов [4, с.91].

Трансформация (от лат. transformatio) – это глубокое изменение структуры и функций объекта, при котором он переходит в качественно иное состояние. В контексте финансового рынка это означает эволюцию отношений от классической агентской модели к построению комплексных финансовых экосистем.

Развитие взаимосвязей финансово-кредитных институтов прошло путь от простого агентского договора, холдинга, к модели финансового супермаркета, а на сегодняшний день – к платформенной экосистеме. Самым зрелым сегментом интеграции является банковское страхование (Bancassurance): в России через банковские каналы реализуется свыше 30–40 % страховых продуктов, особенно в страховании жизни и ипотечном страховании. Движущей силой здесь служит «эффект одного окна»: получив одобрение по ипотеке, клиент сразу же в банковском приложении оформляет страхование залога и жизни, благодаря чему стоимость привлечения клиента для страховой компании снижается практически до нуля.

Перестройка лизинговых подразделений: такие крупные игроки, как Сбербанк Лизинг и ВТБ Лизинг, выросли из обычных кредитных отделов в полноценные технологические платформы. Здесь интеграция выражается в единой IT-архитектуре: банк анализирует движение средств по счету клиента и на этой основе автоматически предлагает лизинговую сделку, а одобрение занимает минуты, поскольку риск-профиль клиента банку уже известен.

Однако самой высокой стадией трансформации выступает экосистемный подход, который присущ Т-Банку и Сберу. В этом случае финансово-кредитные институты становятся «ядром», вокруг которого формируются нефинансовые сервисы, при том, что финансово-кредитный блок сохраняет роль фундамента. Наглядный пример – сценарий покупки автомобиля: клиент приобретает его через маркетплейс банка, банк выдает автокредит, экосистема предлагает страховку (ОСАГО/КАСКО) от собственной страховой «дочки», а регистрация прав собственности и помощь на дорогах встроены в мобильное приложение.

В результате такой глубокой интеграции возникает синергия: увеличивается ценность клиента. Пользователь «закрывается» внутри экосистемы, стоимость его обслуживания падает, а маржинальность бизнеса растет за счет кросс-продаж и удержания клиента внутри единой среды.

Изученные модели интеграционного взаимодействия показывают структурированный подход к объединению финансово-кредитных институтов (например, банков, страховых и лизинговых компаний) для совместной работы: они синхронизируют процессы, обмениваются данными и создают общие продукты, чтобы повысить эффективность и лучше удовлетворять запросы клиентов.

Трансформация финансово-кредитных институтов на основе модели интеграционного взаимодействия – это процесс глубокой структурной перестройки банков, страховых и лизинговых компаний, обусловленный необходимостью перехода от конкуренции к системной кооперации. В условиях цифровизации данный процесс реализуется через построение совместной финансовой экосистемы. Это означает не просто партнерство, а создание единой технологической платформы, где участники синхронизируют свои бизнес-процессы, обмениваются данными о клиенте и формируют бесшовный путь предоставления комплексных продуктов.

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей интеграционного взаимодействия финансово-кредитных институтов (банк, страховая и лизинговая компании)

Параметр сравнения	Банковское страхование	Банк и лизинговая компания	Финансовая экосистема
Суть модели	Продажа страховых продуктов через банковские каналы (офисы, приложения).	Создание внутри банка специализированной IT-платформы для лизинга.	Объединение банка, страховщика, лизинга и нефинансовых сервисов в единую платформу.
Основной драйвер	«Эффект одного окна» (удобство для клиента).	Использование данных банка (движение по счетам) для скоринга лизинга.	Кросс-продажи и удержание клиента внутри «закрытой» среды.
Уровень интеграции	Поверхностный: Продажа партнерского или собственного продукта через кассу/приложение.	Технологический: Единая IT-архитектура, автоматический скоринг на основе транзакций.	Глубокий (Экосистемный): единый ID, общие данные, бесшовные переходы между сервисами.
Ключевой эффект	Снижение стоимости привлечения клиента для страховщика.	Скорость одобрения (минуты вместо дней) за счет знания клиента.	Увеличение ценности клиента и создание «неделимого» клиентского опыта.
Примеры реализации	Страхование ипотеки и залога в момент выдачи кредита.	Сбербанк Лизинг, ВТБ Лизинг автоматическое предложение лизинга по счету).	Покупка авто: кредит (Банк) + страховка (дочка) + регистрация + помощь на дорогах (Маркетплейс).
Барьеры / Риски	Низкая конверсия при «навязывании» услуг; регуляторные ограничения.	Высокие затраты на разработку IT-платформы	Регуляторные риски (антимонопольный контроль), сложность управления огромным массивом данных.

Для преодоления указанных рисков и барьеров можно предложить пять направлений:

формирование гибкой регуляторной среды и адаптацию нормативной базы под экосистемы, что снизит регуляторные ограничения для банковского страхования и антимонопольные риски при объединении банка, страховщика, лизинга и нефинансовых сервисов;

повышение добровольности и прозрачности кросс-продаж вместо «навязывания» услуг, чтобы клиент видел ценность, альтернативы и понятные условия, что должно

увеличить конверсию и уменьшить регуляторные претензии; снижение затрат на IT-платформы через типовые, модульные и облачные решения, API и поэтапную автоматизацию, что особенно важно для интеграции банка с лизинговой компанией;

внедрение единого управления данными и усиление кибербезопасности для работы с большими массивами данных в экосистеме, включая единые стандарты обмена, качество данных, защиту персональной информации и комплаенс; а также развитие интеграционной культуры и поэтапный переход к экосистеме через единые KPI, кросс-функциональные команды и синхронизацию бизнес-процессов, что позволит двигаться от агентской модели и простых партнерств к единой финансовой платформе.

Таким образом, трансформация финансово-кредитных институтов на основе интеграционного взаимодействия является объективным ответом на вызовы цифровизации. Эволюция от простой дистрибуции продуктов к созданию единых финансовых платформ позволяет достичь синергии: объединения ликвидности банков, актуарной точности страховщиков и доступа лизинговых компаний к реальному сектору.

Список литературы

1. Balassa B. The Theory of Economic Integration. – Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1961. – 304 p.
2. Аверченко О. Д. Механизм интеграционного взаимодействия банков и страховых компаний в Российской Федерации: монография. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – 198 с.
3. Богданова А. Г., Пашкова Е. Н. Механизм страхования лизинговой деятельности в России // Вектор экономики. – 2023. – № 5 (83).
4. Быканова Н. И., Соловей Ю. А., Гордя Д. В., Коньшина Л. А. Формирование экосистем банков в условиях цифровизации банковского пространства // Экономика. Информатика. – 2020. – № 47 (1). – С. 91–100.
5. Ваганова, О. В. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор» / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 113-121. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121. – EDN DOQSBC.
6. Евстигнеев В. Р. Валютно-финансовая интеграция в ЕС и СНГ: сравнительный семантический анализ. – М.: Наука, 1997. – 271 с.
7. Науменко, И. А. Технологическая трансформация банковской индустрии России / И. А. Науменко, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 1. – С. 125-136. – DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-125-136. – EDN RYMDUY.
8. Современные банковские технологии: теоретические основы и практика / [редкол.: Л. Н. Красавина – гл. ред., и др.]. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 286 с.
9. Пашкова Е. Н., Ваганова О. В. Интеграционное взаимодействие банка, страховых и лизинговых компаний на финансовом рынке // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 149–158.
10. Пашкова Е. Н., Ваганова О. В. Анализ и моделирование факторов интеграционного взаимодействия кредитно-финансовых институтов // Научный результат. Экономические исследования. – 2025. – Т. 11, № 3. – С. 107–118.
11. Хашаев А. А. Трансформация взаимодействия банков и лизинговых компаний в условиях геополитических вызовов // Экономика и управление. – 2024. – № 30 (2). – С. 228–238.

Анализ и оценка финансовых кризисов в современной России

Рыжков С.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Н.С. Мельникова,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье выполнен анализ финансовых кризисов в Российской Федерации. Рассмотрены причины, этапы и последствия кризисных явлений для экономики. Исследование включает кризис 2008–2010 годов, валютные кризисы разных периодов и современное состояние 2025–2026 годов. Установлено, что основные факторы кризисов – сырьевая зависимость, внешние шоки и внутренние диспропорции. На примере кризиса 2008–2010 годов показана работа государственных антикризисных программ. Проанализированы текущие проблемы: ключевая ставка 16 %, рост НДС, падение деловой активности. Даны рекомендации по повышению устойчивости экономики. Сделан вывод, что кризисы дают возможность для пересмотра управленческих моделей.

Ключевые слова: финансовый кризис, антикризисные меры, валютный кризис, сырьевая зависимость, ключевая ставка, устойчивость экономики.

Analysis and assessment of financial crises in modern Russia

Ryzhkov S.V.,
master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Melnikova N.S.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article analyzes financial crises in the Russian Federation. The causes, stages and consequences of crisis phenomena for the economy are considered. The study covers the crisis of 2008–2010, currency crises of different periods and the current situation of 2025–2026. It is established that the main factors of crises are raw material dependence, external shocks and internal imbalances. The example of the 2008–2010 crisis shows the operation of state anti-crisis programs. Current problems are analyzed: key rate of 16 %, VAT increase, decline in business activity. Recommendations are given to improve the stability of the economy. It is concluded that crises provide an opportunity to revise management models.

Keywords: financial crisis, anti-crisis measures, currency crisis, raw material dependence, key rate, economic stability.

Введение. Глобализация и интеграция России в мировую финансовую систему усиливают значимость анализа финансовых кризисов [1]. Финансовые кризисы воздействуют на социально-экономическое развитие, уровень жизни населения и устойчивость финансовой инфраструктуры. В статье анализируются ключевые кризисы России с акцентом на причины, последствия и антикризисные меры.

Финансовые кризисы – сложные явления, возникающие из-за сочетания внешних и внутренних факторов. Характерные признаки: резкое ухудшение экономической ситуации, падение деловой активности, рост безработицы, снижение доходов населения [2]. В российской практике кризисы вызываются глобальными шоками и внутренними проблемами.

Ценность анализа кризисов – в понимании долгосрочных трендов. Осмысление причин и последствий позволяет разрабатывать эффективные антикризисные стратегии. Россия пережила несколько значительных кризисов. Самый заметный – кризис 2008–2010 годов. Он стал результатом внешних факторов и внутренних проблем (сырьевая зависимость, неэффективная политика) [3].

Следовательно, необходимо выявить причины финансовых кризисов. Финансовые кризисы в России обусловлены несколькими факторами:

– *Зависимость от экспорта сырья*. Бюджет России сильно зависит от цен на нефть и газ. Падение цен приводит к снижению доходов бюджета и ухудшению платежного баланса. Как отмечается в аналитическом обзоре РБК, «российская экономика остается заложницей нефтяных цен, и любое их резкое падение неизбежно провоцирует кризисные явления» [4].

– *Внешние экономические шоки*. Глобальные кризисы (например, 2008 года) вызывают отток капитала, падение инвестиционной активности. По данным экспертов Интерфакса, «мировой финансовый кризис ударил по России с отсрочкой, но ударил сильнее многих других стран из-за слабости институтов» [5].

– *Внутренние проблемы.* Неправильная налогово-бюджетная и денежно-кредитная политика, высокая инфляция усугубляют кризисы. На портале «Финансовая культура» (ЦБ РФ) указывается, что «внутренние дисбалансы – перегрев кредитного рынка, низкая диверсификация экономики – многократно усиливают внешние толчки» [6].

Кризис 2008 года – один из самых значительных в истории современной России. Начался с падения фондового рынка и быстро перекинулся на реальный сектор. Основные события данного периода обусловлены:

Во-первых, обвалом фондового рынка – за несколько месяцев индекс РТС потерял более 70 % капитализации. Падение вызвано как внешними, так и внутренними факторами, включая конфликт в Грузии (август 2008 года), ухудшивший инвестиционный климат [7].

Во-вторых, спадом промышленного производства – в 2009 году индекс промпроизводства снизился на 10,8 %. Обрабатывающие отрасли пострадали сильнее всего: падение составило 24,1 %. Многие предприятия оказались на грани остановки.

В-третьих, ростом безработицы -уровень безработицы вырос, реальные располагаемые доходы населения снизились, потребительская активность упала.

В этот период были приняты следующие антикризисные меры:

– Правительство и Банк России приняли программу стабилизации.

– Поддержка финансового сектора. На поддержку банков выделено более 5 % ВВП (субординированные кредиты, гарантии по вкладам, рекапитализация). Это предотвратило панику и сохранило стабильность банковской системы [8].

– Стимулирование реального сектора. Для промышленности и сельского хозяйства введены налоговые льготы, субсидии, отсрочки по налогам, программы льготного кредитования. Это помогло частично компенсировать спад и запустить восстановление [9].

Также Российская финансовая система неоднократно подвергалась валютным кризисам, которые проявлялись резким обесценением рубля и потерей международных резервов.

Примеры:

– август 1998 года: девальвация с 9,33 до 15,91 руб.;

– август 2008 – январь 2009 года: управляемая девальвация с 24,57 до 35,37 руб.;

– сентябрь 2014 – январь 2015 года: обесценение с 39,42 до 69,62 руб.

Как отмечается в обзоре на Finam.ru, «каждый валютный кризис в России сопровождался скачком инфляции, потерей сбережений и удорожанием импорта» [10].

На конец 2025 года Россия вошла в фазу нового экономического кризиса. Экономика РФ столкнулась с новыми вызовами:

– высокая ключевая ставка ЦБ на конец 2025 года – 16 % [11], что затрудняет доступ к кредитам для бизнеса и населения, в следствии инвестиционные проекты замораживаются, потребительский спрос снижается.

– рост налога на добавленную стоимость с 20 % до 22 % в 2025 году, следовательно малый бизнес вынужден перекладывать расходы на потребителей.

– сокращение числа новых бизнесов: по итогам 2025 года открылось на 26 % меньше новых ООО по сравнению с 2024 годом [12], предпринимательская активность снижается.

– малый бизнес испытывает трудности из-за роста налогов и снижения покупательской способности, а также маркетплейсы усилили давление на мелких продавцов.

Перечисленные вызовы кризисного современного этапа развития российской экономики по ожиданиям аналитиков на 2026 год остаются негативными: к октябрю 2026 года вероятен системный сбой в банковской сфере.

Анализ событий 2008–2010 годов и нынешнего спада 2025–2026 годов дает следующий вывод: антикризисные меры, принятые вовремя и соразмерно угрозе, заметно ослабляют негативные эффекты для экономики и населения. Но практика показывает: ряд инструментов в долгосрочном периоде малоэффективны. Отдельные шаги (к примеру, увеличение налоговых ставок) порой только обостряют кризис. Главная функция государства сегодня – не только отвечать на уже случившиеся кризисы, но и заранее создавать механизмы, которые не допускают кризисных явлений или сильно уменьшают их остроту.

Анализ причин кризисов и принимаемых мер по их преодолению, на сегодняшний день позволяет вынести определенные уроки кризисов и направления адаптации:

1. Снижение сырьевой зависимости. Основная проблема не в структуре бюджета, а в слабой конкурентоспособности несырьевых секторов. В российской обрабатывающей промышленности производительность труда по-прежнему в 2–3 раза ниже, чем в развитых государствах [15]. Требуется целенаправленное развитие обрабатывающей промышленности, высоких технологий, аграрного сектора и логистической сферы.

2. Поддержка малого и среднего бизнеса. Субъектам МСП необходимы предсказуемые условия работы, доступ к льготным кредитам, налоговые послабления и стартовые программы для начинающих бизнесменов. Это повысит занятость и наполнит рынок товарами и услугами.

3. Инвестиции в человеческий капитал. Финансирование образования, переобучения и повышения квалификации кадров должно быть приоритетным. Это основа для хозяйственной модернизации и роста эффективности труда. Экономические преобразования меняют не только отрасли и технологии, но также мышление, образование и институциональную среду.

4. Улучшение инвестиционного климата. Требуются понятные и стабильные правила для инвесторов: судебная реформа, уменьшение бюрократических препон, борьба с коррупцией, надежная защита прав собственности [16].

5. Развитие инфраструктуры. Обновление транспортных коридоров и цифровой инфраструктуры снизит логистические расходы, усилит взаимосвязь регионов и поднимет конкурентоспособность страны.

Финансовые кризисы – это не только тяжелое испытание для экономики, но и возможность для пересмотра устаревших моделей управления и проведения необходимых реформ. Только комплексный подход к решению проблем экономической безопасности способен обеспечить устойчивое развитие страны в условиях глобальных вызовов.

Российская Федерация обладает значительным потенциалом для преодоления текущей кризисной ситуации с одновременным повышением устойчивости национальной экономики. Реализация этого потенциала возможна при условии учета уроков прошлых кризисов и применения системного подхода к поддержке экономики и населения. Только такая стратегия способна обеспечить стабильное и долгосрочное развитие страны в будущем.

Список литературы

1. Официальный сайт Банка России. Аналитические материалы. [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https://cbr.ru (дата обращения: 10.04.2026).
2. Росстат. Социально-экономическое положение России. 2025. Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru. – (дата обращения: 08.08.2026).
3. Чистый М.Б. Политические партии России и мировой финансово-экономический кризис / М.Б. Чистый // Вестник МГУ. – 2013. – №5. – С. 79–93.
4. РБК. Нефтяная игла: почему Россия не может слезть с зависимости. 2024. Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https:// rbc.ru. – (дата обращения: 08.08.2026).
5. Интерфакс. Как мировой кризис ударил по России. 2023. Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https://interfax.ru. (дата обращения: 08.08.2026).
6. Финансовая культура (ЦБ РФ). Внутренние дисбалансы как причины кризисов. Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https:// fincult.info. (дата обращения: 08.08.2026).
7. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411073417/ (дата обращения 25.07.2026).
8. Структура финансового рынка. Характеристика его элементов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://megaobuchalka.ru/13/10725.html (дата обращения 24.07.2026).
9. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/ (дата обращения 02.07.2026).
10. Мельникова, Н.С. Колебания российского рубля: факторы, влияние и меры укрепления / Н. С. Мельникова, М. В. Мочалов // Экономико-управленческий конгресс : сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05–08 ноября 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 398-401.
11. Тенденции развития финансовой системы в условиях экономического кризиса / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 183-193.
12. Министерство Финансов РФ [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/. – (дата обращения: 08.08.2026).
13. Стабильность или спад. Что ждет российскую и мировую экономику? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.finam.ru/publications/item/stabilnost-ili-spad-chto-zhdet-rossiyskuyu-i-mirovuyu-ekonomiku-20250422-1704/. – (дата обращения: 20.07.2026).
14. Центральный Банк России [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа:https://cbr.ru/. – (дата обращения: 17.08.2026).
15. Forbes Russia. Прогноз банковского кризиса на 2026 год. 2026. Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: https://URL: forbes.ru. (дата обращения: 08.08.2026).
16. Прогнозное моделирование развития рынка кредитования и краудфандинга в условиях увеличения ключевой ставки Банка России / Е. А. Карловская, О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51, № 2. – С. 379-392. – DOI 10.52575/2687-0932-2024-51-2-379-392. – EDN ZNXFGA.
17. Казанкина, О. А. Трансформация рынка лизинговых услуг: проблемы развития и маркетинговые тренды / О. А. Казанкина, И. М. Кублин, Н. И. Быканова // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 3(55). – С. 37-41. – DOI 10.37124/20799136_2023_3_55_37. – EDN WBKJWO.

Особенности отражения в учете брака и естественной убыли алкогольной продукции

Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук
Белгород, Россия
Варнавская А.А.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется специфика бухгалтерского и налогового учета потерь алкогольной продукции – брака и естественной убыли, а также порядок их отражения в Единой государственной автоматизированной информационной системе (ЕГАИС). Проанализированы ключевые нормативно-правовые акты, действующие на 2026 год: Федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ, приказ Минфина России от 14.12.2021 № 211н, Налоговый кодекс РФ с учетом изменений, внесенных Федеральным законом от 28.11.2025 № 425-ФЗ, постановление Правительства РФ от 29.12.2015 № 1459. Выявлены расхождения между бухгалтерским, налоговым учетом и требованиями ЕГАИС при списании потерь. Особое внимание уделено изменениям в порядке начисления и вычета акцизов: отмене авансового платежа с 1 июля 2026 года, новым ставкам и расширению перечня продукции, по которой не применяется вычет при возврате. Сформулированы три конкретных предложения по совершенствованию учетных процедур.

Ключевые слова: ЕГАИС, алкогольная продукция, брак, естественная убыль, учет, акциз, регулирование.

Specifics of accounting for defective and naturally lost alcohol products

Semenova N.A.,
Associate Professor of Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences
Belgorod, Russia
Varnavskaya A.A.,
master's student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines the specifics of accounting and tax treatment regarding losses of alcoholic products – defective goods and natural shrinkage – as well as the procedures for recording these losses in the Unified State Automated Information System (EGAIS). Key regulatory acts applicable in 2026 are analyzed. Discrepancies between accounting practices, tax regulations, and EGAIS requirements regarding the write-off of losses are identified. Particular attention is paid to changes in excise duty accrual and deduction procedures: the abolition of advance payments effective July 1, 2026, new excise rates, and the expansion of the list of products ineligibles for excise deductions upon return. Three specific proposals for improving accounting procedures are formulated.

Keywords: EGAIS, alcohol products, defects, natural loss, accounting, excise duty, regulation.

Введение. Одним из ключевых нормативных актов, регулирующих алкогольный рынок, является Федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и

спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» [1]. Закон установил обязательный учет объемов производства и оборота алкогольной продукции. Впоследствии, в январе 2006 года, заработала Единая государственная автоматизированная информационная система (ЕГАИС), которая в современном виде функционирует на основании постановления Правительства РФ от 29.12.2015 № 1459 [7]. С 1 марта 2026 года в дополнение к ЕГАИС вступил в силу новый порядок электронного документооборота, утвержденный постановлением Правительства РФ от 28.11.2025 № 1944, предусматривающий использование универсальных передаточных документов (УПД) для подтверждения легальности оборота слабоалкогольной продукции и электронных заявок в ЕГАИС для крепкого алкоголя [11].

Особенностью любого производства является потеря части продукции в процессе производства, хранения, транспортировки и реализации. Для алкогольной отрасли доля потерь выше средних показателей по сравнению с большинством продовольственных товаров. Потери делятся на два основных вида: брак и естественная убыль. Главным различием этих видов потерь является документальная отчетность, отражающаяся в бухгалтерском и налоговом учете, а также экономическая природа потери.

Тема учета брака и естественных потерь алкогольной продукции имеет особую важность, поскольку товар относится к подакцизной продукции и подлежит поштучному контролю через систему ЕГАИС. Это усложняет процедуру списания потерь по сравнению с другими товарами. Интерес к данной проблеме обусловлен большей долей списания из-за хрупкости алкогольной продукции, а также периодическим пересмотром норм естественной убыли: до действия современного законодательства (приказ Минфина России от 14.12.2021 № 211н) [2] чуть больше года действовали нормы по приказу от 11.12.2020 № 303н [3].

В соответствии с ГОСТ 15467-79 Брак – это «продукция, передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов» [4]. Более полное раскрытие понятия содержится в Плане счетов бухгалтерского учета, утвержденном приказом Минфина России от 31.10.2000 № 94н, где для обобщения информации о браке используется счет 28 [5]. В отношении алкогольной продукции под браком понимается: нарушение герметичности укупорки, посторонние включения, помутнение напитка, повреждение этикетки или акцизной марки, утеря целостности упаковки, отклонение крепости от нормативов. Брак подразделяется по месту обнаружения на внутренний (выявленный на предприятии до отгрузки) и внешний (выявленный на последующих этапах движения товара – на складе, в магазине, покупателем, при перевозке).

В системе бухгалтерского учета для обобщения информации о браке используется счет 28 [5]. По дебету счета 28 отражаются затраты, связанные с бракованной продукцией: себестоимость забракованных изделий, расходы на исправление брака и иные прямые затраты. По кредиту счета 28 показываются суммы, уменьшающие потери: стоимость забракованной продукции по цене возможного использования, суммы, подлежащие удержанию с виновных лиц, суммы, предъявленные поставщикам за некачественные материалы. При обнаружении внутреннего неисправимого брака оформляется проводка дебет 28 – кредит 20 (списана себестоимость забракованной продукции). При возможности сохранения части материалов, например, стеклотары, оформляется проводка дебет 10 – кредит 28. При установлении виновных лиц часть стоимости брака относится к взысканию: дебет 73 – кредит 28. Непокрытые потери от брака списываются за счет себестоимости: дебет 20 – кредит 28 [6].

При выявлении брака покупателем бухгалтерский учет усложняется: необходимо отменить ранее проданную продукцию и учесть особенности акциза. При возврате бракованной алкогольной продукции от покупателя производитель не сможет принять к вычету акциз, ранее начисленный и уплаченный при реализации, если возвращенный алкоголь не подлежит дальнейшей реализации и направляется на утилизацию. В таком случае сумма акциза относится на прочие расходы: дебет 91-2 – кредит 68. Если возвращенная продукция пригодна для дальнейшего использования, применяется дебет 10 – кредит 43.

В налоговом учете потери от брака относятся к прочим расходам на основании подпункта 47 пункта 1 статьи 264 НК РФ. Учитываются только убытки, не подлежащие взысканию с виновного лица. В налоговом законодательстве не установлено специальных нормирующих лимитов по производственному браку, при этом налоговые органы могут запросить дополнительные экономические обоснования. Таким образом, потери от брака не нормируются и учитываются в полном объеме при условии документального подтверждения, в отличие от естественной убыли.

Естественная убыль представляет собой потерю (уменьшение массы или объема) товарно-материальных ценностей при сохранении их качества в пределах требований, установленных нормативными правовыми актами. Чаще всего она связана с естественными физико-химическими свойствами: испарение спирта, утечка, розлив при транспортировке, усушка. Естественная убыль – нормируемый технологический процесс, неизбежно сопутствующий производству и обороту, от которого невозможно избавиться полностью, в отличие от брака.

Законодательное регулирование естественной убыли при производстве и обороте этилового спирта, спиртосодержащей и алкогольной продукции (за исключением розничной продажи) осуществляется приказом Минфина России от 14.12.2021 № 211н [2], действующим по 31 декабря 2026 года включительно. Минфином России подготовлен проект приказа о продлении действия норм до 1 сентября 2032 года [12]. В приказе предусмотрено разделение по видам продукции и видам операций (закупка, хранение, поставка, производство, транспортировка). Нормы естественной убыли варьируются в зависимости от объема производства, тары, вида алкогольной продукции, крепости, наличия газирования.

Таблица 1

Нормы естественной убыли этилового спирта при производстве водки [2]

Наименование операции	%
Производство водки, разливаемой «по объему»:	0,93
с обработкой сортировки сухим молоком, модифицированным крахмалом, яичным белком	1,6
в сувенирном исполнении	2,1
Производство водки, разливаемой «по уровню»	1,87
с обработкой сортировки сухим молоком, модифицированным крахмалом, яичным белком	2,54
в сувенирном исполнении в бутылки всех вместимостей, за исключением бутылок вместимостью 0,05л	2,74
в сувенирном исполнении в бутылки вместимостью 0,05 л	4,13

В бухгалтерском учете потери от естественной убыли выявляются через инвентаризацию и отражаются на счете 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей» [5]. При списании потерь в пределах норм оформляется проводка дебет 20 (44, 23, 25) – кредит 94. Потери сверх норм относятся на виновных лиц: дебет 73 – кредит 94, а при неустановлении виновных лиц списываются за счет чистой прибыли: дебет 91-2 – кредит 94.

В налоговом учете недостача и порча при хранении и транспортировке в пределах норм естественной убыли относятся к материальным расходам (подпункт 2 пункта 7 статьи 254 НК РФ). Для целей налогообложения прибыли применяются только нормы, утвержденные уполномоченными федеральными органами. Самостоятельно разработанные нормы не применяются. Потери сверх норм не уменьшают налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. В случае чрезвычайных ситуаций (пожар, стихийное бедствие) потери могут быть учтены как внереализационные расходы при условии документального обоснования (статья 265 НК РФ).

В системе ЕГАИС алкогольная продукция может быть выведена из оборота при продаже, а при отсутствии факта реализации выбытие подлежит фиксации в ЕГАИС на основании постановления Правительства РФ от 29.12.2015 № 1459 [7]. Для списания потерь предусмотрены два вида электронных документов: «Акт о браке продукции» и «Акт списания продукции» (применяется также для естественной убыли, порчи, истечения срока годности и боя). Для крепкого алкоголя необходимо сканирование каждой акцизной марки; акт предоставляется не позднее следующего рабочего дня после списания. Акт о браке направляется в межрегиональное управление контролирующего органа; для производителя – в течение рабочего дня после устранения факта брака [8].

ЕГАИС учитывает алкогольную продукцию по трем регистрам. Регистр № 1 – условный склад, на который поступает алкоголь при приемке. Регистр № 2 – условный торговый зал для немаркированной продукции. Регистр № 3 – хранилище кодов акцизных марок. При списании продукция снимается с баланса по регистру № 3, при этом количество списанного алкоголя должно соответствовать остаткам по регистру № 1. Несоответствие данных между регистрами № 1 и № 3 является наиболее частой причиной претензий контролирующих органов.

Нарушение порядка учета в ЕГАИС квалифицируется по статье 14.19 КоАП РФ и влечет штраф на должностных лиц от 10 000 до 15 000 рублей, на юридических лиц – от 150 000 до 200 000 рублей, с конфискацией продукции либо без таковой [9].

Особенности учета акцизов при списании алкогольной продукции

С 1 января 2026 года вступил в силу Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ, внесший изменения в главу 22 Налогового кодекса РФ [10]. Новые ставки акцизов на алкогольную продукцию составляют: этиловый спирт – 824 руб. за 1 л безводного спирта (до 30 июня 2026 года), вино – 148 руб./л, игристое вино – 160 руб./л, пиво – 33 руб./л, сидр, пуаре, медовуха – 33 руб./л [10].

Ключевое изменение касается порядка вычета акциза при возврате. Согласно пункту 5 статьи 200 НК РФ, вычету подлежат суммы акциза в случае возврата покупателем подакцизных товаров. Однако с 2026 года эти вычеты не применяются в отношении алкогольной продукции, маркируемой федеральными специальными марками и (или) средствами идентификации (включая пиво, сидр, медовуху) [10]. При возврате маркированной продукции производитель не вправе уменьшить исчисленный акциз на ранее уплаченную сумму. При повторной реализации возвращенной партии акциз начисляется заново, что создает риск двойного налогообложения.

С 1 июля 2026 года для производителей алкогольной и спиртосодержащей продукции отменяется обязанность уплачивать авансовый платеж акциза при закупке этилового спирта. Акциз уплачивается только после реализации готовой продукции. Вычет входного акциза по спирту производится по дате фактического списания в производство [10].

Согласно пункту 2 статьи 200 НК РФ, при безвозвратной утере подакцизных товаров в процессе производства, хранения, перемещения и технологической обработки суммы акциза подлежат вычету в части товаров, безвозвратно утерянных в пределах норм технологических потерь и (или) норм естественной убыли [10]. Таким образом, потери в пределах норм не приводят к потере права на вычет, тогда как сверхнормативные потери такого права не дают.

Основные проблемы учета потерь алкогольной продукции: 1. Сложности взаимодействия с ЕГАИС при списании потерь. При бое продукции с повреждением акцизной марки требуется проведение инвентаризации в ЕГАИС для идентификации марки, что существенно увеличивает трудозатраты. Отправленные акты списания не подлежат редактированию и удалению, что исключает исправление ошибок без проведения дополнительных операций. 2. Ограничение вычета акциза при возврате маркированной

продукции. Согласно пункту 5 статьи 200 НК РФ, вычет акциза при возврате не применяется в отношении маркированной алкогольной продукции. Ранее уплаченная сумма акциза относится на прочие расходы, а при повторной реализации акциз начисляется заново [10]. 3. Расхождения между бухгалтерским и налоговым учетом. В бухгалтерском учете потери от брака включаются в себестоимость или относятся на прочие расходы, а естественная убыль списывается в пределах норм на затраты производства. В налоговом учете потери от брака учитываются в полном объеме, а естественная убыль – только в пределах норм. Сверхнормативная естественная убыль не уменьшает налогооблагаемую базу, что приводит к налоговым разницам. 4. Восстановление НДС. По позиции Минфина России, при списании товаров по причине естественной убыли, брака и иных причин ранее принятый к вычету НДС восстановлению не подлежит, поскольку списание товарно-материальных ценностей в связи с их утратой не является основанием для восстановления суммы налога [13].

Таблица 2

Сравнительная характеристика брака и естественной убыли алкогольной продукции

Критерии	Брак	Естественная убыль
Экономическая природа	Нарушение герметичности, посторонние включения, помутнение, повреждение этикетки или акцизной марки, отклонение крепости от нормативов	Естественное уменьшение массы или объема продукции при сохранении ее качества (испарение спирта, утечка, усушка, розлив)
Нормативное регулирование	ГОСТ 15467-79 [7]; счет 28 «Брак в производстве» по Плану счетов (приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н) [8]; ФСБУ 5/2019 [9]	Приказ Минфина России от 14.12.2021 № 211н [5]; подпункт 2 пункта 7 статьи 254 НК РФ
Нормирование	Не нормируется. Учитывается в полном объеме при документальном подтверждении (подпункт 47 пункта 1 статьи 264 НК РФ)	Нормируется. Применяются только законодательно утвержденные нормы. Самостоятельно разработанные нормы для целей налогообложения не применяются
Бухгалтерский учет	Счет 28 «Брак в производстве». Непокрытые потери на счет 91.2 (прочие расходы) в соответствии с п. 26 ФСБУ 5/2019	Счет 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей». В пределах норм на счета затрат (20, 44). Сверх норм на виновных лиц или 91.2
Налоговый учет	Прочие расходы (подпункт 47 пункта 1 статьи 264 НК РФ), не нормируется	Материальные расходы в пределах норм (подпункт 2 пункта 7 статьи 254 НК РФ). Сверх норм не уменьшает налогооблагаемую базу
Акциз	Начисляется на весь объем брака, включая порчу и потери, за исключением недостачи в пределах норм естественной убыли (п. 4 ст. 195 НК РФ) [10]	В пределах норм не облагается акцизом. Вычет акциза по безвозвратно утерянным товарам в пределах норм естественной убыли (п. 2 ст. 200 НК РФ)
Отражение в ЕГАИС	Акт о браке продукции в течение рабочего дня после устранения факта брака	Акт списания продукции не позднее следующего рабочего дня после дня списания

Таблица 3

Сравнение бухгалтерского учета, налогового учета и требований ЕГАИС при списании потерь

Параметр	Бухгалтерский учет	Налоговый учет	ЕГАИС
Нормирование брака	Не нормируется. Счет 28, на 91-2 (ФСБУ 5/2019 [14])	Не нормируется. Пп. 47 п. 1 ст. 264 НК РФ	Не нормируется. Акт о браке в течение рабочего дня
Нормирование естественной убыли	Нормируется. Допускаются внутренние нормы	Только законодательно утвержденные (приказ № 211н [2]). Пп. 2 п. 7 ст. 254	Не нормируется. Акт списания на следующий день
Учет акциза	Включается в стоимость или на 91-2	Вычет в пределах норм (п. 2 ст. 200). При возврате маркированной – без вычета	Поштучное списание марки. Регистры № 1 и № 3
Документы	Акт списания, инвентаризационная опись, приказ	Те же + экономическое обоснование, налоговый регистр	Электронные акты. Редактированию не подлежат
Ответственность	Отсутствует (внутренний учет)	Риск доначисления налога	Ст. 14.19 КоАП: 10–15 тыс. (должн.), 150–200 тыс. (юр.) + конфискация [9]
Восстановление НДС	Не требуется	Не требуется [13]	Не регулируется

Предложения по совершенствованию учета: 1. Внедрение раздельного аналитического учета потерь по трем контурам – бухгалтерскому, налоговому и ЕГАИС – с автоматической генерацией пакета проводок при каждом акте списания в ЕГАИС. Это позволит исключить расхождения между регистрами № 1 и № 3 и обеспечивать синхронизацию данных в реальном времени, а не только при плановой инвентаризации. 2. Разработка внутреннего классификатора технологических потерь, не относящихся к естественной убыли (наладка оборудования, переходы между партиями, лабораторные образцы), с установлением нормативов по каждому виду. Классификатор следует утвердить в учетной политике и согласовать с налоговым органом, что обеспечит обоснованность расходов и снизит риск доначислений. 3. Организация автоматизированной еженедельной сверки остатков по регистрам ЕГАИС № 1 и № 3 с данными складского учета с настройкой автоматических уведомлений при выявлении расхождений. Это позволит выявлять несоответствия до плановой инвентаризации и своевременно оформлять корректирующие акты, минимизируя риск ответственности по статье 14.19 КоАП РФ.

Таким образом, учет брака и естественной убыли алкогольной продукции характеризуется существенными расхождениями между бухгалтерским, налоговым учетом и требованиями ЕГАИС. Изменения 2026 года – отмена авансового платежа акциза, новые ставки и ограничение вычета при возврате маркированной продукции – требуют от организаций перестройки учетных процедур. Внедрение раздельного аналитического учета, внутреннего классификатора потерь и автоматизированной сверки регистров ЕГАИС позволят минимизировать налоговые риски и обеспечить достоверность учета.

Список литературы

1. Федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» (ред. от 01.07.2026) // СПС «КонсультантПлюс».

2. Приказ Минфина России от 14.12.2021 № 211н «Об утверждении норм естественной убыли…» (зарегистрировано в Минюсте 21.03.2022 № 67815) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 19.09.2026).
3. Приказ Минфина России от 11.12.2020 № 303н «Об утверждении норм естественной убыли…» (зарегистрировано в Минюсте 28.12.2020 № 61869) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 19.09.2026).
4. ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения. – М.: Стандартинформ, 2009. – 22 с.
5. Приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета…» // СПС «КонсультантПлюс».
6. Брак в производстве: бухгалтерский, налоговый, международный аспекты // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 2(46). С. 146–155.
9. Постановление Правительства РФ от 29.12.2015 № 1459 «О функционировании единой государственной автоматизированной информационной системы…» (ред. от 28.11.2025) // СПС «КонсультантПлюс».
7. Руководство пользователя ЕГАИС. Учет информации о браке ЭС, АП, СП // Официальный сайт ФСРАР. URL: https://cfo.fsrar.gov.ru/files/structure/1555.pdf (дата обращения: 15.09.2026).
8. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ. Ст. 14.19 (ред. от 26.07.2026) // СПС «КонсультантПлюс».
9. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Ст. 193, 195, 200 (ред. от 04.08.2026, с учетом ФЗ от 28.11.2025 № 425-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
10. Постановление Правительства РФ от 28.11.2025 № 1944 «О содержании и порядке использования электронных документов, удостоверяющих легальность производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 19.09.2026).
11. Проект приказа Минфина России «Об утверждении норм естественной убыли…» (опубликован 08.09.2026) // Портал проектов НПА. URL: https://regulation.gov.ru (дата обращения: 19.09.2026).
12. Письмо Минфина России от 10.01.2026 № 03-03-06/1/1247 «О восстановлении НДС при списании товарно-материальных ценностей» // СПС «КонсультантПлюс».
13. Приказ Минфина России от 15.11.2019 № 180н «Об утверждении ФСБУ 5/2019 «Запасы»« (ред. от 30.04.2024) // СПС «КонсультантПлюс».
14. ФНС России. Акцизы: что изменится в 2026 году // Официальный сайт ФНС. URL: https://www.nalog.gov.ru (дата обращения: 19.09.2026).

Анализ влияния ФСБУ 9/2025 на взаимосвязь бухгалтерского и налогового учета

Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Терехова Д.А.,
магистрант Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации методологии бухгалтерского учета доходов в связи с утверждением ФСБУ 9/2025. Рассматривается фундаментальная проблема двойственности финансового результата, формируемого в системах бухгалтерского и налогового учета. Проведен сравнительный анализ правил признания доходов и расходов, выявлены ключевые точки расхождения. Особое внимание уделено оценке потенциального влияния новых стандартов на величину и структуру постоянных и временных разниц, учитываемых в соответствии с ПБУ 18/02. На основе статистических данных о поступлениях налога на прибыль обоснована необходимость пересмотра методического обеспечения учетных процессов.

Ключевые слова: финансовый результат, ФСБУ 9/2025, ПБУ 18/02, налоговый учет, бухгалтерский учет, доходы, расходы, постоянные и временные разницы, налог на прибыль.

Analysis of the impact of fasb 9/2025 on the relationship between accounting and tax accounting

Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Terekhova D.A.,
master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This article analyzes the transformation of income accounting methodology following the adoption of Federal Accounting Standard 9/2025. It examines the fundamental problem of the duality of financial results generated in the accounting and tax systems. A comparative analysis of income and expense recognition rules is conducted, identifying key points of divergence. Particular attention is paid to assessing the potential impact of the new standards on the amount and structure of permanent and temporary differences accounted for in accordance with PBU 18/02. Based on statistical data on income tax revenues, the need to revise the methodological support for accounting processes is substantiated.

Keywords: financial result, Federal Accounting Standard 9/2025, PBU 18/02, tax accounting, accounting, income, expenses, permanent and temporary differences, income tax.

Введение. Формирование достоверной информации о финансовых результатах является одной из центральных задач современной учетной системы, от эффективности решения которой зависит качество управленческих решений и инвестиционная привлекательность бизнеса. В российской практике данная задача осложняется существованием двух параллельных учетных моделей – бухгалтерской и налоговой, каждая из которых преследует собственные цели и оперирует собственным понятийным аппаратом. При этом бухгалтерский учет ориентирован на формирование объективной картины финансового положения компании для широкого круга заинтересованных пользователей, тогда как налоговый учет нацелен на выполнение фискальной функции и расчет обязательств перед государством. Это принципиальное расхождение в целях предопределяет методологические различия в признании и оценке доходов и расходов.

Финансовый результат как экономическая категория представляет собой разницу между доходами и расходами хозяйствующего субъекта за отчетный период. Однако содержание этих элементов в бухгалтерском и налоговом законодательстве существенно различается, что закономерно приводит к расхождению бухгалтерской и налогооблагаемой прибыли. Для регулирования выявленных расхождений применяется ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций», методология которого основана на концепции постоянных и временных разниц [6].

В то время как налоговый учет остается относительно стабильным в своих базовых принципах, закрепленных главой 25 НК РФ, бухгалтерский учет переживает период активного реформирования. Кульминацией этого процесса для темы финансовых результатов стало утверждение Приказом Минфина России от 16.05.2025 № 56н федерального стандарта ФСБУ 9/2025 «Доходы», обязательного к применению с отчетности 2027 года. Данный стандарт заменяет ПБУ 9/99 и ПБУ 2/2008, внося новые подходы к классификации и признанию доходов. Понятие дохода и его экономическая суть сохранены, а основные изменения заключаются в классификации (вместо «доходы от обычных видов деятельности/прочие» – деление на выручку и доходы, отличные от выручки, а также доходы, не включаемые в чистую прибыль), а также оценки выручки и правил признания, которые сближены с МСФО (IFRS) 15 [5].

«ФСБУ 9/2025 – это стандарт с обновленным, строгим и стандартизированным регламентом для ведения современного бизнеса. Основным фокусом его внимания являются коммерческие сделки, контроль, мониторинг по исполнению договорных отношений» [3, с. 38].

Для понимания масштаба предстоящих изменений необходимо провести сравнительный анализ ключевых аспектов учета доходов и расходов в действующей и новой парадигмах (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ правил бухгалтерского и налогового учета доходов и расходов в контексте ФСБУ 9/2025

№ п/п	Критерий сравнения	Бухгалтерский учет до 2027 г.	Бухгалтерский учет с 2027 г. (ФСБУ 9/2025)	Налоговый учет (глава 25 НК РФ)
1	Классификация доходов	- Доходы от обычных видов деятельности (выручка); - прочие доходы	- Включаемые в чистую прибыль: выручка и доходы, отличные от выручки; - не включаемые в чистую прибыль	- Доходы от реализации; - внереализационные доходы
2	Момент признания выручки	Преимущественно по мере перехода права собственности	По мере выполнения обязанностей перед покупателем	По методу начисления либо по кассовому методу
3	Порядок признания расходов	ПБУ 10/99: расходы по обычным видам деятельности; прочие	ФСБУ 10/2026 «Расходы»: уточненный подход к признанию, тесная увязка с ФСБУ 9/2025	Ст. 252 НК РФ: расходы обоснованные, документально подтвержденные, связанные с деятельностью
4	Нормирование расходов	Не предусмотрено	Не предусмотрено	Предусмотрено
5	Отражение разниц	ПБУ 18/02: учет постоянных и временных разниц	ПБУ 18/02 (с изменениями, применяемыми с 2028 г.): расчет по ставкам периода погашения, корректировка порядка признания и распределения ОНА/ОНО	Не применяется

Источник: составлено автором на основе [4, 5, 6]

Введение ФСБУ 9/2025 не только не устраняет существующие расхождения с налоговым учетом, но и потенциально может создать новые. В частности, модель признания выручки, основанная на переходе контроля, может привести к иному распределению выручки во времени по сравнению с налоговым учетом, где ключевым критерием часто выступает переход права собственности. Это повлечет за собой увеличение доли временных разниц в общей структуре корректировок.

Сам стандарт устанавливает, что «доходы подразделяются на включаемые и не включаемые в чистую прибыль (убыток). Доходы, включаемые в чистую прибыль (убыток), подразделяются на: 1) выручку; 2) доходы, отличные от выручки» [5].

В учете выручка признается при соблюдении следующих условий: «организация имеет право на получение выручки; к покупателю (заказчику) перешел контроль над продукцией, товарами, услугами, работами; можно надежно оценить сумму выручки от продажи и расходы, связанные с продажей; организация получит в будущем экономические выгоды от продажи» [1, с. 226]. Ключевым здесь становится переход контроля, а не права собственности, что может существенно сместить момент признания выручки по сравнению с налоговым учетом.

Пример. Допустим, предприятие розничной торговли отгрузило товар покупателю 28 декабря 2027 года, но контроль над товаром (возможность определять его использование и получать выгоды) перешел к покупателю только 10 января 2028 года после завершения монтажа и наладки.

По правилам ФСБУ 9/2025 выручка должна быть признана в январе 2028 года. В налоговом учете доходы определяются по дате перехода права собственности (28 декабря 2027 года), если договором не предусмотрено иное. В результате в отчетности за 2027 год возникает вычитаемая временная разница, приводящая к отложенному налоговому активу.

Данный пример наглядно демонстрирует, как изменение одного критерия признания порождает необходимость дополнительного учета разниц.

Порядок отражения указанных операций на счетах бухгалтерского учета представлен в таблице 2. НДС в налоговом учете начисляется по дате отгрузки независимо от момента признания выручки в бухгалтерском учете, поэтому используется счет 76.

Таблица 2

Корреспонденция счетов по учету операций, связанных с признанием выручки при переходе контроля к покупателю

№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Период	Дебет	Кредит
1	Отражена отгрузка товара покупателю (право собственности перешло, контроль не перешел)	Декабрь 2027 г.	45 «Товары отгруженные»	41 «Товары»
2	Начислен НДС к уплате в бюджет по дате отгрузки	Декабрь 2027 г.	76-ОТ «НДС по отгруженным без перехода контроля товарам»	68 «Расчеты по налогам и сборам»
3	Отражен отложенный налоговый актив в связи с признанием дохода в налоговом учете раньше, чем в бухгалтерском	Декабрь 2027 г.	09 «Отложенные налоговые активы»	68 «Расчеты по налогам и сборам»
4	Признана выручка после перехода контроля к покупателю	Январь 2028 г.	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	90-1 «Выручка»
5	НДС отнесен на финансовый результат при признании выручки	Январь 2028 г.	90-3 «НДС»	76-ОТ «НДС по отгруженным без перехода контроля товарам»
6	Списана себестоимость отгруженного товара	Январь 2028 г.	90-2 «Себестоимость продаж»	45 «Товары отгруженные»
7	Погашен отложенный налоговый актив в связи с признанием выручки в бухгалтерском учете	Январь 2028 г.	68 «Расчеты по налогам и сборам»	09 «Отложенные налоговые активы»

Источник: составлено автором

Масштаб проблемы подтверждается и статистическими данными. Сводная информация о количестве субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в Российской Федерации по состоянию на 10.08.2026 представлена в таблице 3.

Таблица 3

Количество субъектов МСП в Российской Федерации

Категория субъектов МСП	Всего, ед.	В том числе юридических лиц, ед.	В том числе индивидуальных предпринимателей, ед.
Всего субъектов МСП	6 696 310	2 025 711	4 670 599
Микропредприятия	6 430 440	1 797 206	4 633 234
Малые предприятия	241 507	204 876	36 631
Средние предприятия	24 363	23 629	734

Источник: составлено автором на основе данных Единого реестра субъектов МСП [7]

Приведенные данные свидетельствуют о значительном количестве хозяйствующих субъектов, потенциально обязанных формировать учетную информацию и составлять отчетность. Помимо субъектов МСП, в экономике действуют крупные предприятия, не входящие в реестр, для которых требования по применению ПБУ 18/02 являются обязательными в полном объеме.

Не менее показательны данные о фискальной значимости налога на прибыль. В таблице 4 представлены ключевые показатели начисления и поступления налога на прибыль организаций в бюджетную систему РФ за 2026 год.

Таблица 4

Показатели налога на прибыль организаций в Российской Федерации за 2026 год

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Начислено к уплате в текущем году	4 333 447 789
Поступило в федеральный бюджет	1 719 139 879
Поступило в консолидированный бюджет субъекта РФ	2 385 309 128
Итого поступило в консолидированный бюджет РФ	4 104 449 007

Источник: составлено автором на основе данных формы № 1-НМ (строка 1040) [8]

Налог на прибыль остается одним из ключевых источников доходов бюджетной системы. Это делает задачу корректного расчета налоговой базы, а следовательно, и правильного учета расхождений между бухгалтерской и налогооблагаемой прибылью, одной из приоритетных как для отдельных организаций, так и для государства в целом.

Поэтапный переход на ФСБУ подразумевает «более детальную оценку активов и обязательств; пересмотр подходов к учету основных средств, аренды, запасов и доходов; усиление требований к раскрытию информации в бухгалтерской отчетности» [2, с. 112]. Следовательно, для организаций возрастает необходимость в адаптации учетных процессов и в разработке методического инструментария, обеспечивающего корректное сопряжение обновленных правил бухгалтерского учета с неизменными требованиями налогового законодательства.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что российская учетная система находится в состоянии трансформационного перехода, направленного на сближение с принципами МСФО. Для бухгалтерской и налоговой практики это означает необходимость заблаговременной подготовки: пересмотра учетной политики, модификации аналитических регистров, переобучения персонала. Особую значимость приобретает разработка методического инструментария, позволяющего нивелировать риски искажения финансового результата и обеспечивающего прозрачный контроль возникающих разниц.

Сближение бухгалтерского и налогового учета возможно по двум основным направлениям. Во-первых, за счет оптимизации учетной политики: выбор в бухгалтерском учете методов, максимально соответствующих налоговому учету там, где это допустимо ФСБУ. Во-вторых, за счет внедрения современных цифровых инструментов для автоматизированного учета и контроля разниц, что особенно актуально в условиях растущей сложности стандартов.

Таким образом, задача оптимизации взаимосвязи бухгалтерского и налогового учета финансовых результатов в условиях обновления стандартов становится не только научно-методической, но и практической необходимостью для обеспечения устойчивости и достоверности финансовой информации российских предприятий.

Список литературы

1. Лукина Е.В. Учет доходов в коммерческой организации: классификация, признание, отражение по бухгалтерским счетам // Наука и образование. 2026. Т9. №1. С.218-228.
2. Мигунова С.А., Буланкина Н.Н. Дайджест – современная форма представления информативных данных по бухгалтерскому учету // Форум молодых ученых. 2026. №1(113). С.110-112.
3. Полякова Т.А., Демяхина Е.В. Сравнительный анализ положений ФСБУ 9/2025 «Доходы» и ПБУ 9/99 «Доходы организации» // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2026. №1/2026. С.37–43.
4. Официальный сайт КонсультантПлюс. Налоговый кодекс Российской Федерации часть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/. (дата обращения: 24.08.2026).
5. Официальный сайт КонсультантПлюс. Приказ Минфина России от 16.05.2025 N 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/. (дата обращения: 24.08.2026).
6. Официальный сайт КонсультантПлюс. Приказ Минфина России от 19.11.2002 N 114н (ред. от 20.11.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» ПБУ 18/02» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40313/. (дата обращения: 24.08.2026).
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rmsp.nalog.ru/. (дата обращения: 24.08.2026).
8. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов и иных обязательных платежей в консолидированный бюджет РФ (форма № 1-НМ) за 2026 год по состоянию на 01.06.2026 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16619097 /. (дата обращения: 24.08.2026).

Трансформация структуры финансовой системы предприятия под влиянием взаимодействия с банковскими и небанковскими институтами

Сорокина Д.А.,
магистр института учета и финансов,
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия
Научный руководитель: Баранцева С.М.,
доцент кафедры экономики предприятия
и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В работе уточнено понятие финансовой системы предприятия с учетом динамического аспекта ее трансформации под влиянием внешних финансовых институтов. Предложен интегральный показатель эффективности финансирования (ИПЭФ), который наряду со стоимостью капитала, ликвидностью и долговой нагрузкой учитывает кадровую составляющую – коэффициент текучести кадров и индекс стабильности персонала. Предложен авторский методический подход к выбору источника внешнего финансирования на основе интегрального показателя эффективности финансирования (ИПЭФ). Обоснованы весовые коэффициенты показателя методом экспертных оценок. Проведена апробация предложенного подхода на примере условного машиностроительного предприятия и сравнительный расчет ИПЭФ для трех сценариев финансирования. Раскрыто, что выбор источника финансирования влияет на систему бюджетирования, KPI финансового подразделения и мотивацию персонала. Сформулированы ограничения предложенной методики.

Ключевые слова: финансовая система предприятия, банковские институты, небанковские финансовые институты, структура капитала, лизинг, факторинг, интегральный показатель, управление финансами, кадровая устойчивость, текучесть кадров, стабильность персонала.

Transformation of the structure of a company's financial system under the influence of interaction with banking and non-banking institutions

Sorokina D.A.,
Master's student of the FSBEI HE «Donetsk National
University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia
Scientific Advisor: Barantseva S.M.,
Associate Professor of the Department
of Enterprise Economics and Personnel Management of the FSBEI HE
«Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Associate Professor, PhD in Economics,
Donetsk, Russia

Abstract. The paper clarifies the concept of an enterprise's financial system and proposes an author's approach to choosing an external financing source. It is substantiated that interaction with banking and non-banking institutions transforms not only the liability structure but also the enterprise management system, including budgeting and personnel motivation. To quantify the effect, an index of balanced financing sources (IBFS) is proposed, taking into account the cost of capital, debt burden, liquidity and risk. A conditional example shows that a combination of bank credit, leasing and factoring provides a more stable structure than mono-credit financing.

Keywords: the enterprise's financial system, banking institutions, non-bank financial institutions, capital structure, leasing, factoring, financial stability, cost of capital.

Введение. В условиях ужесточения денежно-кредитной политики и роста стоимости заемных ресурсов предприятия вынуждены искать альтернативные каналы финансирования. Традиционное банковское кредитование становится недоступным для многих компаний, особенно малых и средних. В связи с этим возрастает роль небанковских институтов – лизинговых, факторинговых компаний, краудплатформ. Однако выбор между ними должен быть не интуитивным, а основанным на количественной оценке влияния на финансовую систему предприятия.

Цель работы – разработка методического подхода к выбору оптимального источника финансирования на основе интегрального показателя, учитывающего стоимость капитала, ликвидность и долговую нагрузку, и его апробация на материалах конкретного предприятия.

В экономической литературе сложились несколько подходов к определению финансовой системы предприятия. Их анализ позволяет не только уточнить категориальный аппарат, но и выявить те аспекты, которые значимы для понимания трансформации этой системы под влиянием внешних финансовых институтов.

Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк трактуют финансовую систему предприятия как совокупность денежных отношений, возникающих в процессе формирования основного и оборотного капитала, создания и использования фондов денежных средств. Акцент делается на распределительной и контрольной функциях, а также на прямом влиянии этих отношений на воспроизводственный процесс [11]. Такой подход ценен для понимания внутренней структуры финансовых потоков, однако он не учитывает роль внешних финансовых посредников – банков и небанковских институтов – как активных участников формирования этих отношений.

В. В. Ковалев смещает акцент в управленческую плоскость. Он рассматривает финансовую систему как комплекс подсистем (учет, планирование, контроль, анализ), обеспечивающих принятие решений по привлечению и размещению капитала. Для него важны оптимизация ресурсных потоков и реализация ключевых функций финансов, таких как инвестиционно-распределительной, фондообразующей, доходо-распределительной, обеспечивающей и контрольной [5]. Данный подход позволяет увидеть, что взаимодействие с банками и небанковскими институтами встраивается в систему принятия управленческих решений, однако остается в тени вопрос о том, как именно внешние институты меняют саму структуру финансовой системы.

М. И. Ткачук предлагает интегрированный подход. Этот подход предполагает, что финансовая система есть единство финансовых отношений и механизма управления ими. В эту модель включаются структурные блоки – финансовые ресурсы (собственный и заемный капитал, оборотные средства), финансовые инструменты (кредиты, лизинг, факторинг), а также нормативно-методическое и информационное обеспечение [8]. Именно этот подход наиболее близок к теме нашего исследования, поскольку он прямо включает в состав финансовой системы предприятия финансовые инструменты, предоставляемые внешними институтами. Однако М.И. Ткачук не акцентирует динамику как изменение набора этих инструментов. Его подход направлен на трансформацию всей системы.

П. И. Вахрин и А. С. Нешитой трактуют финансовую систему предприятия еще шире – как систему экономических отношений, связанных не только с внутренними процессами, но и с формированием денежных фондов на общегосударственные цели, а также с финансированием затрат самого предприятия [3]. Этот подход подчеркивает открытость системы, ее связь с внешней средой, что важно для анализа взаимодействия с финансовыми институтами. Но он размывает границы объекта исследования, включая в него отношения, выходящие за рамки собственно предприятия.

Обобщая, можно констатировать, что существующие определения либо замыкают финансовую систему на внутренних процессах (Н.В. Колчина), либо концентрируются на управленческом инструментарии (В.В. Ковалев), либо делают шаг к интеграции внутренних и внешних элементов (М. И. Ткачук, П. И. Вахрин и А.С. Нешитой) [3; 5; 6; 7; 8; 9; 11]. Ни одно из них не рассматривает финансовую систему предприятия как динамическую конструкцию, трансформирующуюся под влиянием взаимодействия с банковскими и небанковскими институтами.

В связи с этим предлагается уточнить определение, отражающее предмет данного исследования. Так нами, под финансовой системой предприятия предлагается понимать комплекс взаимосвязанных элементов (источников финансирования, механизмов распределения ресурсов, инструментов управления рисками), который обеспечивает формирование, распределение и использование финансовых ресурсов, а также управление денежными потоками. Ее структура и параметры не являются статичными, а трансформируются под воздействием взаимодействия с внешними финансовыми институтами (банками, лизинговыми, факторинговыми, микрофинансовыми организациями, краудплатформами и др.), что изменяет состав пассивов, ликвидность, стоимость капитала и финансовую устойчивость хозяйствующего субъекта.

Данное уточнение позволяет сохранить преемственность с классическими подходами (учет источников, механизмов, инструментов), ввести в определение динамический аспект (трансформация), четко обозначить роль внешних финансовых институтов как фактора этой трансформации. Наглядно элементы финансовой системы предприятия и их связь с внешними институтами представлены на рис. 1.

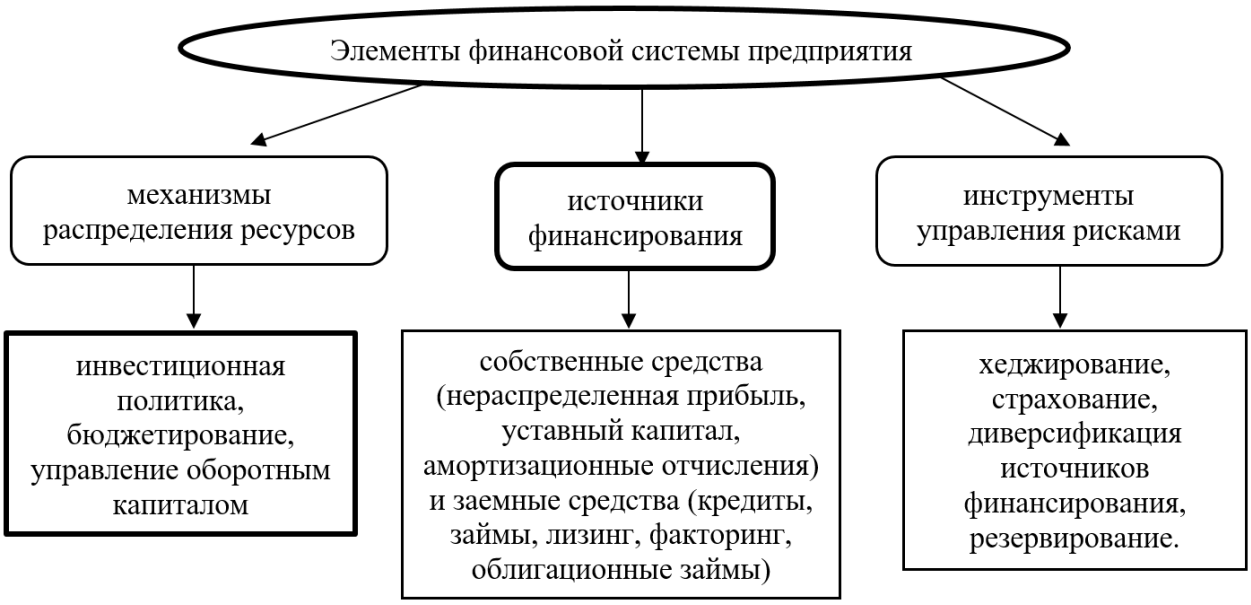


Рис. 1. Элементы финансовой системы предприятия

Трансформация финансовой системы предприятия происходит под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. К внешним относятся состояние финансового рынка, доступность кредитных ресурсов, процентная политика Банка России, уровень развития небанковского сектора, нормативно-правовая среда. К внутренним – масштаб предприятия, отраслевая специфика, стадия жизненного цикла, финансовое состояние, стратегические приоритеты [12].

По данным Банка России [4] и Ассоциации российских банков [2], в структуре финансирования российских компаний традиционно доминируют собственные средства (около 52,6 %), бюджетные средства (17,7 %), банковские кредиты (19,6 %) и прочие привлеченные средства (10,1 %). При этом доля банковских кредитов в большинстве стран с рыночной экономикой обычно не превышает 14–16 %, что отражает более широкое использование альтернативных каналов финансирования за рубежом. Это означает, что российские предприятия имеют значительный потенциал для диверсификации источников финансирования через небанковские институты [2].

Коммерческие банки продолжают оставаться ключевым внешним источником финансирования для большинства предприятий. Их влияние на трансформацию финансовой системы проявляется через несколько направлений (табл.1) [9].

Таблица 1

Влияние коммерческих банков на трансформацию финансовой системы

Направления	Сущность
Структура пассивов	Привлечение банковских кредитов увеличивает долю заемного капитала, что отражается на показателях финансовой устойчивости (коэффициент автономии, обеспеченность собственными оборотными средствами, коэффициент финансового левериджа). Рост заемных средств способен одновременно повысить рентабельность собственного капитала за счет эффекта финансового рычага и усилить финансовые риски
Ликвидность	Краткосрочные кредиты и овердрафты применяются для пополнения оборотных средств и устранения кассовых разрывов. Однако доступность этих инструментов определяется кредитной политикой банков и уровнем ключевой ставки ЦБ РФ. В 2024-2025 годах ужесточение денежно-кредитной политики привело к росту ставок по кредитам для бизнеса до 14–65 % годовых [4], что сделало банковское финансирование недоступным или экономически невыгодным для значительной части компаний.
Ограничения банковского канала	Традиционные банки предъявляют требования к сроку ведения бизнеса (от 6 до 12 месяцев), залоговому обеспечению и поручительствам. Для новых предприятий вероятность получения кредита не превышает 15-20 %. Кроме того, кредитование преимущественно ориентировано на крупные и системно значимые компании: по данным Банка России, в 2024 году рост корпоративного кредитования был обеспечен главным образом валютными займами экспортерам нефтегазовой и металлургической отраслей. Малый и средний бизнес, а также предприятия несырьевых отраслей сталкиваются с дефицитом доступного банковского финансирования.

Эти направления стимулируют коммерческие банки к поиску альтернативных источников и формированию более диверсифицированной финансовой структуры.

Небанковские финансовые институты (НФИ) – это организации, осуществляющие отдельные финансовые операции без статуса банка. К ним относят лизинговые и факторинговые компании, микрофинансовые организации, кредитные кооперативы, страховые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, краудплатформы [1]. Влияние НФИ на финансовую систему предприятия носит многоаспектный характер [9].

Банковский кредит увеличивает заемный капитал, повышает финансовый леверидж. При высокой ставке возрастает риск неплатежеспособности, что может вынудить менеджмент сокращать издержки, в том числе за счет персонала. Требования к залогу и сроку ведения бизнеса (6–12 месяцев) ограничивают доступ малых предприятий. Вероятность одобрения кредита для нового бизнеса – 15–20 %.

Лизинг позволяет обновить внеоборотные активы без роста кредиторской задолженности (имущество числится на балансе лизингодателя до выкупа). Его налоговыми преимуществами являются ускоренная амортизация с коэффициентом до 3, а также лизинговые платежи, уменьшающие налогооблагаемую базу [1]. С точки зрения персонала, лизинг сохраняет оборотные средства, которые могут быть направлены на оплату труда и обучение, снижая риск увольнений.

Факторинг представляет собой финансирование под уступку дебиторской задолженности. Он сокращает операционный цикл, улучшает коэффициенты ликвидности. При безрегрессном факторинге дебиторская задолженность списывается с баланса, что улучшает отношение долга к EBITDA. Для персонала это означает своевременную выплату заработной платы и социальных взносов, снижение риска кассовых разрывов.

Краудфинансирование направлено на привлечение средств через онлайн-платформы. Оно диверсифицирует источники, не требует залога, но отличается высокой стоимостью (15–30 % годовых). Может потребовать от персонала новых компетенций в области investor relations и цифровых коммуникаций.

Таблица 2

Влияние финансовых инструментов на финансовые
и кадровые показатели предприятия

Параметр	Банковский кредит	Лизинг	Факторинг	Краудфинанси-рование
Влияние на активы	Рост денежных средств	Рост внеоборотных активов	Снижение дебиторской задолженности	Рост денежных средств
Влияние на пассивы	Рост заемного капитала	Рост обязательств (до выкупа)	Рост краткосрочных обязательств	Рост заемного капитала
Стоимость (ориентир)	14–65 % годовых	Выше кредита, но с налоговыми выгодами	18–36 % годовых	15–30 % годовых
Требование залога	Да	Нет (имущество – обеспечение)	Нет (дебиторская задолженность)	Нет
Влияние на кадровую устойчивость	Риск сокращений при высокой долговой нагрузке	Сохранение рабочих мест, возможность обучения	Своевременная оплата труда, снижение текучести	

Как видно из таблицы 2, банковский кредит остается базовым инструментом, но его высокая стоимость и требования ограничивают доступность для малого бизнеса. Лизинг выгоден при обновлении основных средств благодаря налоговым преимуществам. В то время как факторинг эффективен для управления оборотным капиталом и ликвидностью. Краудфинансирование расширяет возможности финансирования инновационных и малых проектов, снижая зависимость от традиционных банков.

Для количественной оценки влияния предложен интегральный показатель эффективности взаимодействия с финансовыми институтами (ИПЭФ):

$$\text{ИПЭФ} = \alpha \times \text{WACC} + \beta \times \frac{D}{E} + \gamma \times Kturn + \delta \times (1 - Lstab)$$

где

α, β, γ, δ – весовые коэффициенты (экспертно, сумма = 1);

WACC – средневзвешенная стоимость капитала;

D/*E* – коэффициент финансового левериджа;

Kturn – коэффициент текучести кадров;

Lstab – индекс стабильности персонала (отношение средней заработной платы к прожиточному минимуму, доля расходов на обучение в фонде оплаты труда).

Индекс стабильности персонала *Lstab* представляет собой интегральную величину, агрегирующую два нормализованных субиндекса:

$$Lstab = 0{,}6 \cdot I\text{зп} + 0{,}4 \cdot I\text{обуч},$$

где:

Iзп – субиндекс уровня оплаты труда и расчитывается как (ЗПср*ПМ,3)/3Iзп;

Iобуч – субиндекс развития персонала f_0(ФОТобучФОТ,0,10)/0,10;

ЗПср – среднемесячная заработная плата работников предприятия, руб.;

ПМ – величина прожиточного минимума для трудоспособного населения в регионе, руб.;

ФОТобуч – годовые расходы на обучение и развитие персонала, руб.;

ФОТ – годовой фонд оплаты труда, руб.

Оба субиндекса приведены к диапазону [0;1] с помощью верхних пороговых значений. Для Iзп порог принят на уровне 3, поскольку превышение заработной платой трех прожиточных минимумов, по экспертным оценкам, уже не дает пропорционального прироста кадровой стабильности. При этом базовые материальные потребности удовлетворены, а дальнейший рост дохода влияет на текучесть слабее. Для Iобуч порог составляет 10 % ФОТ. Так мировая практика и экспертные оценки показывают, что расходы на обучение выше этого уровня дают убывающую отдачу с точки зрения снижения риска увольнений.

Весовые коэффициенты 0,6 и 0,4 обоснованы методом экспертных оценок. Больший вес Iзп отражает приоритетность материальной обеспеченности как первичного фактора текучести. А вес Iобуч учитывает вклад инвестиций в человеческий капитал в долгосрочную устойчивость персонала.

Таким образом, чем ближе значение индекса стабильности персонала к 1, тем выше кадровая стабильность.

Средние значения составили $\alpha = 0{,}35$; $\beta = 0{,}25$; $\gamma = 0{,}20$; $\delta = 0{,}20$. Сумма весов равна 1. Наибольший вес присвоен WACC (35 %), поскольку стоимость капитала прямо влияет на инвестиционную привлекательность и финансовую устойчивость. Вес D/E составляет 25 %, что отражает значимость долговой нагрузки. Кадровые параметры получили по 20 %, что подчеркивает равную значимость текучести и стабильности персонала при выборе источника финансирования.

Чем ниже ИПЭФ, тем более сбалансирована финансовая и кадровая политика. Показатель позволяет сравнивать альтернативные источники финансирования не только по стоимости, но и по социально-кадровым последствиям.

Проведем расчет представленных формул для ООО «МАКС» с объемом собственного капитала 10 млн руб. и заемного капитала 5 млн руб. (банковский кредит под 20 % годовых). Рассчитаем три варианта привлечения капитала. Так первый вариант предполагает получение дополнительного кредита на 3 мил руб. под 22 % годовых.

Второй, лизинг на 3 млн руб. на 3 года с номинальной ставкой 25 %, после налогового щита эффективная стоимость 20 %. Имущество числится на балансе лизингодателя, поэтому D/E не увеличивается.

И третий вариант включающий факторинг дебиторской задолженности на 3 млн руб. с комиссий 18 % годовых. Не увеличивает заемный капитал, улучшает ликвидность.

Таблица 3

Сравнение сценариев выбора финансовой политики ООО «МАКС»

Сценарий	WACC	D/E	Kturn	Lstab	ИПЭФ
Базовый	0,1533	0,5	0,18	0,80	0,255
1. Доп. кредит	0,1571	0,8	0,22	0,75	0,349
2. Лизинг	0,1611	0,5	0,16	0,85	0,243
3. Факторинг	0,1518	0,5	0,14	0,90	0,226

Минимальный ИПЭФ обеспечивает факторинг (0,226), затем лизинг (0,243), базовый вариант (0,255), худший – дополнительный банковский кредит (0,349).

Заключение. Трансформация финансовой системы предприятия под влиянием банковских и небанковских институтов требует не только качественного, но и количественного анализа. Впервые предложенный интегральный показатель ИПЭФ позволяет сравнивать альтернативные инструменты по критериям стоимости, ликвидности, долговой нагрузки и кадровой устойчивости. Расчет на условном примере показал, что факторинг и лизинг могут быть эффективнее дополнительного банковского кредита даже при более высокой номинальной ставке – за счет налоговых преимуществ, отсутствия роста долговой нагрузки и положительного влияния на кадровую устойчивость. Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию методики к конкретным отраслям и предприятиям.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что финансовая система предприятия в современных условиях эволюционирует от относительно замкнутой модели к открытой, активно интегрированной в широкий финансовый рынок. Ее структура и ключевые параметры все в большей степени формируются под влиянием взаимодействия с разнообразными финансовыми посредниками – как традиционными банковскими, так и многочисленными небанковскими институтами.

Список литературы

1. Авдеева Е. Лизинг и факторинг: привлекаем финансы для бизнеса. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.garant.ru/ia/opinion/author/avdeeva/1285018/
2. Ассоциация российских банков. Банки и институты развития № 9. – М., 2024. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://asros.ru/upload/iblock/a90/2t16r2em0t9v35mzea438fnk1qlv5h2m/AB_broshyura_N9_v.1.1_WEB-_2_.pdf
3. Вахрин П.И., Нешитой А.С. Финансы и кредит: Учебник для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.-586 с.
4. Банк России. Российский финансовый сектор. 2025 год : аналитический материал. – М. : Банк России, 2026. – 69 с. – URL: https://cbr.ru/
5. Ковалев В.В., Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий)/Учебник. ООО «Проспект», 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://books.yandex.ru/books/vwqS5s8e
6. Кравченко, Е. С. Влияние цифровой экономики на изменение моделей бизнеса и финансовое управление / Е. С. Кравченко, Н. В. Ващенко // Управление информацией и документацией в цифровой среде : Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 21–22 ноября 2024 года. – Донецк: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», 2024. – С. 250-258. – EDN OWQPDL.
7. Методическое пособие по курсу «Финансовые рынки и институты». – М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2023. – 32 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=102268&p=attachment&ysclid=mtx844jt7956406226
8. Ткачук М.И., Киреева Е.Ф. Основы финансового менеджмента: учебное пособие для студентов экономических специальностей высших учебных заведений. Минск: Книжный Дом, Экоперспектива, 2005, изд. 2-е.
9. Финансовые институты и финансово-кредитные инструменты: по проведению практических занятий и самостоятельной работы для магистров направления 38.04.08 «Финансы и кредит» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: А. В. Чугунов. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. – 27 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cchgeu.ru/upload/iblock/1ca/88r61gra15d6c0tf21j042tdy3pgbl8h/MU_Finans.-instituty-i-fin_kred.-instrumenty_Prakt_SRS_2022.pdf
10. Финансы : учебный курс / И.Н. Гуров, С.С. Студников, О.С. Виноградова [и др.]. – М. : Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023. – URL: https://books.econ.msu.ru/Finance/
11. Финансы организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / под ред. Н.В. Колчиной, О.В. Португаловой. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 399 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»). – ISBN 978-5-238-02810-1. – Текст: электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/1028461
12. Хрустова Л. Е., Косталындина Н. В., Чивина А. Д. Цифровая трансформация бизнес-процессов в финансовом секторе: теоретические основы, перспективы, ограничения // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-biznes-protsessov-v-finansovom-sektore-teoreticheskie-osnovy-perspektivy-ogranicheniya

Финансиализация и виртуализация как новые тренды развития глобальной финансовой системы

Фомина М.В.,
заведующая кафедрой экономической теории
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
профессор, доктор экономических наук,
Донецк, Россия
Приходько В.В.,
доцент кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье проведен теоретический анализ финансиализации и виртуализации как результата глобализации мировой экономики. Выделены основные факторы и тренды финансовой глобализации, что позволило определить финансиализацию как закономерный продукт глобализации, предопределяющий стремительное, слабо контролируемое развитие финансовых рынков и накопления финансовых ресурсов, сопровождающееся отрывом последних от реального сектора экономики. Для идентификации капитала, его определенности и принадлежности к какой-либо из форм использована система авторских критериев.

Ключевые слова: финансиализация, виртуализация, глобализация, капитал, фиктивный капитал, финансы.

Financialization and Virtualization as New Trends in the Development of the Global Financial System

Fomina M.V.,
Head of the Department of Economic Theory
Donetsk National University of Economics and Trade (DonNUET)
Professor, Doctor of Economic Sciences
Prikhodko V.V.,
Associate Professor of the Department of Economic Theory
Donetsk National University of Economics and Trade (DonNUET)
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The article presents a theoretical analysis of financialization and virtualization as outcomes of globalization in the world economy. The key drivers and trends of financial globalization are identified, which allows defining financialization as a natural product of globalization that predetermines the rapid and poorly controlled development of financial markets and the accumulation of financial resources, accompanied by their detachment from the real sector of the economy. To identify capital, its certainty and its attribution to a specific form, the author's original system of criteria is applied.

Keywords: financialization, virtualization, globalization, capital, fictitious capital, finance.

Введение. Трансформационные процессы**,** происходящие в рамках экономических систем различных уровней, связаны с усилением поляризации в рамках глобального мироустройства, обострением глобальных противоречий, развитием цифровых технологий и новых средств коммуникации и т.д., что предполагает необходимость осмысления и теоретического обоснования содержания и качественных характеристик сгенерированных явлений.

Финансиализация и виртуализация экономики являются одними из наиболее дискуссионных феноменов современной глобальной экономической системы. Их стремительное развитие, начавшееся с конца XX века, сопровождается радикальной трансформацией как структуры национальных экономик, так и всей системы мирохозяйственных отношений.

В среде экономистов бытует точка зрения относительно того, что основным триггером трансформационного процесса в мировом масштабе является глобализация именно финансовой сферы [3, с.139]. Причем, постепенно из роли фактора влияния, она переходит на главную роль, как самостоятельный, самодостаточный, определяющий элемент экономического развития. Процесс финансовой глобализации неоднозначен, в нем заключена дихотомия: с одной стороны, финансовая сфера выступает триггером глобальной трансформации, а, с другой стороны – становится фактором снижения уровня устойчивости мировой экономики [4, с. 3].

Данное противоречие порождает закономерный исследовательский интерес к феномену финансиализации. Необходимо отметить междисциплинарный характер присущий проводимым исследованиям: от экономической теории до социологии [6, с. 68]. Однако, несмотря на обилие публикаций, целостной и всесторонней картины данного феномена в настоящее время не выработано, что обусловливает актуальность настоящего исследования.

Целью написания статьи является комплексное исследование понятий «финансиализация» и «виртуализация», раскрытие их сущностных характеристик и степени взаимодействия на основе использования диалектического концептуального подхода.

Исходя из поставленной цели, основными задачами видятся: во-первых, выявление взаимосвязи виртуализации и финансиализации как ключевых трендов развития глобальной экономики; во-вторых, систематизация факторов финансовой глобализации; в-третьих, выработка критериев идентификации форм капитала; в-четвертых, определение сущностных характеристик финансиализации и оценка ее социально-экономических последствий.

Материалы и методы. Теоретической базой исследования послужили фундаментальные труды К. Маркса, а также работы современных зарубежных и отечественных экономистов в области финансовой глобализации, виртуализации экономики и теории капитала.

Методологическую основу составили: диалектический подход, позволивший рассмотреть финансиализацию и виртуализацию в единстве и противоречии формы и содержания; категориальный анализ, примененный для уточнения понятийного аппарата («финансиализация», «виртуализация», «фиктивный капитал», «финансовый капитал»); системный подход, обеспечивший комплексный анализ взаимосвязей между различными формами капитала и реальным сектором экономики; метод научной абстракции, позволивший выделить сущностные характеристики исследуемых явлений. Историко-логический метод позволил проследить эволюцию форм капитала от «первоначальных» (торгового и ростовщического) до современных транснациональных.

Важно отметить, что восприятие процессов финансиализации и виртуализации варьируются в зависимости от того, в рамках какой экономической системы они рассматриваются *стабильная или нестабильная; устойчивая или кризисная; развитая или развивающаяся; иерархическая или либеральная и т.д.) [9, с. 20].

Результаты исследования. Сам процесс вируализации экономики предполагает кардинальные изменения в социально-экономической системе с непредсказуемым конечным результатом, «есть основания полагать, что от рыночной экономики в ее капиталистическом варианте ничего не останется» [2, с. 48]. Следовательно, это исторически обусловленный трансформационный процесс становления новых политэкономических отношений. Виртуализация, как исторически обусловленный процесс, характеризуется рядом специфических особенностей (см. табл. 1).

Таблица 1

Специфические особенности виртуализации

№	Характеристика	Описание
1	Масштабность	Представляет собой процесс глобальных изменений, охватывающих все сферы функционирования общества
2	Системность	Является одной из основных функциональных составляющих глобального развития
3	Интегрированность	Виртуальная реальность постепенно приобретает черты глобальной, формируя единое мировое виртуальное пространство [1, с. 77]
4	Манипулятивность	Генерирует симулякры, позволяющие маскировать и обезличивать неэквивалентный обмен ресурсов с менее развитых территорий к более развитым для получения сверхприбылей
5	Разнонаправленность	Осуществляется в двух формах: копирование механизмов реального сектора и создание качественно новых адаптированных механизмов развития

В качестве трансформационного аттрактора виртуализация экономики может происходить в двух формах. Первая форма предполагает снятие кальки с инструментов и механизмов экономического развития, присущих реальному сектору. Вторая форма – созидательная – базируется не на простом копировании, а на генерировании качественно новых алгоритмов экономического развития, адаптированных к условиям «новой» цифровой экономики.

Учитывая то, что финансовая сфера является наиболее динамичной, что связано с трансформационными изменениями в формах, функциях, специфике движения капитала, именно она стала источником зарождения и формирования виртуальной экономики и сектором (финансовый и фондовый рынок, денежное обращение), в котором эффект виртуализации проявляется в наибольших масштабах.

Формирование новой системы валютных и денежно-финансовых отношений началось после отказа от Бреттон-Вудского соглашения. Базисом финансового взаимодействия в рамках мировой экономики стали либеральные и неолибиральные принципы: свободное движение капитала (снятие ограничений на иностранные инвестиции, отказ от валютного контроля, либерализация фондовых рынков (модель «Вашингтонского консенсуса»); фритредерство (снижение пошлин, устранение нетарифных барьеров, опора на сравнительные преимущества Рикардо); дерегуляция (минимизация роли государства в экономике, приватизация, гибкий рынок труда); институциональная унификация (приведение национальных законов к единым стандартам (стандарты МВФ, ВТО, Базельские соглашения).

Таким образом, явной стала тенденция «к созданию мировой глобальной финансовой системы» [5, с. 83], которая имеет свои сущностные особенности: свободное перемещение капитала; изменение роли банковского сектора от финансовых посредников, в агентов валютно-финансового рынка; «плавающие» валютные курсы; формирование рынков деривативов (производных финансовых инструментов); спекулятивный характер финансовых отношений; позиционирование новых финансовых инструментов (кредитных производных). Усугубление этих признаков фактически и стало основой формирования дефениции «финансиализация».

В современной экономической науке однозначное определение данной дефиниции отсутствует, что связано со специфичностью виртуальной финансиализации и ее проявлениями, «гипотеза финансиализации является популярной темой в современной гетеродоксальной экономической теории, марксистской политической экономии, также в экономической мэйнстриме» [6, с. 68]. Основные концептуальные подходы к трактовке финансиализации представлены в таблице 2.

Таблица 2

Концептуальные подходы к трактовке понятия «финансиализация»

№	Подход	Сущность	Представители
1	Марксистский	Финансиализация – новый этап развития капитализма, при котором производственный капитал остается основой создания прибавочной стоимости, а финансовые формы участвуют лишь в ее распределении	Современные марксисты
2	Посткейнсианский	Финансиализация отражает разрыв между финансовой и реальной сферами, характеризуется недостаточным инвестированием в реальную экономику [8, с. 20]	Представители гетеродоксальной экономии
3	Институциональный	Финансиализация – изменение роли государства, неподконтрольность финансового сектора национальным регуляторам [12]	Институционалисты
4	Социологический	Финансиализация как социальное явление, вовлекающее практически всех членов общества	Социологи

На основе изучения трудов исследователей различных научных школ и направлений выделены четыре основных подхода к объяснению сущности понятия «финансиализация»: марксистский, посткейнсианский, институциональный, социологический. Считаем, что их объединяет смысловая посылка относительно нового этапа развития и оторванности финансовой сферы от реального производства. Фактически, финансиализацию необходимо принимать как процесс трансформации финансового капитала в фиктивный и виртуальный, с постепенным отделением его от реального сектора экономики.

В авторской интерпретации, финансиализация – это категория, отражающая специфику развития системы финансовых отношений в условиях виртуализации экономики, или функционирование финансовой сферы в условиях становления цифрового капитализма.

Применение диалектического подхода с учетом базовых философских положений на основе исследования диалектики формы и содержания позволило сформировать комплексное представление относительно «финансиализации» и «виртуализации»: во-первых, они полностью антагонистичны материально-вещественным аналогам; во-вторых, абсолютно не связаны с реальной экономикой и развиваются отдельно от нее; в-третьих, должны рассматриваться и изучаться во взаимодействии, как взаимозависимые явления; в-четвертых, не олицетворяют сущностную сторону реальных экономических процессов; в-пятых, могут существовать в превращенных формах (производные). Считаем, что существуют следующие варианты взаимодействия формы и содержания (см. табл. 3).

В процессе взаимодействия финансиализация и виртуализация, реализуют наиболее консервативный подход. По сути, они не трансформируют экономическую реальность, создавая новые инструменты, механизмы, социально-экономические отношения, а имитируют их создание, что, при прочих равных условиях, снижает устойчивость экономической системы, способствует обострению социальных противоречий (социально-экономическое неравенство), провоцирует политическую нестабильность в рамках национальной экономической системы.

Таблица 3

Три варианта взаимодействия формы и содержания

Вариант	Характер взаимодействия	Подход
1	Устоявшиеся формы трансформируются под новое содержание, сохраняя единство	Прогрессивный
2	Старые формы отвергаются и применяются новые в надежде на соответствие содержанию	Потенциально прогрессивный
3	Созданные формы используются для маскировки с целью сохранения старого качества	Консервативный

Одной из производных развития виртуализации и финансиализации является трансформация содержания и функций денег и эволюция капитала. Изменение формы капитала от, по словам К. Маркса, от «допотопных форм торгового и ростовщического» [10, с.174] до мейнстримовских (человеческого, интеллектуального, социального, когнитивного и др.) оказывает значительное влияние на процессы трансформации внутри экономической системы. Этапы трансформации доминирующих форм капитала представлены в таблице 4.

Таблица 4

Формы капитала в исторической ретроспективе

№	Исторический этап	Доминирующая форма капитала
1	Докапиталистическая эпоха	Купеческий и ростовщический
2	Капитализм	Промышленный
3	Монополизм	Национальный финансовый
4	Глобализация	Транснациональный финансовый

Современная экономика Российской Федерации переживает двойную трансформацию. С одной стороны, ускоряется процесс виртуализации, проявляющийся в проникновении цифровых технологий во все сферы жизни, формировании платформенной экономики и цифровых финансовых активов. С другой стороны, усиливается финансиализация, т.е. происходит усиление влияния финансового сектора на принятие экономических решений, что приводит к доминированию финансовых интересов над производственными и социальными.

В экономике Российской Федерации процессы виртуализации и финансиализации проявляются специфически, накрадываясь на санкционные ограничения и импортозамещение.

Проявления виртуализации фактически связано с уход экономики в цифру и нематериальные активы, оно имеет экономическое и социальное проявление, формируя как новые возможности, так и новые угрозы.

Виртуализация – это рост доли цифровых услуг, платформ и виртуальных активов по сравнению с физическим производством.

Виртуальные трансформации в экономике можно сгруппировать:

Развитие цифровых платформ-гигантов (по сути, переход к монополии данных). Рост выручки и капитализации Яндекс, Ozon, Wildberries, VK. Их стоимость сейчас оценивается не по складам или серверам, а по количеству пользователей и собранным данным (Big Data).

Переход B2B и B2G в «Гостех». Активное внедрение электронного документооборота (ЭДО), маркировка «Честный знак», портал Госуслуг. Происходит виртуализация контроля, когда государство отслеживает движение товаров в цифровой среде быстрее, чем оборот его физического объема.

Широкое применение криптовалюты и ЦФА (цифровых финансовых активов). Так, начиная с 2024-2026 годов в РФ легализованы эксперименты по использованию криптовалют в международных расчетах. Это классический пример виртуализации денег, которые не имеют физического обеспечения, но выполняют функцию платежа.

Расширение рынка труда за счет удаленной занятости. Рост самозанятости и фриланса, где товаром становится чистый интеллектуальный труд, оторванный от географического места работы.

Виртуализация социальной сферы проявляется прежде всего в переводе государственных и социальных услуг в цифровой формат (например, растет доля граждан, активно использующих портал «Госуслуги»).

К позитивным эффектам виртуализации социальной сферы относятся: сокращение временных издержек граждан при получении социальных услуг (здравоохранение, образование, социальная защита); снижение коррупционных рисков за счет автоматизации процессов; развитие дистанционных форматов занятости (самозанятость, фриланс), что особенно актуально для моногородов и труднодоступных территорий.

Негативные проявления (социальные риски) связаны с: возникновением цифрового неравенства (доступ к высокоскоростному интернету и цифровым сервисам существенно различается между мегаполисами и регионами, разными возрастными группами); формированием проблемы равного доступа, что связано с исключение социально уязвимых групп из цифровой среды (пожилые граждане, лица с ограниченными возможностями и люди с низким уровнем цифровой грамотности оказываются в ситуации «принудительной цифровизации», что ограничивает их доступ к жизненно важным услугам); ростом уровня безработицы или сокращением рабочих мест низкой квалификации (автоматизация и внедрение чат-ботов, терминалов самообслуживания и алгоритмов управления ведут к высвобождению работников в сфере услуг (кассиры, операторы, консультанты). Без системы переподготовки это создает риски застойной безработицы среди наименее защищенных слоев населения).

Влияние финансиализации на экономику связано с диктатурой финансового сектора над производственным. Основным проявлением является изменение источника формирования прибыли, он оторван от реального сектора экономики.

Финансиализация – это когда прибыль делается не на производстве товаров, а на финансовых операциях (кредиты, облигации, курс валюты).

К таким трансформациям можно отнести следующие:

Закредитованность населения и бизнеса. В 2026 году ключевая ставка ЦБ находится на высоком уровне (исторические максимумы). Процентные платежи по кредитам стали основной статьей расходов даже у промышленных предприятий. Производство останавливается не из-за отсутствия заказов, а из-за дорогих денег – это и есть чистая финансиализация.

Изменение инвестиционных преимуществ (приоритет «кубышки» над инвестициями). Крупные корпорации (в т.ч. госкомпании) при высоких ставках предпочитают размещать свободные деньги на депозитах в банках, а не вкладывать их в виде инвестиционных ресурсов в производство и не расходовать на НИОКР. Финансовый доход по вкладам превышает производственный.

Дивидендная гонка. Давление на госкомпании со стороны федерального бюджета (требование перечислять 50 % прибыли в бюджет) заставляет менеджмент урезать инвестпрограммы, чтобы любой ценой показать бумажную прибыль для выплат.

Валютный коридор и юанизация. Влияние биржевых курсов (юань/рубль) на бухгалтерскую отчетность компаний стало критичным. Многие компании сейчас занимаются не производством, а валютным хеджированием (страхованием рисков), чтобы не уйти в убыток из-за скачков курса.

Влияние финансиализации на социальную сферу носит более глубинный и системный характер. Высокая зависимость экономики от финансовых рынков и кредитных механизмов трансформирует поведение как домохозяйств, так и государства в социальной сфере.

Среди основных факторов влияния целесообразно выделить:

во-первых, закредитованность населения как новую форму социальной напряженности (в условиях высокой ключевой ставки Центрального банка РФ стоимость

потребительского кредитования достигла исторических максимумов, что приводит к следующим социальным последствиям: сокращение реального потребительского спроса (деньги уходят на обслуживание долгов, а не на покупку товаров и услуг); рост психологического напряжения и социального недовольства в домохозяйствах с высокой долговой нагрузкой; увеличение числа банкротств физических лиц);

во-вторых, проблема сжатия социальных бюджетов и социальной ответственности бизнеса (финансиализация реального сектора вынуждает предприятия работать «на банки»: дорогие кредиты и требования акционеров к доходности заставляют менеджмент сокращать инвестиции в человеческий капитал. Это проявляется в: сокращении корпоративных социальных программ (ДМС, санаторно-курортное лечение, материальная помощь работникам); отказе от индексации заработной платы на уровень инфляции (средства направляются на погашение кредитов и дивиденды); росте доли платных социальных услуг в ущерб бесплатным государственным);

в-третьих, финансиализация пенсионной системы (накопительный компонент пенсионной системы России оказался в значительной степени зависим от колебаний финансовых рынков. Управление пенсионными накоплениями через негосударственные пенсионные фонды (НПФ) создает риски потери сбережений граждан в случае кризисов на финансовых рынках, что прямо влияет на социальную стабильность).

Таким образом, виртуализация экономики требует дорогих кредитов, что увеличивает долговую нагрузку. В итоге предприятия вынуждены сокращать социальные программы (поддержка ветеранов, дотации на питание в школах), перекладывая социальную нагрузку на региональный бюджет, который и так дотируется из центра, а высокий уровень финансиализации (дорогие кредиты, увеличение объемов фиктивного капитала) является **барьером** для инновационного развития промышленности РФ, смещая фокус предприятий с внедрения новых технологий на спекулятивные финансовые операции. Виртуализация же (внедрение ERP-систем и цифровых двойников) позволяет частично снизить эти издержки, но требует дорогостоящей ИТ-инфраструктуры.

Заключение. Проведенное исследование сущностных характеристик и проявлений финансиализации позволило сделать следующие выводы и теоретические обобщения:

Виртуализация экономики создает новые возможности для повышения эффективности государственного управления, но одновременно углубляет цифровое неравенство и создает зону отчуждения для социально уязвимых групп населения.

Финансиализация экономики РФ выступает системным ограничителем социального развития, поскольку доходы населения и бизнеса переориентируются с потребления и инвестиций на обслуживание финансовых обязательств.

В условиях высоких ставок и санкционных ограничений социальная сфера теряет свою инвестиционную привлекательность, что ведет к деградации человеческого капитала – ключевого ресурса инновационного развития.

Перспективы дальнейших исследований виртуализации и финансиализации состоят в необходимости изучения их экономических последствий с целью минимизации негативных социальных эффектов.

Список литературы

1. Халиков М.С., Корецкий А.В. Виртуализация глобализации как тенденция нового времени // Коммуникология. – 2018. – Том 6. №3. – С. 70-81.
2. Щуков В.Н. Методологические аспекты виртуализации экономики // Вестник Ивановского государственного университета. Серия экономика. – 2014. – Вып. 1 (21). – С. 48-50.
3. Быков А.Н. Глобализация в контексте новых реалий и вызовов // Мир перемен. – 2008. – № 1. – С. 131-145.
4. Быков А.Н. Кризис финансовой глобализации // Российский внешнеэкономический вестник. – 2009. – № 1 (январь). – С. 3-15.
5. Оболенский В.П. Мировые цены и реформирование мировой финансовой системы // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 2. – С. 71-84.

6. Мавродес С. Гипотеза финансиализации в марксизме: шаг вперед или ложный путь? // Вопросы политической экономии. – 2019. – № 1. – С. 68-81.
7. Gupta P. The entwined futures of financialisation and cities // Cambridge Journal of Economics. – 2019. – No. 43 July. – P. 1123–1148.
8. Рожков Ю.В., Черная И.В. Китай и развитие геофинансовой системы эпохи постглобализации // Вестник ХГАЭП. – 2013. – № 4-5. – С. 18-24.
9. Lapavitsas C., Soydan A. Financialisation in Developing Countries: Approaches, Concepts and Metrics"// SOAS Department of Economics Working Paper, London: SOAS University of London. SOAS Department of Economics Working Paper Series at. – 2020. – No. 240. Available at: http://www.soas.ac.uk/economics/research/workingpapers/
10. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т.1. Кн.1: Процесс производства капитала / Маркс Карл; предисловие Ф. Энгельса; перевод И. И. Степанова-Скворцова. – Москва: Политиздат, – 1969. – 908 с. – Примеч.: с. 787-812. – Указ. Имен: с. 813-838. – Указ. Лит.: с. 839-882. – Предм. Указ.: с. 883-900.
11. Зак Дж. М. Справедливая стоимость – соблазны манипулирования отчетностью. Новые глобальные риски и методы их выявления. – М.: Маросейка, 2011. – 280 с.
12. Pan F., Zhang F., Wu F. State-led Financialization in China: Case of the Governmant-guided Investment Fund // The China Quarterly – 2021. – 247. – P.749–772.
13. Криничанский К. В. Трансформация структуры финансовых систем в условиях цифровизации // Финансовые рынки в условиях цифровизации: монография / кол. Авторов; под ред. Криничанского К. В. – М.: РУСАЙНС, 2020. – С. 102–112.
14. Ален де Бенуа. Против либерализма к четвертой политической теории. – СПб.: Амфора. – 2009. – 476 с.
15. Пикетти Т. Капитал в XXI веке. – М.: Ад Маргинем Пресс. – 2015. – 592 с.
16. Гэлбрайт Джеймс К. Неравенство и нестабильность. – Нью-Йорк: Oxford University Press. – 2012. – 187 с.
17. Фомина М.В. Виртуализация экономики как трансформационный аттрактор экономической системы / М.В. Фомина, В.В. Приходько // Сборник: Актуальные вопросы современной экономики. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 83-85.
18. Фомина М. В. Неолиберальная глобализация и возможные альтернативы / М. В. Фомина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 4, № 1(166). – С. 21-28. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.04.003. – EDN ZEZEOQ.
19. Приходько В. В. Финансиализация: сущность и глобальные последствия / М. В. Фомина, В. В. Приходько // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2025. – № 14. – С. 311-315. – EDN XBKTJK.

Развитие цифровых финансовых технологий в организациях малого и среднего бизнеса

Юрьев В.Д.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Токарь Е.В.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается процесс внедрения цифровых финансовых технологий в секторе малого и среднего предпринимательства России. Цель работы – определить ключевые сегменты финтех-решений, оказывающих наиболее заметное влияние на операционную и инвестиционную деятельность малых и средних предприятий, а также оценить региональную дифференциацию в уровне цифровой зрелости МСП. На основе анализа данных Банка России, Минэкономразвития РФ и исследовательских отчетов 2024–2025 годов выделены три группы технологий: платежные решения, кредитно-инвестиционные платформы и сервисы управленческой автоматизации. Показано, что наиболее активно МСП внедряют инструменты, снижающие транзакционные издержки, тогда как более сложные решения остаются востребованными преимущественно в регионах с развитой финансовой инфраструктурой. Обоснован вывод о необходимости дифференцированной поддержки цифровизации МСП с учетом региональной специфики.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, цифровые финансовые технологии, финтех, региональная дифференциация, цифровая зрелость, финансовая доступность.

The development of digital financial technologies in small and medium-sized businesses

Yuryev V.D.,
postgraduate student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Tokar E.V.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the adoption of digital financial technologies in the small and medium-sized enterprise sector in Russia. The aim is to identify the fintech segments that have the most tangible impact on the operational and investment activities of SMEs and to assess regional disparities in their digital maturity. Drawing on data from the Bank of Russia, the Ministry of Economic Development, and research reports published in 2024–2025, the study identifies three groups of technologies: payment solutions, lending and investment platforms, and management automation services. The findings indicate that SMEs most actively adopt tools that reduce transaction costs, while more sophisticated solutions remain concentrated in regions with well-developed financial infrastructure. The paper concludes that differentiated support for SME digitalisation is needed, taking into account regional specifics.

Keywords: small and medium-sized enterprises, digital financial technologies, fintech, regional disparities, digital maturity, financial inclusion.

Цифровая трансформация финансового сектора в России за последние пять лет перешла из стадии экспериментов в фазу массового внедрения. Для малого и среднего бизнеса это означает не просто появление новых инструментов, а изменение самой логики взаимодействия с финансовой инфраструктурой: сокращение цепочки посредников, снижение стоимости транзакций и расширение доступа к данным, которые ранее были доступны только крупным корпорациям. Однако темпы этого процесса в секторе МСП остаются неравномерными. По данным исследования, проведенного Акселератором ВТБ совместно с Акселератором ФРИИ, более 80 % российских финтех-стартапов ориентированы на B2B-сегмент [2]. Это указывает на то, что предложение технологических решений растет быстрее, чем способность малых предприятий их осваивать. Возникает разрыв между доступностью инструментов и готовностью бизнеса к их интеграции.

Вопросы цифровизации финансовых услуг для МСП рассматриваются в работах Овчинникова и Чеботаева [1], которые предложили индекс цифровизации бизнеса и выявили значительную региональную дифференциацию цифровой зрелости предприятий. Авторы систематизировали барьеры внедрения, разделив их на внутренние и внешние. В качестве решения предложен переход к экосистемной модели на основе API-интеграции и встроенных финансовых сервисов. Отдельный пласт исследований посвящен краудлендингу и альтернативным механизмам финансирования МСП. В 2024 году средняя ставка по кредитам для малого и среднего бизнеса выросла с 22 % до 31 %, что привело к двукратному росту числа заявок к краудлендинговым платформам и почти четырехкратному – к микрофинансовым организациям [5]. Эти данные показывают, что рост стоимости традиционного банковского кредита стимулирует спрос на цифровые альтернативы.

Отдельно стоит отметить данные Банка России по Системе быстрых платежей. К концу второго квартала 2025 года число компаний, принимающих оплату через СБП, превысило 2,5 миллиона, а общее количество операций за квартал достигло 4,6 миллиарда на сумму 24,8 триллиона рублей. Малые предприятия остаются наиболее активными пользователями этой системы: около трети из них уже подключены к СБП [1]. За весь 2025 год через СБП прошло 18,3 миллиарда операций на общую сумму 103 триллиона рублей, что в полтора раза превышает показатели 2024 года [2]. В среднем каждый день через систему проходит около 50 миллионов транзакций [3]. К концу года оплату через СБП принимали уже 3 миллиона предприятий торговли и сервиса, причем 80 % из них – малые и средние компании [4]. Это свидетельствует о том, что платежные решения остаются наиболее массовым сегментом финтеха для МСП, и их роль продолжает расти.

Данные Цифровой платформы МСП.РФ показывают, что за 2025 год предприниматели привлекли более 40 миллиардов рублей с использованием сервисов платформы, что на 11 % превышает показатель 2024 года. Общая сумма льготных микрозаймов составила 23 миллиарда рублей. Средневзвешенная ставка по ним составила 8,7 % годовых, что в 2–3 раза ниже классических банковских кредитов [5]. Число пользователей платформы превышает 1,4 миллиона предпринимателей [6]. С момента запуска сервиса микрофинансирования в конце 2023 года объем выдачи средств через платформу вырос с 1,1 миллиарда рублей до 19 миллиардов за неполный 2025 год, то есть «производительность» сервиса увеличилась в 17 раз [7]. Доля одобренных заявок выросла с 38 % в 2023 году до 46 % в 2025 году [8]. Средняя сумма займа через сервис достигла 2,6 миллиона рублей, а срок кредитования – 2,5 года [9]. Эти цифры указывают на то, что государственные цифровые платформы становятся значимым каналом финансовой поддержки МСП.

Исследование опирается на вторичный анализ открытых данных: статистики Банка России, Минэкономразвития РФ, аналитических отчетов консалтинговых компаний и исследовательских центров. Хронологические рамки – 2023–2025 годы. Для оценки региональной дифференциации использованы данные по федеральным округам и отдельным субъектам РФ. Ограничение работы состоит в том, что она не включает первичные опросы предпринимателей, а опирается на уже опубликованные исследования. Вместе с тем систематизация разрозненных данных позволяет увидеть общую картину и выделить наиболее значимые тенденции.

Наиболее массовым сегментом остаются платежные технологии. СБП, онлайн-эквайринг и мобильный банкинг для бизнеса фактически стали стандартом: отсутствие возможности принимать безналичную оплату сегодня воспринимается клиентами как аномалия, а не как особенность. Данные Банка России подтверждают: за третий квартал 2024 года число компаний, подключивших СБП, выросло на 13 %. Для малого бизнеса это означает снижение зависимости от наличных расчетов и, что важнее, появление прозрачной истории транзакций, которая впоследствии используется для скоринга. Однако простое подключение к платежным сервисам не решает проблему доступа к кредитованию. Это лишь создает предпосылки для следующего уровня – использования транзакционных данных в алгоритмах оценки кредитоспособности.

Рост ставок по банковским кредитам для МСБ в 2024 году с 22 % до 31 % стал катализатором для альтернативных каналов финансирования. Число заявок к краудлендинговым платформам увеличилось вдвое, к микрофинансовым организациям – в 3,7 раза [5]. Это не означает, что краудлендинг заменяет банковское кредитование – объемы несопоставимы. Но сам факт переориентации части спроса на цифровые платформы говорит о том, что предприниматели готовы рассматривать небанковские источники финансирования, если они доступны онлайн и не требуют длительного сбора документов. По итогам 2025 года объем профинансированных через инвестиционные платформы проектов достиг 24 миллиардов рублей [10]. По данным Банка России за второй квартал 2025 года, объем привлеченных субъектами МСП средств на рынке краудлендинга составил 10,8 миллиарда рублей [11]. В целом краудинвестинг в первом полугодии 2025 года достиг 29,6 миллиарда рублей [12]. Государственная цифровая платформа МСП.РФ усиливает эту тенденцию. За 2025 год через нее было привлечено более 40 миллиардов рублей, из которых 23 миллиарда – льготные микрозаймы [4]. Важно, что заявку можно подать без посещения офиса и отслеживать статус в личном кабинете – это снижает административные издержки, которые для малого бизнеса часто оказываются критическими.

Онлайн-бухгалтерия, облачные системы учета и сервисы автоматизации отчетности занимают в структуре выручки финтех-компаний меньшую долю, чем платежные сервисы, но их влияние на операционную эффективность МСП может быть не менее значимым. Автоматизация рутинных финансовых операций высвобождает время предпринимателя, которое он может направить на развитие бизнеса, а не на сверку счетов. Проблема в том, что этот сегмент плохо поддается количественной оценке. Выручка финтех-компаний, работающих в сфере управленческой автоматизации, ниже, чем у платежных сервисов, но эффект от их внедрения распределен по тысячам предприятий и не отражается в отраслевой статистике напрямую.

Согласно аналитическому отчету о цифровизации малого бизнеса в России, к 2027 году 70 % МСП планируют внедрить облачные сервисы в свою деятельность [13]. При этом только 16 % предприятий достигли высокого уровня цифровой зрелости, тогда как 72 % находятся на среднем уровне, а 12 % – на низком [14]. Это говорит о том, что потенциал роста в сегменте управленческой автоматизации остается значительным, но его реализация требует не только доступности технологий, но и готовности бизнеса к их освоению.

Для наглядности основные сегменты финансовых технологий, доступных предприятиям МСП, систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Сегменты финансовых технологий для предприятий МСП

Сегмент	Характеристика	Примеры решений
Платежные решения	Обеспечивают прием безналичных платежей, переводы, эквайринг; формируют транзакционную историю	СБП, онлайн-эквайринг, мобильный банкинг
Кредитно-инвестиционные платформы	Предоставляют доступ к заемному финансированию и инвестициям без традиционного банковского посредничества	Краудлендинг, микрофинансовые организации, платформа МСП.РФ
Управленческая автоматизация	Автоматизируют бухгалтерский учет, отчетность, документооборот; снижают административную нагрузку	Облачная бухгалтерия, сервисы электронного документооборота

Несмотря на то что цифровые финансовые технологии в теории доступны любому предприятию с подключением к интернету, на практике уровень их внедрения существенно различается по регионам. В среднем по стране 95,6 % предпринимателей используют цифровые технологии [15]. Однако за этой средней цифрой скрывается значительная дифференциация. На первом месте по применению цифровых платформ находится Чувашская Республика, где 98,7 % организаций используют эти технологии [16]. Чувашия также лидирует по доле организаций, использующих технологии искусственного интеллекта (7,4 %), тогда как в Республике Тыва, Хабаровском крае и Чукотском автономном округе искусственный интеллект малыми предприятиями не применяется вовсе [17]. По использованию облачных сервисов первое место принадлежит Ульяновской области (32,4 %), а последнее – Республике Тыва (9,8 %) [18]. Лидирующие позиции по доле малых предприятий, применявших интернет вещей, занимает Сахалинская область (16,1 %), промышленных роботов – Республика Марий Эл (8,5 %), технологии больших данных – Республика Хакасия (5,6 %) [19]. Эти данные показывают, что проблема не только в доступности технологий как таковых, но и в инфраструктурных и регуляторных условиях, которые различаются настолько сильно, что единая стратегия цифровизации для всей страны оказывается неработающей.

В крупных городах мобильный банкинг охватывает до 82 % малых предприятий, тогда как в сельских районах этот показатель составляет около 29 %. В экономически сложных регионах финтех-решения позволяют 39 % МСП поддерживать операционную деятельность, однако соблюдение регуляторных требований в городах достигает 89 %, а в сельской местности – лишь 31 % [6]. Эти цифры показывают, что проблема не только в доступности технологий как таковых, но и в инфраструктурных и регуляторных условиях, которые различаются настолько сильно, что единая стратегия цифровизации для всей страны оказывается неработающей. Высокая концентрация бизнеса в мегаполисах сохраняется, но цифровизация процессов позволяет региональным предпринимателям преодолевать географические барьеры и работать на федеральном уровне [20]. Современные платежные и логистические инструменты постепенно стирают границы между мегаполисами и небольшими городами, однако этот процесс идет неравномерно и требует целенаправленной поддержки.

Цифровые финансовые технологии для МСП развиваются неравномерно: платежные решения стали массовыми, кредитно-инвестиционные платформы набирают обороты на фоне роста стоимости банковского кредита, а управленческая автоматизация остается недооцененным, но потенциально наиболее эффективным сегментом. Региональная дифференциация сохраняется и, судя по данным, не сокращается. Практический вывод состоит в том, что поддержка цифровизации МСП должна быть дифференцированной. Для регионов с развитой финансовой инфраструктурой приоритетом может стать стимулирование более сложных решений. Для регионов с ограниченной инфраструктурой первоочередная задача – обеспечить базовый уровень цифровой доступности и снизить регуляторные барьеры. Только такой подход позволит малым и средним предприятиям в полной мере использовать потенциал цифровых финансовых технологий.

Список литературы

1. Овчинников М.И., Чеботаев Н.Н. Цифровизация банковских услуг для МСП: барьеры и перспективы внедрения // Финансовые рынки и банки. 2025. № 12. С. 696–701.
2. ВТБ: более 80 % российских финтех-стартапов сосредоточены на B2B // Коммерсантъ. 2024. 9 декабря. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7362631
3. Банк России. Retailers and service companies choose SBP. 2025. 24 июля. URL: http://www.cbr.ru/eng/press/event/?id=26803
4. Цифровая платформа МСП.РФ: итоги 2025 года. URL: https://adm-alekseevka.gosuslugi.ru
5. Спрос на коллективное финансирование бизнеса вырос в два раза // Российская газета. 2025. 29 января. URL: https://rg.ru
6. Digital financial technologies and their impact on sustainable development of regional markets // Rep. Buketov University.
7. Цифровизация малого бизнеса в России 2025: аналитический отчет. Soware, 2025. URL: https://soware.ru/soware-small-business-digitalization-in-russia-2025.pdf
8. Краудинвестинг обсудили эксперты АОИП и «Деловой России» // Банковское обозрение. 2026. 31 марта. URL: https://bosfera.ru
9. Объем операций через СБП вырос в полтора раза в 2025 году // Robokassa. 2026. 12 февраля. URL: https://robokassa.com
10. По уровню использования цифровых технологий малыми предприятиями наблюдаются региональные различия // Управленческий учет. 2025. URL: https://uprav-uchet.ru
11. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг: контент-анализ предпосылок формирования и развития / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова // Kant. – 2023. – № 2(47). – С. 74-79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.14. – EDN DUILQE.
12. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг : Учебное пособие / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-9571-3430-5. – EDN IEVJDR.

СЕКЦИЯ 2. МИРОВОЕ ХОЗЯЙСТВО И МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Аргентинский кризис как триггер региональной нестабильности в Бразилии, Уругвае и Чили

Васильчук К.Ю.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Мельникова Н.С.
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов «НИУ БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу аргентинского экономического и политического кризиса 2001-2002 гг. как триггера региональной нестабильности в странах Меркосур и Южного конуса. Рассматриваются три основных канала распространения кризиса – торговый, финансовый и институционально-политический – и их конкретное проявление в Бразилии, Уругвае и Чили. На основе сравнительного анализа выявлены факторы, определяющие неравномерность регионального распространения макроэкономических кризисов. Отдельное внимание уделено вопросу о том, какие выводы были сделаны из кризиса и как они отразились на текущем состоянии экономик региона. Показано, что механизмы распространения нестабильности сместились с финансовых на торговые и политические каналы.

Ключевые слова: аргентинский кризис, Меркосур, региональная нестабильность, финансовое заражение, долларизация.

The Argentine crisis as a trigger for regional instability in Brazil, Uruguay, and Chile

K.U. Vasilchuk
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: N.S. Melnikova
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article analyzes the Argentine economic and political crisis of 2001-2002 as a trigger for regional instability in Mercosur and Southern Cone countries. It examines three primary channels of crisis transmission-trade, financial, and institutional-political-and their specific manifestations in Brazil, Uruguay, and Chile. Based on a comparative analysis, the study identifies the factors that determine the uneven regional spread of macroeconomic crises. Particular attention is paid to the conclusions drawn from the crisis and their reflection in the current state of the region's economies. The study demonstrates that the mechanisms of instability transmission have shifted from financial to trade and political channels.

Keywords: Argentine crisis, Mercosur, regional instability, financial contagion, dollarization.

Введение. Экономический и политический коллапс Аргентины 2001-2002 гг. стал одним из самых масштабных кризисов в новейшей истории Латинской Америки: как отмечает А.В. Щербакова, *»Аргентина стала первой крупной экономикой в современной*

истории, объявившей дефолт по суверенному долгу», также страна пережила отказ от режима валютного совета и смену пяти президентов за две недели на рубеже 2001-2002 гг. [7]. Однако значение этого кризиса выходит далеко за национальные границы Аргентины. Будучи второй по величине экономикой Меркосур и ключевым торговым партнером соседних государств, нестабильность Аргентины повлияла на устойчивость Бразилии, Уругвая и Чили через торговые, финансовые и политические каналы [1].

Экономический кризис в Аргентине формировался постепенно, начиная с азиатского финансового кризиса 1998 г., перекинувшегося на Латинскую Америку, и последовавшей девальвации бразильского реала в январе 1999 г. Эти внешние шоки в сочетании с жесткой привязкой аргентинского песо к доллару США по схеме конвертируемости привели к затяжной рецессии 1999-2001 гг., которая завершилась дефолтом по государственному долгу в конце 2001 г. и отменой конвертируемости в январе 2002 г. [4;7]. Как показывает А.В. Мунгалов, режим валютного совета, введенный в 1991 г., изначально обеспечил финансовую стабилизацию и снижение инфляции, однако со временем жесткая привязка курса лишила страну возможности адаптироваться к внешним шокам, что и стало одной из ключевых предпосылок кризиса [5]. Накопление макроэкономических проблем в 1990 гг. показывало, что дефолт или девальвация неизбежна [9]. При этом Чили и Бразилия избежали столь же глубокого спада именно благодаря меньшей степени долларизации своих экономик, что снизило значимость ухудшения условий торговли для этих стран [12].

Динамика основных квартальных показателей Аргентины наглядно демонстрирует глубину развития кризиса.

Таблица 1

Аргентина: основные квартальные показатели, 1999-2002 гг.

	1999				2000				2001				2002
Показатель	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
ВВП (изменение к аналогичному кварталу предыдущего года), %	-2,1	-5,4	-5,0	-0,9	-0,2	-0,7	-0,3	-1,9	-2,0	-0,6	-5,4	-10,5	-15,4
Потребительские цены (12-месячное изменение), %	-0,7	-1,3	-2,0	-1,8	-1,0	-1,1	-0,7	-0,7	-1,0	-0,3	-1,1	-1,5	8,3
Экспорт, млн долл.	5 065	6 395	5 944	5 929	5 724	7 316	6 749	6 620	5 921	7 500	7 083	6 151	5 720
Импорт, млн долл.	5 840	6 017	6 843	6 808	5 876	6 298	6 606	6 464	5 742	5 777	5 017	3 775	2 072
Международные резервы, млн долл.	25 296	24 753	23 436	27 362	26 186	27 375	26 285	26 491	21 924	21 082	20 584	14 546	12 780
Реальный эффективный обменный курс (1995=100)	89,5	90,3	89,7	90,6	91,2	90,9	90,8	89,6	90,2	87,3	87,3	88,3	165,5
Ставка по депозитам (реальная, годовая), %	8,2	7,9	9,8	11,7	9,3	8,8	8,4	11,2	10,2	12,8	24,3	22,3	6,2
Ставка по кредитам (реальная, годовая), %	12,1	10,2	12,3	15,1	12,1	11,0	10,6	15,1	14,2	21,1	37,4	…	…

Источник: [12]

Таблица показывает, что процесс рецессии начался еще задолго до дефолта. Падение ВВП фиксируется с I квартала 1999 г., а к IV кварталу 2001 г. достигает -10,5 %, в I квартале 2002 г. – -15,4 %. Международные резервы сократились с 27 362 млн долл. (IV кв. 1999 г.) до 12 780 млн долл. (I кв. 2002 г.), то есть более чем вдвое. Импорт обвалился с 6 808 млн долл. до 2 072 млн долл. – падение в 3,3 раза. Скачок реального эффективного курса с 88,3 до 165,5 – почти двукратное обесценение – стал прямым следствием отмены конвертируемости в январе 2002 г.

Важно, что кризис в Аргентине развивался не изолированно, а как часть цепочки взаимных макроэкономических шоков внутри Меркосур: девальвация реала в 1999 г. сама по себе спровоцировала первую волну напряженности в блоке, а последовавший обвал аргентинской экономики стал второй, более разрушительной волной [1].

Аргентина являлась вторым по значимости торговым партнером Бразилии, обеспечивая около 8,6 % бразильского экспорта в начале 2000 гг. [1]. Сокращение аргентинского импорта и падение платежеспособности аргентинских контрагентов напрямую снизили экспортные доходы Бразилии – по некоторым оценкам, на треть в отдельных товарных категориях. Двусторонняя торговля внутри Меркосур, выросшая с 4 млрд долл. в 1990 г. до более чем 40 млрд долл. к 2000 г., оказалась крайне чувствительной к синхронности макроэкономической политики стран-участниц [1;11]. Уругвай, в силу малого размера экономики и структурной зависимости от аргентинского туризма, строительного сектора и трансграничной торговли, оказался наиболее уязвимым звеном: степень его зависимости от экономической конъюнктуры Аргентины оценивалась современниками как исключительная [12].

Исследования финансового заражения за 2001-2002 гг. дают неоднозначные результаты. В ряде эконометрических работ, построенных на моделях VAR и скорректированных коэффициентах корреляции, не обнаружено статистически значимых свидетельств чистого заражения на валютном, фондовом и долговом рынках Бразилии и Уругвая [12]. Это означает, что динамика этих рынков объяснялась главным образом фундаментальными экономическими факторами, а не иррациональным поведением инвесторов.

Тем не менее реакция валютных рынков региона на кризис оказалась крайне неравномерной, что подтверждается данными о динамике реального обменного курса.

Таблица 2

Изменение реального обменного курса в странах Южного конуса и Меркосур
(III квартал 2001 г. – III квартал 2002 г.), %

Страна	Двусторонний курс к доллару США	Двусторонний курс к евро	Эффективный курс к корзине мировых валют	Эффективный курс только к странам Латинской Америки и Карибского бассейна
Аргентина	168,9	198,3	163,3	135,0
Бразилия	15,9	28,5	10,5	27,0
Уругвай	64,5	82,5	39,5	8,6
Чили	5,0	16,4	-1,6	-22,5

Источник: [11]

Контраст между Аргентиной (+168,9 % к доллару) и Чили (+5,0 %) количественно подтверждает, что кризис распространялся неравномерно. Уругвай (+64,5 %) занимает промежуточное положение, отражая структурную зависимость от аргентинской экономики. Бразилия (+15,9 %) демонстрирует умеренную девальвацию, что объясняется переходом к плавающему курсу еще в 1999 г.

Аргентинский дефолт нанес серьезный удар по репутации Меркосур как интеграционного проекта. Дефолт второй по величине экономики блока породил сомнения

в жизнеспособности всей модели регионального сотрудничества [1]. Бразилия как лидер блока настаивала на необходимости урегулирования Аргентиной отношений с кредиторами, чтобы избежать долгосрочного ущерба для региональных рынков капитала. Чили, напротив, демонстративно дистанцировалась от аргентинского кризиса, сближаясь с администрацией Дж. Буша-младшего и инициативой Зоны свободной торговли Америк, то есть кризис стал катализатором переориентации Чили на внерегиональные экономические альянсы [1].

Для Бразилии аргентинский кризис усилил и без того существовавшую напряженность в отношениях внутри Меркосур, начавшуюся после девальвации реала в январе 1999 г. Бразилия в одностороннем порядке отказалась от валютной координации с партнерами, что впоследствии рассматривалось как один из факторов, спровоцировавших асимметричный ответ на аргентинский кризис 1999-2002 гг. [1]. Различия в режимах денежно-кредитной политики двух крупнейших экономик Меркосур обусловили структурную асимметрию во взаимной торговле, которая по эконометрическим оценкам сдерживала внутрирегиональную торговую интеграцию на протяжении последующих лет [12].

Кризис случился как раз перед выборами в Бразилии. Наблюдатели связывали экономические проблемы в регионе с приближением выборов 2002 года и возможной победой левого кандидата Луиса Инасио Лулы да Силвы, что очень беспокоило финансовые рынки. Аргентинский кризис наглядно показал, насколько тесно в регионе переплетены экономические и политические процессы. Дестабилизация в одной стране незамедлительно сказывалась на политических настроениях и ожиданиях инвесторов в соседних государствах [8].

Уругвай оказался страной, наиболее полно продемонстрировавшей механизм трансграничного заражения. Историческая долларизация уругвайской экономики, начавшаяся еще в 1950 гг. на фоне хронической инфляции, сделала банковскую систему страны крайне зависимой от иностранных, в первую очередь аргентинских, вкладчиков. Когда паника в Аргентине вызвала массовый отток капитала, уругвайские банки столкнулись с классическим набегом вкладчиков: в течение 2002 г. страна потеряла порядка трети совокупных депозитов, пять финансовых институтов оказались неплатежеспособными, а десятки тысяч вкладчиков в Уругвае, Аргентине и Бразилии лишились доступа к своим средствам [12]. Обвал уругвайского песо к доллару почти вдвое стал прямым следствием чрезмерной долларизации экономики и ее зависимости от аргентинских депозитов и трансграничных потоков капитала [10].

Последствия банковского кризиса имели и долгосрочный юридический характер. В январе 2005 г. Международная торговая палата в Париже постановила, что уругвайское правительство обязано выплатить 120 млн долл. США банкам JPMorgan Chase, Dresdner Bank и Credit Suisse First Boston за ненадлежащее обеспечение платежеспособности одного из проблемных банков (Banco Comercial), что впоследствии стало предметом дополнительных судебных разбирательств бывших вкладчиков против международных организаций [9].

В отличие от Бразилии и Уругвая, Чили пережила аргентинский кризис со значительно меньшими прямыми экономическими потерями. Ключевым фактором устойчивости чилийской экономики исследователи называют существенно более низкий уровень долларизации по сравнению с Аргентиной, что смягчило воздействие ухудшения условий торговли и валютной нестабильности [10]. Тем не менее и Чили не осталась в стороне от регионального эффекта. Аналитики и представители международных финансовых организаций прямо указывали на риски распространения финансовой нестабильности на чилийский и мексиканский рынки в разгар кризиса.

Сопоставление трех случаев позволяет выделить три ключевых аспекта, определивших степень восприимчивости соседних экономик к аргентинскому кризису. Во-первых, насколько экономика завязана на торговлю с Аргентиной. У Бразилии и Уругвая

доля аргентинского рынка была высокой, и они ощутили это сразу – экспорт просел, деловая активность затормозилась, тогда как у Чили зависимость слабее и эффект был куда меньше [12]. Во-вторых, уровень долларизации: Уругвай, где доллары десятилетиями были привычным средством сбережения, при первом же толчке столкнулся с оттоком вкладов и паникой в банках, а Бразилия и Чили, где финансовая система построена иначе и долларовый компонент ниже, прошли острейшую фазу без коллапсов. И в-третьих, как страна позиционировала себя относительно Меркосур. Для Бразилии блок был ключевым политическим проектом, поэтому она принимала на себя основные репутационные удары, Уругвай в силу размера просто не мог дистанцироваться, а Чили, формально в блоке не состоявшая, использовала кризис, чтобы пересмотреть внешнеполитические приоритеты, что в итоге и сделала [1].

Это показало, что кризисы не всегда ведут к распаду региональных объединений. Результат зависит не от самого шока, а от того, как институты перераспределяют нагрузку между участниками. Аргентинский кризис 2001-2002 гг. продемонстрировал, что глубокая макроэкономическая дестабилизация одной из ключевых экономик регионального блока способна выступить триггером мультиканальной цепной реакции – через торговые связи, финансовую взаимозависимость и институциональную систему регионального сотрудничества. При этом характер и интенсивность распространения нестабильности оказались неравномерными. Уругвай пережил полномасштабный банковский кризис как прямое следствие своей структурной зависимости от Аргентины, Бразилия столкнулась преимущественно с торговыми потерями и обострением интеграционных противоречий внутри Меркосур на фоне собственной политической трансформации, а Чили, обладая более диверсифицированной и устойчивой финансовой системой, испытала наименьшее прямое экономическое воздействие, однако использовала кризис как повод для стратегической переориентации внешнеэкономического курса.

Последствия кризиса 2001-2002 гг. – отказ от жесткой привязки курса, реструктуризация внешнего долга, снижение прямой долларовой зависимости бюджета – были восприняты аргентинскими властями лишь частично и на ограниченный срок. Президент Аргентины Н. Киршнер в 2006 г. досрочно погасил долг перед МВФ, однако последующая модель роста, основанная на эмиссионном финансировании бюджетного дефицита, вновь привела к разгону инфляции и истощению валютных резервов [9]. В 2018 г. правительство под руководством президента М. Макри было вынуждено обратиться к МВФ за крупнейшим на тот момент кредитом фонда на фоне роста инфляции до 47,6 % [3]. За неполные два десятилетия Аргентина фактически повторила исходную модель кризиса 2001 г. – накопление внешнего долга в иностранной валюте при структурно слабой налогово-бюджетной дисциплине. Добиться преемственности экономической политики, создания стабильной модели экономического развития, появления ответственной политической элиты и обеспечения устойчивого экономического роста Аргентине так и не удалось [7]. К президентским выборам 2023 г. годовая инфляция достигла 211-228 %, а масштаб социального недовольства оказался сопоставим с уровнем протестов декабря 2001 г.

К началу 2002 г. в стране сложилась очень тяжелая ситуация – экономическая рецессия переросла в кризис, глубина которого измерялась не столько уровнем падения ВВП, сколько отчаянием рядовых аргентинцев и утратой ими веры в завтрашний день. Вслед за дефолтом и девальвацией национальной денежной единицы последовал крах сложившейся в стране модели развития [2]. Аргентина в очередной раз продемонстрировала неспособность своей политической и экономической элиты к выработке долгосрочной стратегии развития, что превратило страну в заложника собственной истории – череды подъемов и катастрофических падений [2]. Это наблюдение важно для понимания того, почему кризис 2001-2002 гг. стал не просто очередным экономическим спадом, а точкой разрыва, после которой страна так и не смогла восстановить устойчивую траекторию роста.

Избрание в ноябре 2023 г. президента Х. Милея стало прямым политическим следствием повторного приближения страны к дефолту. Его программа включает жесткое сокращение бюджетных расходов, увольнение десятков тысяч государственных служащих, отмену значительной части субсидий и достижение впервые с 2008 г. девяти кварталов подряд профицита бюджета. К середине 2025 г. годовая инфляция снизилась с 211-228 % до 31,5-43,5 %, а месячный показатель – до 1,5 % в мае 2025 г. [3].

Вместе с тем ряд ключевых уязвимостей, приведших к кризису 2001 г., оказался не устранен, а лишь отложен. Планы полной долларизации экономики были признаны правительством невыполнимыми уже в 2024 г. из-за недостаточных валютных резервов. Ограничения на валютном рынке отменены лишь частично и только в апреле 2025 г. [3]. Зависимость бюджета от внешнего финансирования сохранилась: к 2025 г. Аргентина заключила новую программу с МВФ на 20 млрд долл. под 5,63 % годовых, а осенью того же года получила дополнительную поддержку в 20 млрд долл. от Министерства финансов США [3]. Таким образом, важнейший вывод из кризиса 2001 г. – снижение зависимости от внешнего долларового финансирования – на практике реализован лишь частично. Аргентина действительно сократила долю частных кредиторов в структуре внешнего долга, однако зависимость от многосторонних кредиторов, прежде всего МВФ, сохранилась и даже усилилась. Если в 2001 г. страна отказывалась от сотрудничества с фондом, то к 2025 г. она вновь оказалась в положении заемщика, получающего крупные кредиты под внешние условия. Социальная цена реформ также оказалась значительной: тарифы на коммунальные услуги выросли примерно в 4,7 раза за 2024 г., потребление говядины упало до минимума с кризисного 2001 г., а позиции страны в рейтинге свободы прессы «Репортеров без границ» снизились с 40-го места в 2023 г. до 87-го в 2025 г. [3].

В отличие от ситуации 2001-2002 гг., нынешний аргентинский кризис не спровоцировал сопоставимой цепной реакции в соседних странах. Однако региональный контекст остается неблагоприятным. Как отмечает ЭКЛАК (Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна), «Латинская Америка и Карибский бассейн продолжают оставаться в ловушке низкой способности к росту. Прогнозы ЭКЛАК указывают на то, что регион вырастет примерно на 2,3 % в 2026 г., что немного ниже 2,4 % в 2025 г., образуя таким образом последовательность из четырех лет с темпами роста около 2,3 %» [13]. Это означает, что даже если аргентинский кризис не распространяется через финансовые каналы, он происходит в условиях, когда весь регион растет медленно, а возможности для абсорбции внешних шоков ограничены. Бразилия, Уругвай и Чили за прошедшие два десятилетия существенно снизили прямую макроэкономическую зависимость от аргентинской конъюнктуры за счет диверсификации торговых партнеров и более консервативной финансовой политики [3]. Индикатором структурной перестройки Меркосур стало заключение соглашения о свободной торговле с Европейским союзом: в феврале 2026 г. Аргентина и Уругвай первыми среди участников блока утвердили сделку, обсуждавшуюся с 1999 г., а с 1 мая 2026 г. соглашение временно вступило в силу [3]. Это можно интерпретировать как институциональный ответ на одно из последствий кризиса 2001-2002 гг.: чрезмерная зависимость от внутрирегиональной торговли и синхронных макроэкономических шоков подталкивает участников блока к внешней диверсификации связей, а не к дальнейшей внутренней интеграции. Чили, как и в 2001-2002 гг., остается вне полноформатного членства в Меркосур, сохраняя собственную внешнеторговую стратегию [1].

Опыт последующих двадцати лет показывает, что выводы из кризиса 2001-2002 гг. были сделаны асимметрично. Сама Аргентина лишь частично избавилась от структурной уязвимости к внешнему долларовому долгу: кризисы 2018 г. и 2023 г. воспроизводили тот же базовый механизм, что и коллапс конвертируемости в 2001 г., а программа Х. Милея, при всех успехах в снижении инфляции и достижении бюджетного профицита, вновь опирается на масштабную поддержку МВФ и внешних кредиторов [3]. На региональном уровне реакция оказалась более устойчивой: Бразилия, Уругвай и Чили, столкнувшись с

очередным аргентинским кризисом в 2018-2026 гг., продемонстрировали значительно большую макроэкономическую резистентность, а Меркосур ответил на структурную уязвимость внутриблоковой зависимости стратегией внешней диверсификации. Ключевой вывод состоит в том, что восприятие последствий регионального кризиса происходит не столько на уровне отдельной страны – источника нестабильности, сколько на уровне институциональной архитектуры регионального блока в целом.

Список литературы

1. Воловик Н.П., Изряднова О.И. Развитие общего рынка стран Южной Америки (МЕРКОСУР) // Экономическое развитие России. – 2019. – № 7. – С. 13-22. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-obschego-rynka-stran-yuzhnoi-ameriki-merkosur (дата обращения: 09.09.2026).
2. Караханова Р.В. Аргентина в XXI веке: основные векторы внутриполитического развития // Молодой ученый. – 2015. – № 90. – URL: https://moluch.ru/archive/90/ (дата обращения: 17.09.2026).
3. Кузнецов А.В. Аргентина: третий долговой кризис // Российский совет по международным делам. – 2024. – URL: https://russiancouncil.ru/ (дата обращения: 17.09.2026).
4. Мельникова, Н. С. Устойчивость экономики России: уроки прошлых кризисов и перспективы преодоления настоящего / Н. С. Мельникова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 2. – С. 462-470. – DOI 10.26163/GIEF.2025.16.98.058. – EDN MEFMGI.
5. Мунгалов А.В. Экономические реформы в Аргентине в 1990-е годы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2008. – № 2. – С. 98-107. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-reformy-v-argentine-v-1990-e-gody (дата обращения: 09.09.2026).
6. Тенденции развития финансовой системы в условиях экономического кризиса / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова [и др.] // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 183-193. – DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-3-183-193. – EDN BVXNLW.
7. Щербакова А.В. Справа налево. Аргентина и кризис 2001-2002 годов // Россия в глобальной политике. 2021. № 1 (107). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sprava-nalevo-argentina-i-krizis-2001-2002-godov (дата обращения: 09.09.2026).
8. Яковлев П.П. Аргентинский кризис и интересы европейского бизнеса // АПЕ. 2004. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/argentinskiy-krizis-i-interesy-evropeyskogo-biznesa (дата обращения: 09.09.2026).
9. Яковлев П.П. Перед вызовами времени. Циклы модернизации и кризисы в Аргентине. – М.: Прогресс-Традиция, 2010. – 464 с. URL: https://books.google.ru/books?id=qTiCAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (дата обращения: 09.09.2026).
10. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2002. – Santiago: CEPAL, 2002. URL: https://www.cepal.org/es/publicaciones/957-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2002 (дата обращения: 09.09.2026).
11. Economic Survey of Latin America and the Caribbean 2001-2002. – Santiago: ECLAC (CEPAL), 2002. URL: https://www.cepal.org/en/publications/37628-economic-survey-latin-america-and-caribbean-2001-2002 (дата обращения: 09.09.2026).
12. Perry G.E., Fiess N.M. Turmoil in Latin America and the Caribbean: Volatility, Spillovers, and Contagion. – Washington, D.C.: World Bank, 2003. – 61 p. – (World Bank Working Paper; No. 3).
13. CEPAL. Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2025. – Santiago: CEPAL, 2025. – 149 p.

Динамика курса золота как индикатор формирования новой многополярной валютной системы

Гридасов А.Л.
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Растопчина Ю.Л.,
доцент кафедры мировой экономики НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена фундаментальному анализу беспрецедентного роста цены на золото в 2025-2026 годах, который рассматривается как опережающий индикатор макроэкономических изменений. В работе обозреваются 5 факторов спроса: геополитические шоки, доверие к доллару, закупки центральными банками, активность на фондовом рынке и наличие расчетных единиц, обеспеченных золотом. На основе сравнительной таблицы показано, что текущий этап уникален одновременной активизацией всех драйверов роста. Предложено 3 сценария дальнейшей динамики цены на золото, реализация которых будет свидетельствовать об определенных этапах перехода к новой многополярной валютной архитектуре.

Ключевые слова: золото, дедолларизация, валютная система, фондовая биржа, многополярная геополитическая система.

The dynamics of gold prices as an indicator of an emerging multipolar currency system

Gridasov A.L.
student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Rastopchina Yu.L.,
Associate Professor of the Department of World Economy of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article provides a fundamental analysis of the unprecedented surge in gold prices during 2025–2026, positioning it as a leading indicator of macroeconomic shifts. The study examines five key demand drivers: geopolitical shocks, waning confidence in the US dollar, central bank accumulations, stock market activity, and the emergence of gold-backed settlement units. Utilizing a comparative matrix, the author demonstrates that the current period is unique due to the simultaneous activation of all growth drivers. Furthermore, the paper outlines three scenarios for future gold price dynamics, the realization of which will signal specific stages in the transition toward a new multipolar monetary architecture.

Keywords: gold, dedollarization, monetary system, stock exchange, multipolar geopolitical system.

Введение. На протяжении современной финансовой истории золото выполняло роль не просто защитного актива или товара, но и своеобразного индикатора, ведь каждый стремительный рывок его котировок был не случайной волатильностью, а отражением назревшего кризиса доверия к существующему валютному порядку. Достаточно вспомнить бурное ралли 1970-х годов, ознаменовавшее крах Бреттон-Вудской системы, или резкий взлет цен в конце 1970-х на фоне стагфляции и энергетических шоков.

Сегодня рынок золота переживает абсолютно беспрецедентный период своего существования. Аномальный рост, в ходе которого цена обновляла исторические максимумы десятки раз, а индекс относительной силы достигал рекордных значений, сигнализирует о событиях, выходящих далеко за рамки обычных экономических циклов. Уникальность текущего момента заключается в том, что впервые за всю историю торгов все классические факторы спроса на золото проявились одновременно и более того, к ним добавились структурно новые переменные, что создает принципиально новый уровень институционального спроса.

В этом контексте динамика биржевого курса золота рассматривается не просто как финансовый феномен, а как комплексный индикатор надвигающихся макроэкономических изменений. Совпадение всех исторических факторов в единой временной точке предвещает не рядовую коррекцию, а колоссальную трансформацию всей архитектуры глобальной валютной системы, итогом которой может стать переход от однополярного долларового порядка к многополярной модели с новыми центрами валютной силы.

Фундаментальный анализ динамики цен на золото в 2025-2026 годы. Как было сказано выше, период 2025-2026 года стал для золота эпизодом самого стремительного роста за всю его историю.

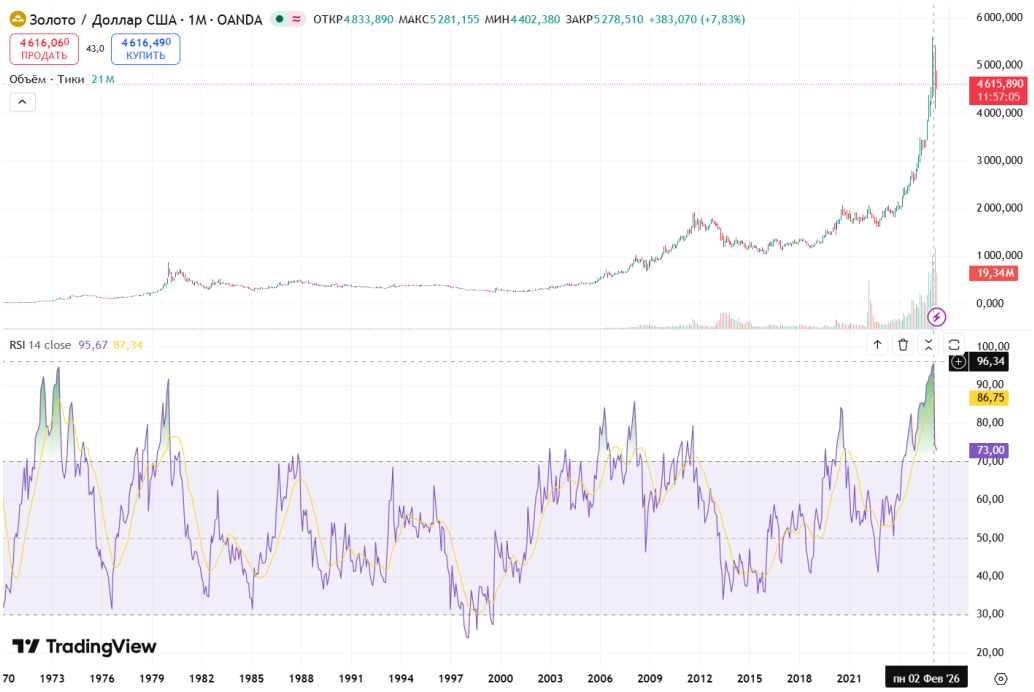


Рис. 1. Месячный график биржевой цены на золото в период с 1970 по 2026 годы. Снизу добавлен индекс относительной силы (RSI) со значением 14. Данные от TradingView.com [2]

Рассматривая график биржевой стоимости тройской унции золота в совокупности с индексом относительной силы (RSI), можно заметить, что с 2022 года скорость роста цен стремительно увеличивалась. До этого подобное происходило только в период с 1970 по 1973 годы и с 1976 по 1979. Примечательно, что цена росла каждый месяц 2025 года – такого не происходило с момента начала торгов золотом в 1971 году, что подчеркивает устойчивость спроса и его независимость от традиционных рыночных циклов. В этот раз индикатор перекупленности золота достиг рекордного значения – 96,34 2 февраля 2026. Суммарно цена золота находится в зоне перекупленности уже рекордные 2 года (с 1 апреля 2024). С 2025 по 2026 годы золото обновило свой исторический максимум более 50 раз. Сразу за этими событиями последовала сильнейшая коррекция цены – с пика 26 января по 29 апреля падение почти на 25 %. Динамика является абсолютно беспрецедентной – исследование фундаментальных факторов, повлиявших на нее, позволит выявить структурные изменения во всей мировой валютной системе.

Тенденция движения цены на золото является индикатором следующих показателей: доверие к доллару США; политика центробанков стран по покупке этого драгоценного металла; сила рынка акций, либо альтернативных популярных защитных активов; геополитическая и экономическая неопределенность. Каждый из этих факторов в те или иные периоды служил главным фактором изменения цен на золото. Но период с 2022 по 2026 с этой точки зрения является поистине уникальным: одновременно все эти факторы проявились на графике рассматриваемого драгоценного металла и, помимо этого, к ним добавились и структурно новые переменные.

Доверие к доллару.



Рис. 2. Недельный график биржевой цены индекса доллара США (DXY) в период с 2022 по 2026 годы. Данные от TradingView.com [3]

На графике индекса доллара США (DXY) виден медвежий тренд после относительного максимума в конце 2022 года. Текущая боковая тенденция приближается к самым низким значениям за последние 4 года. Крупнейшие банки Уолл-Стрит, такие как «Deutsche Bank» и «Goldman Sachs» ожидают дальнейшего снижения курса доллара [11]. Экономист Нуриэль Рубини в интервью Financial Times осенью 2025 года заявил, что «доллар стоит на пороге системного кризиса доверия» [12]. Все эти тезисы подтверждаются макроэкономическими показателями.

По данным The Kobeissi Letter доля доллара в мировых валютных резервах сейчас составляет около 40 %. Это является самым низким показателем за последние 20 лет. Только за последнее десятилетие его доля сократилась на 18 % [5].

Следующим важным показателем является монотонный рост государственного долга США. В феврале 2026 года он уже достиг 37,787 триллиона долларов, тогда как в феврале 2025-го составлял 36,219 триллиона. Отношение долга к ВВП уже приблизилось к 130 % в 2025 году. МВФ прогнозирует, что госдолг США достигнет 140 % ВВП к 2031 году, что представляет угрозу для глобальной экономической стабильности [19]. Дефицит бюджета США в 2026 финансовом году прогнозируется на уровне $1,853 трлн, или 5,8 % ВВП. Ожидается, что в ближайшие десять лет отношение дефицита к ВВП будет в среднем находиться на уровне 6,1 %. Последний раз профицит федерального бюджета США был зафиксирован в 2001 году [1].

Политика центробанков по покупке золота. После финансового кризиса 2008–2009 годов европейские банки прекратили продажи, и все большее число стран с развивающейся экономикой, таких как Россия, Турция и Индия, начали покупать золото. Среднее количество тонн золота, купленных центробанками в период с 2010 по 2021 годы – 473 в год. Ниже представлена статистика с 2022 года по I квартал 2026:

Таблица 1

Спрос центробанков разных стран на золото по годам. Данные от [9], [10], [14], [16], [17], [18]

Год	Объем спроса со стороны центробанков	Крупнейшие покупатели
2021	463 тонны	Таиланд, Индия, Венгрия
2022	1136 тонн	Россия, Турция, Индия
2023	1037 тонн	Сингапур, Китай, Турция, Польша
2024	1045 тонн	Китай, Индия, Турция, Польша, Чехия
2025	863 тонны	Китай, Турция, Польша, Казахстан
I квартал 2026	244 тонны	Китай, Польша, Узбекистан

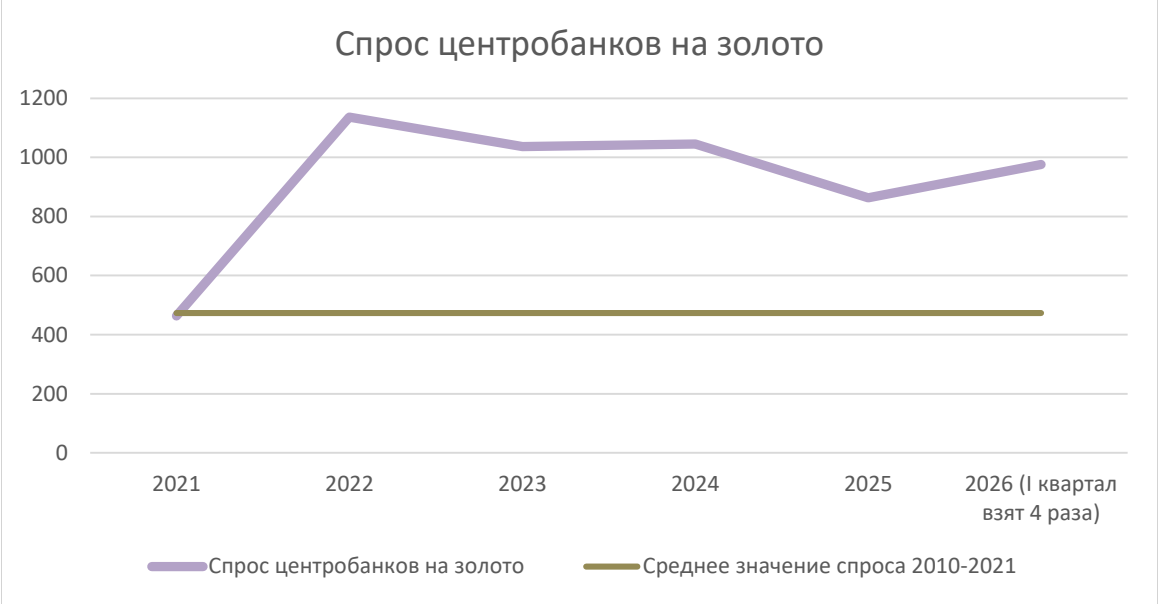


Рис. 3. Динамика спроса центробанков на золото. Данные от [9], [10], [14], [16], [17], [18]

В 2025 году драгметалл превзошел гособлигации США и стал крупнейшим резервным активом, достигнув доли в 28 % от совокупных международных резервов – максимума с начала 1990-х годов. Deutsche Bank прогнозирует, что при сохранении текущей тенденции дедолларизации доля золота в мировых резервах центробанков может достичь 40 % [4].

Из приведенных данных можно заключить, что с начала 2022 года центробанки производят активную закупку золота как резервного актива. Этот спрос обусловлен беспрецедентной заморозкой финансов резервов Центрального Банка России в 2022 году. Даже в американском политическом истеблишменте звучат предупреждения: конгрессмен-республиканец заявил, что США «неожиданно превращают доллар в оружие и таким образом стреляют в самих себя», назвав аморальными планы изъять замороженные российские активы [8]. После этого остальные страны поняли, что доллар не является политически нейтральным активом.

Тенденции на фондовом рынке. Как отмечалось ранее, курс золота находится в обратной зависимости от темпа роста рынка акций. Самый наглядный пример – падения курса в период с 1990 по 2000, в то время как Индекс S&P показывал доходность около 18 %. Ситуация на данный момент времени может выглядеть парадоксальной: с 2020 года растет как цена на золото, так и названный индекс.



Рис. 4. Недельный график биржевой цены на золото и индекс S&P500 в период с 2020 по 2026. Данные от TradingView.com [2]

Важным при таком рассмотрении будет следующее замечание: доходность индекса S&P500 указывается в долларах. Принимая в расчет доходность в золоте можно увидеть следующую картину:



Рис. 5. Динамика индекса S&P 500 в долларах и в золоте за 2025 год [13]

Становится ясно, что рынок ведущих акций США уже теряет свою силу, а учитывая, что индекс Баффета (отношение капитализации фондового рынка США к его ВВП) на данный момент показывает значения более 230 % (больше, чем в 2008) можно ожидать коррекцию цен индекса S&P500 уже в долларах, что приведет к новому повышению курса золота [7].

Геополитические и экономические шоки. Ключевым геополитическим фактором роста цены на золото стали Торговые войны Трампа. 2 апреля 2025 года президент Дональд Трамп объявил о введении пошлин на импорт из большинства стран, что сделало этот день самым волатильным для глобальных рынков в 2025 году. Осенью Трамп пригрозил ввести 100 % пошлины на китайские товары, что 13 октября 2025 года подтолкнуло спотовую цену золота к историческому максимуму. Дополнительно влияла и политика США по отношению к Гренландии и возможность аналогичного повышения пошлин уже в адрес Евросоюза. Еще одним фактором рекордного роста в начале октября 2025 года стала первая за почти семь лет приостановка работы правительства США. В совокупности эти события подорвали доверие к американским институтам и закономерно вызвали перемещение крупных капиталов в золото.

Поворотным моментом стало назначение Кевина Уорша новым главой ФРС США. Его кандидатура убедила рынок, что жесткая денежно-кредитная политика продолжится. Это укрепило доллар и спровоцировало массовую фиксацию прибыли: в конце января цена рухнула на 18 % с пиковых значений, стабилизировавшись в районе $4600–$4700 за унцию.

Тем не менее, геополитическая неопределенность в начале 2026 также спровоцировала мощнейшую коррекцию цены на золото. В марте котировки упали на 12 %, что стало худшим показателем с 2008 года. Военная операция США в Иране и конфликт в Ормузском проливе породила мощный энергетический кризис. Конфликт привел к резкому скачку цен на нефть, создав шок предложения и разогнав глобальную инфляцию. Этот шок оказал на золото парадоксальное, но объяснимое давление: центробанки азиатских стран, столкнувшись с нефтяной инфляцией и резким удорожанием импорта энергоносителей, были вынуждены продавать золото для финансирования этих расходов.

Из этого следует, что геополитические события требуют анализа второго порядка: важно оценивать не только сам конфликт, но и его последствия для нефтяных цен, валют развивающихся стран и потребности центробанков в ликвидности. Шок, который затрагивает ключевых держателей золота, может вызвать временные, но резкие продажи, создавая парадоксальную реакцию золота на очевидно бычий триггер.

Создание токена BRICS Unit. 8 декабря 2025 года был запущен рабочий прототип цифровой торговой валюты. Проект представляет собой первый в истории работающий прототип обеспеченной золотом торговой валюты, созданный для расчетов между экономиками стран БРИКС+.

Стоимость BRICS Unit формируется на основе резервной корзины, которая состоит на 40 % из физического золота и на 60 % из национальных валют пяти стран БРИКС. Валюты в этой корзине – бразильский реал, китайский юань, индийская рупия, российский рубль и южноафриканский рэнд – имеют равный вес. Изначально 1 Unit был приравнен к 1 грамму золота. Однако стоимость Unit не статична: она ежедневно пересчитывается в зависимости от колебаний курсов валют из корзины по отношению к золоту. Проект базируется на блокчейне Cardano, который обеспечивает прозрачность, безопасность и возможность проведения трансграничных расчетов в обход традиционных систем, таких как SWIFT.

Страны БРИКС+ стремятся создать независимую от доллара США и западной финансовой инфраструктуры систему для трансграничных расчетов. По оценкам экспертов, Unit – это не столько попытка заменить доллар как мировую валюту, сколько способ лишить его статуса безальтернативной расчетной инфраструктуры. Для стран, сталкивающихся с санкционным давлением, Unit предоставляет альтернативный канал для международной торговли, защищенный от внешнего воздействия. Использование блокчейна позволяет проводить транзакции, минуя американские и европейские банки, что является критически важным для России и Ирана.

Пускай прямой причинно-следственной связи между запуском Unit и дневными колебаниями цены на золото нет, этот проект оказал мощное и долгосрочное влияние на рынок драгоценного металла: Сам факт появления Unit и его официальная привязка к

золоту стали мощнейшим подтверждением роли золота как стратегического резервного актива и важнейшим сигналом для долгосрочных инвесторов. Запуск Unit создает принципиально новый уровень институционального спроса на физическое золото для обеспечения этой расчетной единицы, что является долгосрочным фактором поддержки цен. Если проект перейдет из экспериментальной фазы в полноценную, его значение для валютной системы и рынка золота может оказаться сопоставимым с решениями Бреттон-Вудской конференции [15].

Суммирование факторов роста цены на золото по периодам. Результат проведенного выше анализа можно представить в виде следующей таблицы, где «+» означает наличие фактора, «–» – его отсутствие, а «+–» частичное присутствие или его возможность в будущем.

Таблица 2

Сравнительная характеристика факторов роста цены золота в разные исторические периоды

	1970-1973	1976-1979	2008-2011	2022-2026
Геополитические шоки	+	+	–	+
Снижение доверия к доллару	+	+	+	+
Закупка золота центробанками	–	–	+	+
Падение фондового рынка	–	–	+	+–
Наличие расчетной единицы, обеспеченной золотом	–	–	–	+

В представленной таблице подтверждается изначальная гипотеза о том, что настоящий момент времени для курса золота является исторически уникальным. Впервые все факторы, способствующие росту цены на рассматриваемый драгоценный металл, активизировались одновременно. Основываясь на этих данных, можно утверждать, что этот аномальный ценовой рост уже обладает свойствами опережающего индикатора, сигнализирующего о назревающих структурных сдвигах мировой валютной системы. Будущая траектория цены драгоценного металла, таким образом, станет отражением нескольких ключевых макроэкономических развилок, каждая из которых несет принципиально различный набор информационных сигналов для участников глобального рынка. Исходя из комбинации факторов, имеющейся в таблице, можно прогнозировать 3 возможных варианта развития событий.

Продолжение медвежьего тренда. Реализация медвежьего сценария предполагает одновременное наступление нескольких условий, каждое из которых обладает самостоятельной индикаторной ценностью. Во-первых, потребуется существенная деэскалация ключевых геополитических конфликтов, в особенности устойчивое снижение напряженности на Ближнем Востоке и ослабление санкционного противостояния, что нивелирует «премию за риск» в стоимости драгоценного металла. Во-вторых, денежные власти США должны будут пойти на более решительное ужесточение монетарной политики, чем это ожидается в настоящее время. Конкретно, понадобится повышение ключевой ставки Федеральной резервной системы до уровней, обеспечивающих устойчиво положительную реальную доходность казначейских облигаций, что создаст для золота, не приносящего процентного дохода, неприемлемо высокие альтернативные издержки владения.

Консолидация. Сценарий движения цен на золото в боковом коридоре подразумевает, чтофундаментальные факторы, поддерживавшие рынок золота на протяжении последних лет, полностью сохранят свою силу, однако возобновления столь же стремительного роста без появления принципиально новых катализаторов не последует. Рынок продолжит абсорбировать уже накопленный ценовой импульс и высокую геополитическую премию, двигаясь в широком боковом коридоре с периодическими попытками обновления локальных максимумов. Этот сценарий будет отражать следующую ситуацию: инфляция в США закрепится в коридоре 2,5–3,0 %, оставаясь, таким образом,

выше таргетируемого ФРС уровня в 2 %, но не демонстрируя признаков выхода из-под контроля. Подобная «умеренная инфляционная среда» будет поддерживать привлекательность золота как инструмента долгосрочного хеджирования покупательной способности, но не вызовет панического бегства в актив-убежище; индекс доллара США (DXY) продолжит плавное снижение в зону 95–100 пунктов; структурный спрос со стороны мировых центробанков.

Новый разворот бычьего тренда. Наибольшую теоретическую и прогностическую значимость в контексте настоящего исследования представляет третий, «бычий» сценарий, реализация которого послужила бы верификацией гипотезы о необратимости структурных изменений глобальной валютной архитектуры. Его материализация предполагает резкое усиление одного или, что более вероятно, нескольких драйверов спроса, и именно в этом случае динамика цен на золото из привычного объекта финансового анализа превращается в прямой количественный индикатор глубины системной трансформации.

Данный сценарий вводит в действие два взаимоусиливающих механизма. Первый – дальнейшая эрозия резервного статуса доллара. Опросы Всемирного совета по золоту фиксируют рекордный уровень оптимизма среди управляющих резервами: 95 % респондентов ожидают увеличения глобальных официальных золотых запасов в ближайшие 12 месяцев. Второй механизм – геополитический. Новая фаза эскалации на Ближнем Востоке с вовлечением внерегиональных держав, не исключающая временной блокады Ормузского пролива, или возникновение дополнительных очагов конфронтации в других частях мира способна не только конъюнктурно взвинтить премию за риск, но и запустить цепную реакцию экстренной диверсификации резервов развивающимися странами.

Аналитическая модель Deutsche Bank прямо описывает подобное развитие событий как переход к «эпохе золота», прогнозируя, что при сохранении текущей тенденции дедолларизации доля желтого металла в резервах центробанков способна достигнуть 40 %, а цена – 8 000 долларов за унцию в пятилетней перспективе [4]. Goldman Sachs, в свою очередь, моделирует ситуацию, при которой перевод лишь 1 % частного рынка казначейских облигаций США в золото создаст дополнительный импульс для роста котировок до 5 000 – 5 400 долларов уже к концу 2026 года [20], а банк J.P. Morgan указывает на возможность тестирования уровня в 6 300 долларов [21]. В этом же контексте следует рассматривать и запуск пилотного проекта BRICS Unit – обеспеченной на 40 % золотом расчетной единицы стран БРИКС+, который в случае успешного масштабирования ознаменует собой институциональное оформление спроса на драгоценный металл со стороны крупнейших развивающихся экономик планеты.

Таким образом, именно третий сценарий обладает наибольшей диагностической силой. Устойчивый рост цены золота значительно выше отметки 6 000 долларов за унцию станет одновременно и следствием, и доказательством фундаментального переустройства мировой валютной системы. В такой конфигурации золото окончательно перестает быть просто товарным активом, возвращая себе роль глобального бесконтрагентного якоря, а его котировки становятся главным финансовым барометром движения от однополярного долларового порядка к многополярной архитектуре с несколькими центрами валютной силы.

Список литературы

1. В Конгрессе прогнозируют рост дефицита бюджета США до $1,85 трлн в 2026 фингоду. Интерфакс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.interfax.ru/world/1073222 (дата обращения: 05.05.2026).
2. График биржевой цены золота. TradingView.com. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.tradingview.com/chart/?symbol=OANDA %3AXAUUSD (дата обращения: 05.05.2026).
3. График биржевой цены индекса доллара США. TradingView.com. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.tradingview.com/chart/uzXga8mn/?symbol=TVC %3ADXY (дата обращения: 05.05.2026).

4. Дедолларизация уведет золото к $8000, уверены в Deutsche Bank. Вестник золотопромышленника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gold.1prime.ru/20260429/rezervy-1383007.html (дата обращения: 05.05.2026).
5. Доля доллара США в мировых резервах упала до минимума за 20 лет. ТАСС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tass.ru/ekonomika/26185147 (дата обращения: 05.05.2026).
6. Золото обскачет рисковые активы за полтора года, и все из-за доллара. Вестник Золотопромышленника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gold.1prime.ru/20260424/wellsfargo-1357973.html (дата обращения: 05.05.2026).
7. Индекс Баффета на исторических уровнях: предшествует ли этому коррекция на рынках? Crypto Maxx [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.binance.com/ru/square/post/35178038503705 (дата обращения: 05.05.2026).
8. Конгрессмен: США сами «стреляют себе в ногу», вводя санкции против других стран. ТАСС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/21045563 (дата обращения: 05.05.2026).
9. Мировые ЦБ закупили рекордное количество золота за 9 месяцев 2023 года. Investing.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/news/commodities-news/article-2309660 (дата обращения: 05.05.2026).
10. Мировые центральные банки снова закупили свыше 1000 тонн золота. Камила Давлетбаева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2025/02/05/1090410-mirovie-tsentralnie-banki (дата обращения: 05.05.2026).
11. Падение авторитета доллара продолжится в 2026 году. Взгляд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vz.ru/amp/economy/2025/12/15/1380535.html (дата обращения: 05.05.2026).
12. Прогноз на 2026 год: доллар потеряет треть своей силы, и вот главные виновники. Белновости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belnovosti.by/ekonomika/prognoz-na-2026-god-dollar-poteryaet-tret-svoey-sily-i-vot-glavnye-vinovniki (дата обращения: 05.05.2026).
13. Рынок США в 2026: что интересного для российских инвесторов. Альфа инвестор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/rynok-ssha-v-2026-chto-interesnogo-dlya-rossiyskih-investorov/ (дата обращения: 05.05.2026).
14. Совет по золоту сообщил о колоссальном спросе на металл. Investing.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/news/commodities-news/article-2219925 (дата обращения: 05.05.2026).
15. Страны БРИКС вводят валюту, обеспеченную золотом. Золотой запас [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zolotoy-zapas.ru/news/market-analytics/strany-briks-vvodyat-valyutu-obespechennuyu-zolotom/ (дата обращения: 05.05.2026).
16. Центробанки всего мира активно скупают золото – вот почему. Investing.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/news/commodities-news/article-3208968 (дата обращения: 05.05.2026).
17. Центробанки купили 863 тонны золота в 2025 году. Investing.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.investing.com/news/commodities-news/article-3087431 (дата обращения: 05.05.2026).
18. Центробанки скупили более 1000 тонн золота. Инвест-Форсайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.if24.ru/tsentrobanki-skupili-bolee-1000-tonn-zolota/ (дата обращения: 05.05.2026).
19. Экономист Масленников назвал госдолг США «болотом», куда может провалиться весь мир. Москва 24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.m24.ru/amp/articles/ehkonomika/26022026/877590 (дата обращения: 05.05.2026).
20. Goldman Sachs: золото может вырасти до $5 тыс. при потере независимости ФРС. Эксперт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://expert.ru/amp/news/goldman-sachs-zoloto-mozhet-vyrasti-do-5-tys-pri-potere-nezavisimosti-frs/ (дата обращения: 05.05.2026).
21. JPMorgan спрогнозировал рост цен на золото до $6300 к концу года. Эксперт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://expert.ru/news/jpmorgan-ozhidaet-rost-tsen-na-zoloto-do-6300-k-kontsu-goda/#form-account (дата обращения: 05.05.2026).

Особенности международного рынка драгоценных металлов

Гринчук А.А., Ярмольский Д.А.,
студенты Института экономики и
управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Доценко А.Н.,
доцент кафедры мировой экономики
НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Международный рынок драгоценных металлов объединяет в себе инвестиционную, резервную, промышленную и ювелирную функции. В отличие от рынков обычных товаров (нефти или зерна), огромная часть операций здесь совершается в виде финансовых контрактов: фьючерсов, опционов и паев биржевых фондов. В последние годы интерес к этому рынку сильно вырос из-за глобальной инфляции, изменений в политике центральных банков и развития «зеленой» энергетики, которая требует ресурсов.

Ключевые слова: международный рынок, драгоценные металлы, золото, серебро**,** тенденции развития**,** золотовалютный резерв, добыча драгоценных металлов.

Features of the international precious metals market

Grinchuk A.A., Yarmolsky D.A.,
students of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Dotsenko A.N.,
Associate Professor of the Department of World Economy of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The international precious metals market combines investment, reserve, industrial, and jewelry functions. Unlike markets for conventional commodities (oil or grain), a huge portion of transactions here are carried out in the form of financial contracts: futures, options, and shares in exchange-traded funds. In recent years, interest in this market has grown significantly due to global inflation, changes in central bank policies, and the development of green energy, which requires resources.

Keywords: international market, precious metals, gold, silver, development trends, gold and foreign exchange reserves, precious metals mining.

«Драгоценные металлы – это металлы, которые обладают высокой стоимостью и востребованностью на мировом рынке благодаря своим уникальным свойствам, таким как коррозионная устойчивость, высокая термическая и электрическая проводимость, а также яркий блеск и красота» [1, с. 6].

Международный рынок драгоценных металлов представляет собой сферу экономических отношений между участниками по поводу сделок с драгоценными металлами и ценными бумагами, которые котируются в золоте: золотые сертификаты, облигации, фьючерсы [7].

На международном рынке обращаются золото, серебро, а также платина и остальные пять металлов платиновой группы: рутений, родий, палладий, осмий, иридий. Металлы платиновой группы принято разделять на две триады: легкие (рутений, родий, палладий) и тяжелые (платина, иридий, осмий). Золото выполняет роль надежного резервного актива.

Серебро выступает одновременно и как инвестиционный инструмент, и как важное промышленное сырье. Платина и палладий критически необходимы для автомобильной отрасли (создание катализаторов), электроники и современной водородной энергетики.

Рынок золота, как самый развитый из всех, представляет собой специальные центры торговли, где совершение сделок привязано к месту физического нахождения металла. Основными такими центрами являются Локо Лондон, Локо Цюрих, Локо Нью-Йорк и Локо Токио. Глобальный рынок делится на физический сегмент, где продаются реальные слитки с быстрой поставкой, и огромный финансовый сегмент, где торгуют контрактами на будущее без физического перемещения сырья.

В центре мировой торговли драгоценными металлами исторически находится Лондон. Именно здесь работает «Лондонская ассоциация участников рынка драгоценных металлов», которая устанавливает строгие стандарты качества слитков. В Лондоне ежедневно определяются эталонные цены, на которые затем опираются шахтеры, ювелиры и банки всех стран при заключении сделок.

Помимо лондонского внебиржевого рынка, огромную роль играют крупные товарные биржи. Среди них выделяются американская биржа COMEX, Шанхайская биржа золота в Китае, а также площадки в Токио и Дубае. На биржах торгуют фьючерсами, которые позволяют предприятиям заранее зафиксировать цену на металл в будущем, чтобы застраховаться от рисков ее внезапного падения или резкого роста.

Важнейшая особенность ценообразования заключается в том, что мировые цены на металлы традиционно устанавливаются в долларах США за одну тройскую унцию, которая равна примерно 31,1 грамма. Из-за этого стоимость металлов тесно связана с американской валютой, то есть если доллар становится сильнее на мировой арене, золото для покупателей из других стран становится дороже, и спрос может упасть. И наоборот, если доллар слабеет, цены на металлы обычно идут вверх [6].

Золото, в отличие от банковского депозита, не приносит процентов, поэтому при росте банковских ставок инвесторы могут терять к нему интерес. Если в мире наблюдается высокая инфляция и обычные деньги обесцениваются, инвестиционный спрос на золото резко возрастает, так как оно помогает сохранить капитал.

Военные конфликты, санкции и нестабильность пугают рынки, заставляя инвесторов переводить капиталы в «тихую гавань» – драгоценные металлы, которые не имеют кредитных рисков правительств. Это сильно отражается на рынках платины и палладия, производство которых сосредоточено всего в нескольких странах (ЮАР, Россия, Зимбабве, Канада). Любая забастовка рабочих или проблема с логистикой в этих регионах вызывает моментальный скачок цен [2, с. 783].

В 2024 году центральные банки разных стран продолжали активно скупать золото в рекордных объемах, чтобы сделать свои государственные резервы более надежными. В то же время технологический прогресс формирует мощный спрос на серебро: чем больше в мире производится солнечных батарей и смартфонов, тем острее потребность в этом металле со стороны промышленности.

Драгоценные металлы стоят дорого, занимают мало места и легко продаются, они привлекательны для отмывания нелегальных денег и обхода международных санкций, поэтому международный рынок очень строго контролируется.

Международная организация FATF требует, чтобы все продавцы и покупатели металлов тщательно проверяли своих клиентов, подтверждали происхождение их средств и сообщали о любых подозрительных сделках. Огромное значение в последние годы приобрела концепция «ответственных цепочек поставок». Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) выпустила правила, согласно которым компании обязаны доказывать, что их металл не добыт в зонах вооруженных конфликтов, не финансирует терроризм и не связан с эксплуатацией людей. В Европейском союзе с 2021 года действуют жесткие законы, запрещающие импорт «конфликтного» золота без независимого аудита и подтверждения чистоты сырья [3, с. 35].

Сегодня рынок драгоценных металлов переживает серьезные структурные изменения. Главной тенденцией является рост стоимости золота как защитного и резервного актива. Среднегодовая цена золота в 2024 году выросла на 23 %, а в конце года оно достигало исторического рекорда в 2 663 доллара за унцию. Инвесторы покупают его, опасаясь роста бюджетных дефицитов и мировой нестабильности.

Второй тенденцией является высокая ценовая волатильность. Например, серебро ведет себя непредсказуемо: в 2025 году его цена за год взлетела почти на 145 %, что создает риски для заводов, которым оно необходимо для производства. Третья тенденция заключается в нарастающем дефиците промышленных металлов. Рынок платины сталкивается с постоянным дефицитом сырья, а развитие зеленых водородных технологий только усиливает эту проблему.

Добыча золота часто связана с использованием токсичных химикатов (ртути и цианида) и разрушением природы, в связи с этим современные инвесторы все чаще отказываются покупать металл у компаний, которые наносят вред экологии, и требуют предоставления строгих экологических сертификатов.

Банк России каждый будний день публикует учетные цены на драгоценные металлы. Ниже на рис. 1. представлены учетные цены на драгоценные металлы за период 2023-2025 гг.

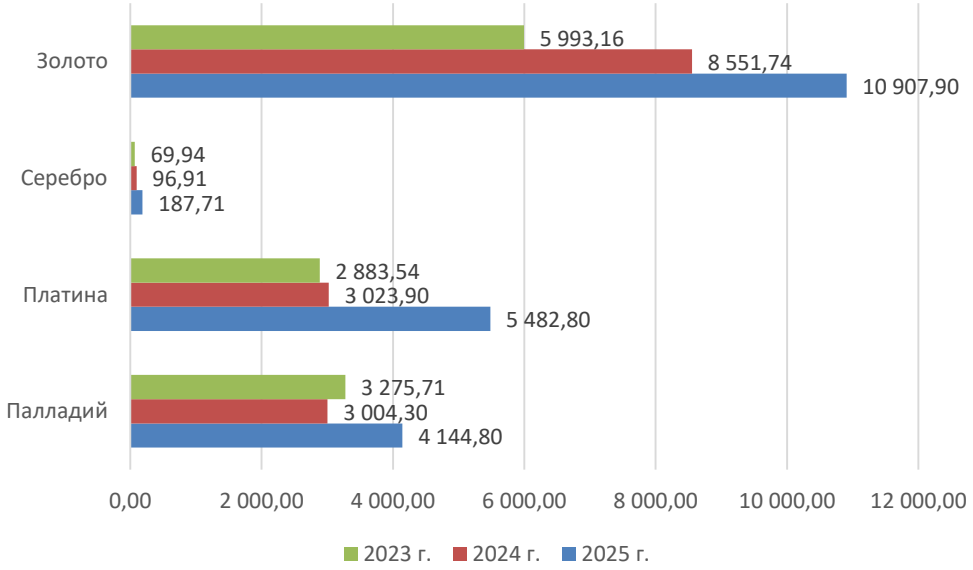


Рис. 1. Учетные цены на драгоценные металлы за период 2023-2025 гг., руб./грамм [4]

За период 2023-2025 гг. золото увеличилось в цене в среднем на 82 %. Рост обусловлен тем, что в период кризисов и инфляции оно служит «тихой гаванью» для надежного сохранения сбережений.

Серебро за этот же период показало рекордный прирост и увеличилось в цене на 168,4 %, что обусловлено его необходимостью для производства электроники и «зеленой» энергетики.

Платина и палладий увеличились в цене на 91,1 % и 26,5 % соответственно. Они незаменимы в автомобильной отрасли для очистки выхлопных газов, а так как их добывают лишь в нескольких странах, то малейшие проблемы с логистикой или дефицит сырья сразу толкают цены вверх.

Цены на все драгоценные металлы устанавливаются в долларах США. Банк России в свою очередь берет мировые котировки и ежедневно пересчитывает их в национальную валюту по текущему курсу. Поэтому на итоговую рублевую цену влияют сразу два фактора одновременно: во-первых, металлы сами по себе сильно дорожают во всем мире, а во-вторых, ослабление курса рубля по отношению к доллару выступает как «множитель», делая этот рост внутри страны еще более быстрым и заметным.

Международный рынок драгоценных металлов – это многоуровневая глобальная система, которая объединяет в себе сложные финансовые инструменты и торговлю физическим сырьем. Несмотря на отмену золотого стандарта и плавающие курсы валют, драгоценные металлы не потеряли своей фундаментальной ценности, а лишь приобрели новые формы существования в экономике.

Данный рынок крайне чувствителен к любым изменениям: на него влияют курс доллара США, уровень глобальной инфляции, политические кризисы и действия мировых центральных банков. Торговля становится все более прозрачной благодаря жестким требованиям к экологичности и легальности происхождения сырья. Можно с уверенностью сказать, что в условиях текущей международной неопределенности драгоценные металлы сохранят свою высокую значимость и останутся важнейшим активом на долгие годы.

Список литературы

1. Гончаров А. А. Рынок драгоценных металлов: тенденции и проблемы в современных условиях : дис. – 2024. – С. 82.
2. Ильина М. Ю. Роль драгоценных металлов, драгоценных камней в обеспечении защитной функции государства в условиях экономической турбулентности // Вестник Академии знаний. – 2026. – №. 1 (72). – С. 782-784.
3. Мотылец Е. В. Международный рынок драгоценных металлов: тенденции и перспективы. Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2025. – С. 30-43.
4. Банк России. Учетные цены на аффинированные драгоценные металлы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/metall/metall_base_new/? (дата обращения: 27.09.2026).
5. Золото как объект инвестирования на международном рынке драгметаллов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studfile.net/preview/14406199/page:2/#4 (дата обращения: 27.09.2026).
6. Рынок золота: факторы формирования цены [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://econs.online/articles/opinions/rynok-zolota-faktory-f (дата обращения: 27.09.2026).
7. Что такое торговля драгоценными металлами и как она работает [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://b2broker.com/ru/news/what-are- (дата обращения: 27.09.2026).

Финансовая интеграция стран БРИКС: возможности и риски для российского бизнеса

Калуцкий Д.В.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ», Белгород, Россия
Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается развитие финансового сотрудничества стран БРИКС и его влияние на российский бизнес. Основное внимание уделено расчетам в национальных валютах, трансграничным платежам, доступу к финансированию и инвестиционному взаимодействию. Рассматриваются возможности снижения финансовых издержек и расширения внешнеэкономических связей российских компаний, а также возникающие валютные, ликвидные, контрагентские и регуляторные риски. На практическом примере показано, как использование механизмов финансовой интеграции БРИКС может отражаться на финансовых результатах компании и системе управления ее денежными потоками. В заключении представлены рекомендации по использованию данных инструментов в финансовом управлении российским бизнесом.

Ключевые слова: БРИКС, финансовая интеграция, российский бизнес, финансовое управление, валютный риск, национальные валюты, трансграничные расчеты, ликвидность, внешнеэкономическая деятельность, финансовая устойчивость.

Financial Integration of BRICS Countries: Opportunities and Risks for Russian Business

Kalutsky D.V.,
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the development of financial cooperation among the BRICS countries and its impact on Russian business. The main focus is on settlements in national currencies, cross-border payments, access to financing, and investment cooperation. The possibilities for reducing financial costs and expanding the foreign economic relations of Russian companies are considered, as well as the emerging currency, liquidity, counterparty, and regulatory risks. A practical example shows how the use of BRICS financial integration mechanisms can affect a company's financial results and its cash flow management system. The conclusion presents recommendations for using these tools in the financial management of Russian businesses.

Keywords: BRICS, financial integration, Russian business, financial management, currency risk, national currencies, cross-border settlements, liquidity, foreign economic activity, financial stability.

Введение. Современная система международных экономических отношений характеризуется постепенным изменением структуры международных финансовых

потоков. Для российских компаний данный процесс имеет особое значение вследствие изменения условий доступа к международной финансовой инфраструктуре и необходимости развития новых каналов расчетов, финансирования и инвестиционного взаимодействия.

Одним из наиболее значимых направлений трансформации международной финансовой системы является развитие сотрудничества в рамках БРИКС. В настоящее время объединение включает 11 государств: Бразилию, Россию, Индию, Китай, Южную Африку, Египет, Эфиопию, Иран, ОАЭ, Саудовскую Аравию и Индонезию [1].

При этом БРИКС представляет собой не единый валютный или банковский союз, а прежде всего площадку межгосударственной координации. Поэтому понятие финансовой интеграции в данном случае целесообразно рассматривать не как создание единого финансового рынка, а как развитие взаимосвязей между национальными финансовыми системами, расширение использования национальных валют, совершенствование трансграничных расчетов, развитие механизмов финансирования и увеличение инвестиционного взаимодействия.

В 2025 году финансовое направление сотрудничества БРИКС получило дальнейшее развитие. В документах объединения подчеркивалась необходимость развития быстрых, недорогих, доступных и безопасных трансграничных платежей между странами БРИКС. Кроме того, государства объединения выразили поддержку расширению использования национальных валют в торговых и финансовых расчетах [2, 3].

Как отмечает И. В. Пилипенко, «переход стран БРИКС к расчетам в национальных валютах сопровождается рядом проблем, среди которых повышенная волатильность национальных валют, различия в темпах инфляции и недостаточная согласованность национальных платежно-расчетных систем» [7].

По мнению А. В. Тебекина, В. С. Петрова и О. В. Петровой, «развитие расчетов в национальных валютах между Россией и странами БРИКС является одним из перспективных направлений трансформации международных экономических связей» [8].

Для российского бизнеса данные процессы имеют двойственный характер. С одной стороны, они формируют дополнительные возможности для диверсификации расчетов, снижения зависимости от отдельных международных валют и поиска новых источников финансирования. С другой стороны, переход к расчетам в национальных валютах сопровождается дополнительными валютными, ликвидными, операционными и контрагентскими рисками.

В связи с этим возникает необходимость интеграции инструментов финансового сотрудничества БРИКС непосредственно в систему управления финансами российских компаний.

Финансовая интеграция стран БРИКС означает развитие финансового сотрудничества между государствами, которое включает расчеты в национальных валютах, совершенствование международных платежей, развитие финансирования и расширение инвестиционного взаимодействия.

Для российских компаний это может приводить к изменению структуры денежных потоков, дебиторской и кредиторской задолженности, а также валютных резервов.

Важную роль в этом процессе играет Новый банк развития БРИКС, который финансирует инфраструктурные и другие проекты и постепенно увеличивает использование национальных валют [4].

Новый банк развития (НБР) – это международная финансовая организация, которую создали страны БРИКС. Одной из предпосылок создания НБР стало стремление стран БРИКС расширить свое участие в международной финансовой системе и создать дополнительный источник финансирования проектов развития. Поэтому страны БРИКС решили создать свой собственный институт, чтобы самим финансировать проекты, которые важны для их экономик и других государств с формирующимся рынком и развивающихся стран. При этом НБР задумывался не как полная замена, а как дополнение к уже существующим многосторонним и региональным финансовым институтам [5].

Например, в 2024 году 43,5 % одобренного финансирования банка было предоставлено в валютах стран-участниц, в основном в китайских юанях и южноафриканских рандах [4].

Таким образом, финансовая интеграция БРИКС становится важной не только для государств, но и для бизнеса, поскольку влияет на способы проведения расчетов, привлечения финансирования, управления денежными средствами и финансовыми рисками.

«Одной из возможностей финансовой интеграции для российского бизнеса является использование национальных валют при международных расчетах. Например, при торговле с Китаем компания может проводить расчеты напрямую в рублях и юанях, может позволить сократить количество конверсионных операций и связанные с ними издержки. Это может снизить расходы и упростить платежи» [6].

В таблице 1 представлена динамика валютной структуры внешнеторговых расчетов Российской Федерации.

Таблица 1

Динамика валютной структуры внешнеторговых расчетов Российской Федерации в 2023–2025 гг.

Вид расчетов	Показатель	Годы, %			Изменение 2025 к 2023, п.п.
		2023	2024	2025	
Экспорт	Российский рубль	39,0	41,3	53,7	+14,7
	Валюты дружественных стран	29,0	40,2	31,9	+2,9
	Валюты недружественных стран	32,0	18,5	14,4	−17,6
	Рубль + валюты дружественных стран	68,0	81,5	85,6	+17,6
Импорт	Российский рубль	30,0	43,3	54,4	+24,4
	Валюты дружественных стран	36,0	34,7	30,6	−5,4
	Валюты недружественных стран	34,0	22,0	15,0	−19,0
	Рубль + валюты дружественных стран	66,0	78,0	85,0	+19,0

Источник: составлено автором на основе данных Банка России

Анализ данных таблицы 1 демонстрирует существенную трансформацию валютного состава внешнеторговых операций РФ в период 2023–2025 годов.

С 2018 года КНР ведет планомерную работу по превращению юаня в международное платежное средство. Первое направление – создание большего пула ликвидности в юанях на оффшорных рынках капитала, чтобы увеличить предложение китайской валюты трейдерам и инвесторам.

Другим рычагом приложения усилий является создание Трансграничной межбанковской платежной системы (CIPS), китайского конкурента бельгийской SWIFT и американской CHIPS, которая является крупнейшей в мире частной долларовой клиринговой и расчетной системой. Общий объем расчетов по CIPS подскочил за 2022 год более чем на 20 % и составил 97 трлн юаней.

Дополнительным инструментом может стать вывод на международную арену цифрового юаня, который позволяет совершать транзакции без использования зарубежных платежных систем и проводить их через платформу Народного банка Китая.

За развитие торговли в национальных валютах выступает Индия. 6 июля рабочая группа под эгидой Национального банка Индии выпустила ряд рекомендаций, как сделать расчеты в рупиях более выгодными и простыми. В частности, нужно разрешить открывать счета в рупиях нерезидентам, увеличить долю облигаций в индийской валюте и активнее проводить международные транзакции через собственную клиринговую систему RTGS.

Платформа цифрового рубля Банка России также в перспективе может использоваться для проведения операций с иностранными контрагентами.

Значит, основным направлением развития стало укрепление позиций национальной валюты и денежных единиц стран – партнеров. Для российского бизнеса это означает расширение использования рубля и валют стран-партнеров, что создает предпосылки для дальнейшего развития расчетов в национальных валютах.

Финансовое сотрудничество со странами БРИКС дает российским компаниям новые возможности, но одновременно создает дополнительные риски. На рис. 1. Представлены основные риски при работе с национальными валютами стран БРИКС.



Рис. 1. Основные риски при работе с национальными валютами стран БРИКС

На основании данных рисунка 1 видно, что работа с национальными валютами стран БРИКС позволяет российским компаниям расширять международное сотрудничество, но одновременно связана с рядом финансовых рисков.

Грамотная политика по управлению этими рисками позволит извлечь выгоду из финансового сотрудничества, сохранив при этом финансовую стабильность компании.

В таблице 2 представлена матрица оценки рисков, которая показывает их относительную значимость и способы управления.

Таблица 2

Матрица оценки рисков

Вид риска	Вероятность	Возможный ущерб	Уровень риска	Меры управления
Валютный	Высокая	Высокий	Высокий	Мониторинг курса, диверсификация
Риск ликвидности	Средняя	Средний	Средний	Оценка конвертируемости активов
Контрагентский	Средняя	Высокий	Высокий	Проверка надежности партнера
Регуляторный	Средняя	Высокий	Высокий	Мониторинг законодательства

Матрица позволит определить наиболее критичные риски, установить приоритеты управления рисками, выбрать соответствующие меры предупреждения и минимизации, сделать оценку рисков более наглядной и обоснованной.

Для количественной оценки уровня финансовых рисков, связанных с использованием механизмов финансовой интеграции БРИКС, применяется трехбалльная шкала оценки вероятности наступления риска и величины возможного ущерба, где

1 балл – это низкая вероятность или незначительный ущерб,
2 балла – средняя вероятность или умеренный ущерб,
3 балла – высока вероятность или существенный ущерб.
Итоговый уровень риска (R) определяется по формуле:

$$R = P \times I, \text{ где}$$

P – вероятность возникновения риска,
I – величина потенциального ущерба.
1–2 балла – соответствуют низкому уровню риска,
3–4 – среднему,
6–9 – высокому.
Чем выше значение R, тем выше приоритет данного риска для финансового контроля и управления.

Таблица 3

Оценка рисков

Риск	Вероятность, P	Ущерб, I	R = P×I	Оценка
Валютный	3	3	9	Высокий
Контрагентский	2	3	6	Высокий
Регуляторный	2	3	6	Высокий
Ликвидности	2	2	4	Средний

Анализируя данные таблицы 3 видно, что наибольшую угрозу для российских компаний представляет валютный риск, который составил 9 баллов. Контрагентский и регуляторный риски так же можно отнести к высоким в 6 баллов, а риск ликвидности с показателем 4 балла имеет средний уровень. Следовательно, данная методика позволяет количественно определить приоритетность рисков и выбрать соответствующие меры управления.

Для оценки экономического эффекта рассмотрим условный пример: российская компания экспортирует товары в Китай на сумму 100 млн. руб. Затраты на конвертацию являются расчетными и используются исключительно для иллюстрации методики.

Таблица 4

Сравнительная оценка экономического эффекта расчетов в национальных валютах

Показатель	Через валюту-посредник	Прямой расчет рубль–юань
Сумма сделки	100 млн руб.	100 млн руб.
Расходы на конвертацию, базовый вариант	2,0 %	1,0 %
Затраты на конвертацию, базовый вариант	2,0 млн руб.	1,0 млн руб.
Экономический эффект	–	1,0 млн руб.
Благоприятный сценарий	2,0 млн руб.	0,7 млн руб.
Экономия	–	1,3 млн руб.
Базовый сценарий	2,0 млн руб.	1,0 млн руб.
Экономия	–	1,0 млн руб.
Неблагоприятный сценарий	2,0 млн руб.	1,5 млн руб.
Экономия	–	0,5 млн руб.

Данные таблицы 4 показывают, что расчеты в национальных валютах могут снижать трансакционные издержки, однако итоговый эффект зависит от валютных курсов, банковских комиссий и условий проведения платежей.

Финансовая интеграция БРИКС создает для российских компаний возможности расширения рынков сбыта, поиска новых партнеров и привлечения капитала. Продвижение

каждой страной БРИКС+ своей национальной валюты как международного платежного средства может привести к распылению усилий по уменьшению роли доллара на мировой арене. Дополнительные возможности формируются за счет сотрудничества с финансовыми институтами стран БРИКС и участия в совместных инвестиционных проектах. БРИКС расширяется, а значит вопросы активизации торговли и упрощения расчетов становятся еще более актуальными.

Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке возможностей и рисков финансовой интеграции БРИКС для российского бизнеса и разработке подхода к оценке эффективности расчетов в национальных валютах с учетом валютного, ликвидного, контрагентского и регуляторного рисков.

Заключение. Подводя итоги, следует отметить, что финансовое взаимодействие внутри БРИКС открывает перед российскими компаниями новые горизонты для внешнеэкономической деятельности, привлечения капитала и расширения торговых связей.

Переход на расчеты в рублях, юанях, рупиях и других валютах стран-партнеров продиктован рядом острых причин:

1. Снижение санкционных рисков – когда значительная часть внешней торговли номинирована в долларах или евро, существует риск, что транзакции могут быть заблокированы из-за вторичных санкций. Использование нацвалют позволяет избежать этой зависимости.

2. Финансовая автономия и устойчивость – чрезмерная зависимость от одной валюты или платежной системы делает экономику уязвимой перед внешними шоками. Диверсификация расчетных механизмов повышает устойчивость экономики. Снижение валютных рисков. Когда доходы и расходы номинированы в одной валюте, компании и государство сталкиваются с серьезными рисками при колебаниях курсов. Расчеты в нацвалютах помогают этого избежать.

3. Развитие внутренней финансовой инфраструктуры- для успешного перехода нужны прямые корреспондентские отношения между банками стран, клиринговые системы, а в перспективе – платформы для трансграничных расчетов с использованием цифровых валют центральных банков (CBDC).

4. Стимул для развития национальных рынков – чем активнее страны используют свои валюты в торговле, тем выше становится спрос на них, что способствует укреплению и повышению ликвидности.

Переход на национальные валюты способен оптимизировать расчетные процессы и сократить издержки, однако параллельно повышает значимость рисков, связанных с колебаниями курсов, ликвидностью, надежностью партнеров и изменениями нормативной базы. Для успешной адаптации предприятиям требуется выстроить строгий контроль за денежными потоками, обоснованно выбирать валюту расчетов, проводить тщательную проверку иностранных контрагентов и прогнозировать законодательные изменения.

Список литературы

1. Банк России. Финансовый трек БРИКС: состоялась первая в 2025 году встреча. 27 февраля 2025 г. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://www.cbr.ru/press/event/?id=23415 (дата обращения: 31.08.2026).
2. Банк России. Центральные банки и министерства финансов стран БРИКС подвели итоги работы финансового трека. 7 июля 2025 г. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://www.cbr.ru/press/event/?id=25747 (дата обращения: 31.08.2026).
3. Банк России. Председательство в БРИКС: итоги 2024 года на финансовом треке. 9 января 2025 г. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://cbr.ru/press/event/?id=23293 (дата обращения: 31.08.2026).
4. Банк России. Международные расчеты // Краткие итоги работы Банка России за 2025 год. 2026. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/187433/kgo_2025.pdf (дата обращения: 31.08.2026).

5. Банк России. Валютная структура расчетов за поставки товаров и оказание услуг по внешнеторговым контрактам. 2026. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/etg/ (дата обращения: 31.08.2026).
6. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2025 год. 2026. [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59743/fi_review_2025.pdf (дата обращения: 31.08.2026).
7. Пилипенко И. В. Проблемы перехода к расчетам в национальных валютах в рамках БРИКС и проект новой расчетной единицы uniclear-БРИКС-9 // ЭКО. 2024. Т. 54, № 3. С. 52–79. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2024-3-52-79.
8. Тебекин А. В., Петров В. С., Петрова О. В. Причины, проблемы и перспективы формирования систем расчетов в национальных валютах России со странами БРИКС и ЕАЭС // Журнал экономических исследований. 2023. № 3. С. 52–63.
9. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.
10. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Геополитические риски и трансформация внутреннего аудита в условиях глобальной неопределенности

Калуцкий Д.В.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ», Белгород, Россия
Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья раскрывает процесс трансформации внутреннего аудита под воздействием усиления геополитической неопределенности. Торговые ограничения, санкции, изменение экспортного контроля, валютные колебания, разрыв логистических цепочек и быстро меняющиеся регуляторные требования оказывают непосредственное влияние на финансовые и операционные процессы организаций. В этих условиях внутренний аудит перестает быть исключительно инструментом проверки уже совершенных операций и становится элементом системы управления рисками и организационной устойчивости. В статье систематизированы основные направления воздействия геополитических факторов на деятельность компаний, предложена практическая модель оценки геополитических рисков внутренним аудитом и разработан пример аудиторской программы.

Ключевые слова: внутренний аудит, геополитические риски, санкции, комплаенс, риск-менеджмент, внутренний контроль, экспортный контроль, цепочки поставок, устойчивость бизнеса, аудиторские процедуры.

Geopolitical risks and the transformation of internal audit in conditions of global uncertainty

Kalutsky D.V.,
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Seimenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article explores the process of transforming internal audit under the influence of growing geopolitical uncertainty. Trade restrictions, sanctions, changes in export controls, currency fluctuations, disruptions to supply chains, and rapidly changing regulatory requirements have a direct impact on the financial and operational processes of organizations. Under these conditions, internal audit ceases to be merely a tool for verifying already completed transactions and becomes an element of the risk management system and organizational resilience. The article systematizes the main ways in which geopolitical factors affect companies' activities, proposes a practical model for assessing geopolitical risks through internal audit, and develops an example of an audit program.

Keywords: internal audit, geopolitical risks, sanctions, compliance, risk management, internal control, export control, supply chains, business resilience, audit procedures.

Введение. В последние годы геополитические факторы из внешнего фона деятельности компаний превратились в непосредственный источник корпоративных рисков. Изменение торговых режимов, санкционные ограничения, тарифы, региональные конфликты, политическая нестабильность и изменение национального регулирования способны за короткое время изменить условия ведения бизнеса.

Для российских компаний данная проблема имеет особое значение. Усиление санкционного давления после 2022 г. привело к необходимости пересмотра подходов к управлению рисками, обеспечению экономической безопасности и организации внутреннего контроля. Унижаев Н.В., Шедько Ю.Н. и Власенко М.Н. отмечают, «что в условиях санкционных ограничений традиционные методы аудита политики экономической безопасности требуют модернизации, а сама система оценки должна учитывать новые угрозы и способность организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды»[9].

Проблематика взаимосвязи внутреннего контроля и управления рисками также получила развитие в российских исследованиях. Иванова Е.А. рассматривает «внутренний контроль и систему управления рисками как взаимосвязанные элементы управления организацией, особое значение среди которых приобретают процедуры мониторинга рисков и разработка мероприятий реагирования» [4]. Зиновьева Ю.С. обосновывает необходимость формирования системы внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода, при котором содержание контрольных процедур определяется характером и уровнем рисков организации [3].

Внутренний аудит в современных условиях рассматривается не только как инструмент последующего контроля, но и как элемент корпоративного управления, обеспечивающий независимую оценку эффективности внутренних процессов и системы контроля [1].

Актуальность данной проблемы подтверждается современными исследованиями в области внутреннего аудита. В исследовании *Risk in Focus 2026* геополитическая и макроэкономическая неопределенность заняла одно из наиболее значимых мест среди рисков, причем отмечается ее взаимосвязь с торговыми, комплаенс-, кибер- и другими рисками [8].

Для внутреннего аудита это означает необходимость изменения традиционного подхода. Если раньше аудитор преимущественно оценивал эффективность уже существующих контрольных процедур, то теперь ему необходимо анализировать способность организации заранее выявлять внешние изменения, оценивать их последствия и оперативно адаптировать систему внутреннего контроля.

Цель статьи заключается в исследовании влияния геополитических рисков на систему внутреннего аудита и разработке практического подхода к их выявлению, оценке и мониторингу.

Геополитический риск – это вероятность возникновения финансовых, операционных, правовых или иных негативных последствий для организации вследствие политических, международных или межгосударственных событий.

К таким событиям относятся:

– введение или изменение санкций;
– торговые ограничения и тарифы;
– экспортный и импортный контроль;
– изменение требований к трансграничным операциям;
– политические конфликты;
– ограничение доступа к отдельным рынкам;
– валютные и финансовые ограничения;
– изменение законодательства;
– нарушение международных логистических маршрутов;
– усиление государственного контроля над отдельными отраслями.

Особенность геополитического риска заключается в его **каскадном характере**. Одно политическое решение может одновременно создать несколько групп рисков.



Рис. 1. Цепочка последствий

Таким образом, внутренний аудитор должен оценивать не отдельное событие, а всю цепочку его потенциальных последствий.

Такой подход соответствует современному риск-ориентированному пониманию внутреннего контроля. Казакова Н.А. и Ефремова Е.И. связывают развитие внутреннего контроля с необходимостью оценки рисков и использования соответствующих контрольных механизмов в зависимости от особенностей деятельности организации [2].

Санкции являются одним из наиболее очевидных примеров того, как внешнеполитические решения трансформируются в корпоративный риск.

Для компании риск может возникать не только при непосредственном взаимодействии с лицом, находящимся под ограничениями. Необходимо учитывать страну контрагента, структуру его собственности, характер товара или услуги, конечного получателя и назначение операции.

Европейский механизм поддержки по вопросам санкционного соответствия прямо указывает, что санкционная проверка должна учитывать, в частности, что именно продается, кому, где осуществляется торговля и как используется соответствующий товар или услуга.

Поэтому внутренний аудит должен проверять не только наличие системы санкционного скрининга, но и ее фактическую эффективность.

Например, аудитор может установить:

1. существует ли утвержденная санкционная политика;
2. определены ли ответственные лица;
3. проверяются ли контрагенты до заключения договора;
4. проводится ли повторная проверка действующих контрагентов;
5. анализируются ли бенефициарные владельцы;
6. контролируется ли страна назначения товара;
7. проверяется ли конечный пользователь;
8. документируются ли результаты проверки;
9. существует ли процедура блокировки подозрительной операции [6].

Таким образом, задача внутреннего аудита состоит не в том, чтобы самостоятельно выполнять функции комплаенс-службы, а в том, чтобы оценить адекватность и эффективность системы контроля.

Вторая крупная группа рисков связана с изменением торговой политики государств.

Даже если компания формально не нарушает законодательство, изменение торгового режима может создать существенные операционные последствия.

Например, компания закупает критически важный компонент у зарубежного поставщика. Введение нового экспортного ограничения приводит к задержке поставок. Производство останавливается, компания несет дополнительные расходы, а заказчики получают продукцию с опозданием.

В таком случае внутренний аудит должен задать не только вопрос:

«Соблюдает ли компания действующие правила?»

но и более широкий вопрос:

«Способна ли система внутреннего контроля своевременно обнаружить изменение внешних условий и обеспечить непрерывность деятельности?»

Для этого целесообразно проводить аудит:

– концентрации поставщиков;

– зависимости от отдельных стран;

– наличия альтернативных поставщиков;

– критичности отдельных компонентов;

– длительности восстановления поставок;

– качества планов непрерывности бизнеса;

– договорных механизмов защиты от внешних ограничений.

Особое значение приобретает картирование цепочки поставок. Аудитор должен видеть не только непосредственного поставщика, но и по возможности ключевые звенья более глубокого уровня.

Геополитическая нестабильность часто сопровождается ускорением нормативных изменений.

Для международной компании проблема заключается в том, что одновременно могут применяться требования нескольких юрисдикций. Правила в отношении одной и той же операции могут различаться в зависимости от страны.

В результате возникает риск:

– несвоевременного обновления внутренних политик;

– ошибочной классификации операций;

– нарушения требований экспортного контроля;

– несоблюдения санкционных ограничений;

– недостаточной проверки контрагентов;

– возникновения штрафов и иных правовых последствий.

Необходимо отметить европейский подход, в рамках которого Европейское банковское управление разработало отдельные рекомендации относительно внутренних политик, процедур и средств контроля для реализации ограничительных мер ЕС и национальных ограничительных мер.

Следовательно, внутренний аудит должен оценивать не только содержание корпоративных политик, но и скорость их адаптации к изменениям регулирования.

Практический показатель эффективности можно определить следующим образом:

Время адаптации контроля = дата внедрения нового требования − дата его официального вступления в силу.

Чем меньше этот показатель при сохранении качества внедрения, тем выше адаптивность системы внутреннего контроля.

Геополитический аудит должен быть связан с финансовым анализом.

Например, при оценке зависимости от конкретного рынка можно использовать показатель:

Коэффициент географической концентрации продаж = выручка от региона / общая выручка × 100 %.

Если значительная доля выручки приходится на один регион, изменение политической или торговой ситуации в нем может существенно повлиять на финансовые результаты.

Аналогично можно оценивать концентрацию поставок:

Коэффициент концентрации поставок = объем закупок у крупнейшего региона / общий объем закупок × 100 %.

Данные показатели не являются универсальными нормативами. Их задача состоит в том, чтобы дать аудитору количественную основу для определения зон повышенного внимания.

Традиционная модель внутреннего аудита часто строилась вокруг годового плана проверок. Однако геополитические риски отличаются высокой скоростью изменения.

Поэтому возникает необходимость перехода от исключительно периодического аудита к более гибкой модели.

Традиционный подход состоит в следующем:

Планирование → проверка → отчет → устранение нарушений.

Российские исследования риск-ориентированного контроля показывают необходимость формировать систему контроля с учетом характера и уровня рисков организации [2; 3]. Иванова Е.А. также обращает внимание на изменение процедур внутреннего контроля под воздействием усложнения бизнес-среды и роста внешних требований [4].

Современное развитие корпоративного управления предполагает усиление взаимосвязи между механизмами внутреннего контроля и управлением бизнес-рисками. Казакова Н.А. и Анучина Е.С. отмечают актуальность совершенствования системы внутреннего контроля российских компаний с учетом изменения характера и структуры бизнес-рисков [5].

Адаптивный подход представлен такими этапами:

Мониторинг внешней среды → выявление изменения риска → оценка воздействия → корректировка аудиторского плана → проверка контроля → постоянный мониторинг.

Такой подход позволяет внутреннему аудиту быстрее реагировать на изменение условий.

В профессиональных материалах Chartered IIA подчеркивается необходимость более тесного взаимодействия внутреннего аудита с функциями риск-менеджмента при работе с геополитической неопределенностью.

При этом важно сохранить независимость внутреннего аудита. Аудитор не должен становиться владельцем геополитического риска. Его задача заключается в независимой оценке того, насколько руководство правильно идентифицирует риск и насколько эффективно работает система контроля.

Геополитический риск не следует рассматривать как изолированную угрозу, поскольку политические события способны одновременно усиливать существующие операционные, финансовые, комплаенс- и цепочные риски. Именно поэтому внутреннему аудиту необходимо оценивать взаимосвязь геополитических факторов с другими критическими рисками организации [7].

На рис. 1 представлена пятиэтапная модель геополитического аудита организации. Сначала выявляются основные геополитические факторы, способные повлиять на деятельность компании, затем они связываются с конкретными бизнес-процессами и возможными последствиями. На третьем этапе оценивается уровень каждого риска по вероятности и степени воздействия. После этого проверяются существующие механизмы контроля, ответственные лица и результаты их работы. Завершающим этапом является постоянный мониторинг изменений, включая санкции, торговые ограничения, экспортный контроль, логистику, платежи и поставщиков. Таким образом, модель позволяет системно выявлять, оценивать и контролировать геополитические риски организации.

Внедрение геополитического аудита сталкивается с рядом проблем. К основным относятся недостаток качественных и актуальных данных, сложность прогнозирования политических событий, поскольку аудит не может точно предсказать решения государств, а также необходимость четкого распределения ответственности между различными подразделениями организации. Кроме того, существует риск формального комплаенса, когда необходимые документы и процедуры существуют только на бумаге. Поэтому внутренний аудит должен оценивать не только наличие соответствующих политик, но и их фактическое выполнение на практике.

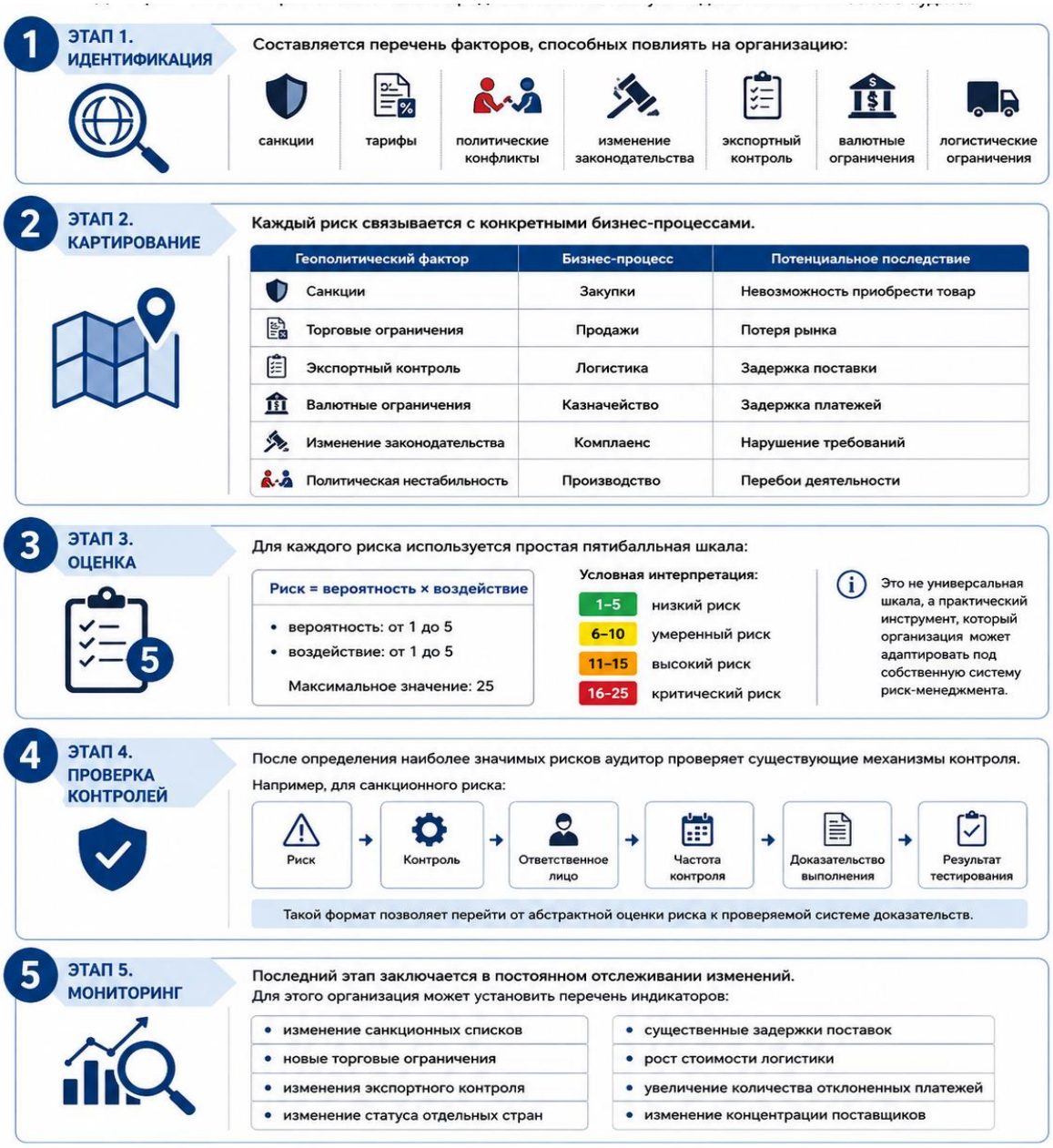


Рис. 2. Модель геополитического аудита организации

Для повышения эффективности внутреннего аудита необходимо включить геополитические факторы в общую систему корпоративных рисков и перейти к регулярному мониторингу вместо статичного ежегодного анализа. Важно применять риск-ориентированный подход, проводить стресс-тестирование уязвимых процессов, усиливать проверку контрагентов и учитывать санкции, торговые ограничения и изменения законодательства. Также целесообразно использовать цифровую аналитику для выявления необычных операций и регулярно информировать руководство о динамике ключевых геополитических рисков.

Заключение. Таким образом, геополитическая неопределенность постепенно становится не отдельным внешним фактором, а источником взаимосвязанных финансовых, операционных, правовых и комплаенс-рисков. Именно поэтому меняется и роль внутреннего аудита.

Современный внутренний аудит должен оценивать не только соответствие операций установленным требованиям, но и устойчивость системы управления рисками, скорость реакции организации и способность продолжать деятельность при изменении внешней среды.

Практическая ценность предлагаемого подхода заключается в переходе от модели «проверить и выявить нарушение» к модели «выявить потенциальный риск, оценить его последствия, проверить готовность организации и обеспечить своевременную адаптацию контроля».

Таким образом, трансформация внутреннего аудита под воздействием геополитических рисков представляет собой не временную реакцию на нестабильность, а долгосрочное изменение его функций. В условиях фрагментации международной экономики конкурентоспособность организации все больше определяется не только способностью использовать рыночные возможности, но и способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

Список литературы

1. Бардина И. В., Бодяко А. В., Дьяконова О. С. и др. Внутренний аудит и контроль для коммерческих организаций : учебник / под ред. Т. М. Рогуленко. М. : КноРус, 2023. 263 с.
2. Казакова Н. А., Ефремова Е. И. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / под ред. проф. Н. А. Казаковой. 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2021. 234 с. DOI: 10.12737/monography_5c500980856726.67755087.
3. Зиновьева Ю. С. Рекомендации по формированию системы внутреннего контроля предприятий на основе риск-ориентированного подхода // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6, № 1. С. 193–199.
4. Иванова Е. А. Внутренний контроль и система управления рисками в организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7-1. С. 76–82. DOI: 10.17513/vaael.3564.
5. Казакова Н. А., Анучина Е. С. Актуальные вопросы развития корпоративного управления и внутреннего контроля бизнес-рисков в российских компаниях // Аудитор. 2026. Т. 12, № 3.
6. С. 26–34. DOI: 10.12737/1998-0701-2026-12-3-26-34.
7. European Banking Authority. Guidelines on internal policies, procedures and controls to ensure the implementation of Union and national restrictive measures [Электронный ресурс]. 2024. Режим доступа: официальный сайт European Banking Authority (дата обращения: 24.08.2026).
8. Chartered Institute of Internal Auditors. Navigating geopolitical risk: building resilience requires collaboration in a challenging world [Электронный ресурс]. 2024. Режим доступа: официальный сайт Chartered Institute of Internal Auditors (дата обращения: 24.08.2026).
9. The Institute of Internal Auditors. Risk in Focus 2026: Global Summary [Электронный ресурс]. 2025. Режим доступа: официальный сайт The Institute of Internal Auditors (дата обращения: 24.08.2026).
10. Унижаев Н. В., Шедько Ю. Н., Власенко М. Н. Аудит политики экономической безопасности организации в условиях действующих санкционных ограничений // Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 10. С. 3075–3094. DOI: 10.18334/ecsec.8.10.124032.
11. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.
12. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Экологическая ответственность ТНК в современной мировой экономике

Ковалева Е.И.,
доцент кафедры мировой экономики НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Махтула М.А.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль транснациональных корпораций (ТНК) в обеспечении глобальной экологической безопасности через интеграцию принципов устойчивого развития и ESG-стратегий. Проведен анализ международных стандартов экологического менеджмента и отчетности (ISO 14001, GRI, SASB, TCFD), выявлены их преимущества и барьеры внедрения, включая риски гринвошинга. Представлен сравнительный анализ экологических стратегий ТНК в нефтегазовом, горнодобывающем и IT-секторах, демонстрирующий отраслевую специфику подходов к декарбонизации. Сделан вывод о необходимости гармонизации международных стандартов, расширения охвата цепочек создания стоимости и комплексного подхода к преодолению системных пробелов в экологическом регулировании.

Ключевые слова: транснациональные корпорации (ТНК), ESG-стратегии, экологическая отчетность, экологическая безопасность.

Environmental Responsibility of TNCs in the Modern Global Economy

Kovaleva E.I.,
Associate Professor of the Department of World Economy of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Makhtula M.A.,
master's student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines the role of transnational corporations (TNCs) in ensuring global environmental security through the integration of sustainable development principles and ESG strategies. It analyzes international standards for environmental management and reporting (ISO 14001, GRI, SASB, TCFD), identifying their benefits and implementation barriers, including the risks of greenwashing. A comparative analysis of TNC environmental strategies in the oil and gas, mining, and IT sectors is presented, highlighting industry-specific approaches to decarbonization. It concludes by emphasizing the need to harmonize international standards, extend the scope of value chain coverage, and adopt a comprehensive approach to addressing systemic gaps in environmental regulation.

Keywords: transnational corporations (TNCs), ESG strategies, environmental reporting, environmental safety.

В условиях глобализации и усиления внимания к проблемам устойчивого развития международные стандарты экологического менеджмента и отчетности становятся ключевым инструментом гармонизации корпоративных практик транснациональных корпораций (ТНК) (табл.).

Таблица 1

Стандарты экологического менеджмента и отчетности

Стандарт	Содержание
ISO 14001 (Система экологического менеджмента)	Основан на цикле «планирование – внедрение – проверка – действие» (PDCA). По данным Международной организации по стандартизации, на конец 2023 года более 420 000 организаций в 171 стране имели действующие сертификаты ISO 14001, из которых значительную долю составляют подразделения ТНК. Преимущества стандарта включают систематизацию экологических процессов, снижение рисков нарушений законодательства, улучшение репутации и доступ к «зеленым» рынкам [9]
GRI (Глобальная инициатива по отчетности/ Global Reporting Initiative)	Принципы материальности, полноты и сопоставимости позволяют оценивать вклад компании в достижение Целей устойчивого развития ООН (ЦУР). Исследование консалтинговой компании KPMG в 2023 году показало, что 96 % крупнейших мировых компаний (G250) публикуют отчеты об устойчивом развитии, из которых 78 % используют стандарты GRI. Для ТНК применение и публикация отчетности об устойчивом развитии облегчает консолидацию данных из различных юрисдикций и обеспечивает единый язык коммуникации с инвесторами, государством и гражданским обществом [8]
SASB (Совет по стандартам учета в области устойчивого развития/Sustainability Accounting Standards Board)	Фокусируется на отраслевой специфике экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов, материально влияющих на финансовое положение компании. Стандарт охватывает 77 отраслей, предоставляя метрики для оценки рисков и возможностей в области изменения климата, управления водными ресурсами, отходов и биоразнообразия. Интеграция данного вида отчетности в финансовую усиливает связь между устойчивостью и стоимостью капитала, что особенно актуально для ТНК, привлекающих финансирование на международных рынках [10]
TCFD (Рабочая группа по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата)	Рекомендации направлены на улучшение раскрытия информации о климатических рисках и возможностях. Структура отчетности охватывает четыре элемента: управление, стратегия, управление рисками, метрики и цели. К 2024 году более 4 000 организаций из 90 стран поддержали рекомендации TCFD, включая такие ТНК, как Shell, Unilever, Microsoft. Внедрение отчетности позволяет компаниям проводить стресс-тестирование бизнес-моделей на предмет климатических сценариев и информировать инвесторов о долгосрочной устойчивости активов [11].

Качество экологической отчетности, предоставляемой транснациональными компаниями, определяется тремя ключевыми критериями: прозрачностью данных, их верифицируемостью независимыми аудиторами и степенью соответствия глобальным целям устойчивого развития. Прозрачность подразумевает полноту раскрытия информации о воздействии на окружающую среду, включая не только успехи, но и неудачи, инциденты и области для улучшения. Исследование аналитической компании CDP в 2024 году показало, что лишь 23 % компаний, раскрывающих климатические данные, предоставляют информацию, достаточную для оценки соответствия Парижскому соглашению, что указывает на сохраняющийся дефицит качественной отчетности [1].

Экологические стратегии ТНК коррелируют с конкретными Целями устойчивого развития ООН (ЦУР), в частности с ЦУР 6 (Чистая вода и санитария), ЦУР 7 (Недорогая и чистая энергия), ЦУР 12 (Ответственное потребление и производство) и ЦУР 13 (Борьба с изменением климата) [4; 6].

В настоящее время наблюдаются внутренние противоречия в формировании глобальной ESG-повестки. К факторам, сдерживающим ее развитие, относятся:

– отсутствие единого стандарта ESG для формирования нефинансовой отчетности и целеполагания;

– рост числа рейтинговых систем и проблема их системных ошибок;

– «географическое искажение» ESG-рейтингов, при котором позиции одних и тех же компаний в различных индексах могут кардинально отличаться [2].

– Многообразие стандартов и рейтингов лишает инвесторов возможности предсказывать риски и принимать обоснованные решения по размещению собственного капитала, поскольку позиции одних и тех же компаний в различных рейтингах могут отличаться. К ключевым барьерам внедрения экологических стандартов в стратегиях ТНК можно отнести следующие:

1) фрагментация регулирования в разных юрисдикциях, требующая адаптации отчетности под локальные требования;

2) высокие затраты на сбор и верификацию данных, особенно в развивающихся странах со слабой инфраструктурой;

3) дефицит квалифицированных кадров в области устойчивого развития;

4) риски «двойных стандартов», когда ТНК применяют более строгие практики в развитых странах и минимальные – в развивающихся и наименее развитых странах.

Несмотря на это, ESG-принципы становятся обязательным условием для компаний, участвующих в международном разделении труда, и интегрируются в их экологические стратегии.

Рассмотрим в качестве примера компанию ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», которая является мировым лидером в производстве товарного горячебрикетированного железа, вторым крупнейшим в мире производителем окатышей, а также крупнейшей железорудной компанией в России и СНГ. Разведанные запасы железной руды составляют 15,4 млрд тонн.

«Экологическая политика «Металлоинвеста» направлена на поиск оптимальных технологических решений, позволяющих минимизировать техногенное воздействие производственной деятельности на экосистему регионов, где расположены предприятия компании. Использование последних достижений науки и современных технологий горной добычи и обработки сырья при постоянном внутреннем экологическом контроле позволяет вести бизнес в соответствии с принципами устойчивого развития. На предприятиях «Металлоинвеста» проводится масштабная работа по природоохранной деятельности. На производственных объектах внедряются энергосберегающие технологии, проводится модернизация оборудования, регулярно осуществляется экологический мониторинг» [5].

«Основными экологическими принципами компании являются:

1) соответствие всем требованиям и нормам природоохранного законодательства;

2) улучшение экологических показателей производственных процессов;

3) учет экологических требований в инвестиционной политике при реконструкции и развитии производства;

4) регулярный контроль воздействия производственной деятельности предприятий на окружающую среду;

5) рациональное и эффективное использование природных ресурсов и утилизация отходов производства;

6) проведение систематического обучения, информирование и вовлечение персонала в решение вопросов охраны окружающей среды;

7) соблюдение всеми работниками экологических норм и правил;

8) информирование заинтересованных сторон о деятельности предприятий Компании в области охраны окружающей среды» [5].

Компания активно систематично комплексно реализует стратегию устойчивого развития, следуя ESG-принципам и Целям устойчивого развития (ЦУР ООН). Генеральный директор «Металлоинвеста» Олег Крестинин отмечает, что «устойчивое развитие – это философия, на которой строится наш бизнес. Следование ESG-принципам делает нас сильнее, помогает привлекать и удерживать талантливых специалистов, быть надежным партнером для регионов, где работают наши предприятия» [3].

В 2025 году компанией актуализирована Стратегия климатического перехода «Металлоинвеста», определяющая ключевые направления действий для эффективного сокращения выбросов парниковых газов, а также верифицированы выбросы парниковых газов в соответствии со стандартами ISO 14064-1:2018 и ISO 14067:2018. На природоохранную деятельность в 2025 году было направлено 22,8 млрд рублей. «Металлоинвест» стремится к развитию «зеленой» металлургии и достижению углеродной нейтральности к 2050 году вне зависимости от внешних обстоятельств. Установленные в рамках реализации экологической программы ключевые показатели эффективности (КПЭ) представлены на рисунке [3].

Направление	КПЭ (к уровню 2020 года)	Срок реализации
Чистый воздух	Снижение выбросов в атмосферный воздух на 7%	> 2030 год
Чистая вода	Снижение сбросов в водные объекты на 100% на ОЭМК, МГОКе	2028 год
	Снижение сбросов в водные объекты на 17% на ЛГОКе (разово в 2026 году)	2028 год
Чистая земля	Снижение на 14% объемов образования вскрыши на ЛГОКе и МГОКе	2026 год[1]
Рециклинг	Достижение 100% переработки технологических отходов ОЭМК	2027 год

Рис. 1. КПЭ компании в рамках реализации экологической политики

Цели Климатической стратегии компании: 1) сокращение прямых выбросов парниковых газов (область охвата 1) на 100 % по отношению к 2019 году в течение 2035–2050 годов за счет перехода на производство ПВЖ с использованием водорода; 2) сокращение выбросов парниковых газов по Области охвата 3 Downstream к 2050 году на 95 % по отношению к 2019 году за счет перевода потребителей продукции Компании на низкоуглеродные ГБЖ и DR-grade окатыши; 3) достижение лидерства в декарбонизации за счет углеродной нейтральности по Областям охвата 1 и 2.

Таким образом, программа мероприятий экологической политики «Металлоинвест» разработана на основе риск-ориентированного подхода к управлению экологическими рисками, при котором каждому мероприятию присваивается коэффициент значимости и на основе данной оценки определяется приоритетность направлений с учетом финансовых, социальных и экологических аспектов.

Мы видим, что компании, работающие на внешних рынках, демонстрируют амбициозные цели по декарбонизации, ресурсоэффективности и сохранению биоразнообразия, подкрепляя их конкретными инвестиционными программами и механизмами управления.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что международные стандарты экологического менеджмента (ISO 14001, GRI, SASB, TCFD) становятся важным инструментом гармонизации корпоративных практик. Однако их эффективность напрямую зависит от качества внедрения, независимой верификации и глубокой интеграции в стратегическое управление. В условиях трансформации глобальной экономики ТНК реализуют стратегии, основанные на ESG-принципах, цифровизации и локализации производства, активно реагируя на вызовы деглобализации. Интеграция принципов экологического, социального и корпоративного управления стала императивом долгосрочной конкурентоспособности.

Достижение целей устойчивого развития в условиях глобальных экологических вызовов возможно только при заключении и соблюдении международных договоров, а также принятии единых стандартов. Для преодоления барьеров во внедрении экологической отчетности потребуется гармонизация международных требований, развитие цифровых инструментов сбора данных, инвестиции в обучение персонала и усиление роли многосторонних инициатив.

Таким образом, можно отметить, что современные ТНК уделяют особое внимание устойчивому развитию, экологической и социальной ответственности. Достижение устойчивого развития в условиях экологических вызовов и угроз возможно только при заключении и соблюдении международных договоров, принятии единых стандартов и регламентов. В преодолении барьеров во внедрении экологической отчетности компаниями потребуется гармонизация международных стандартов, развитие цифровых инструментов сбора данных, инвестиции в обучение персонала, усиление роли многосторонних инициатив в продвижении единых подходов к экологической ответственности.

Список литературы

1. Исследование актуального состояния корпоративных ESG-стратегий в новых условиях //Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2026. URL: https://gsb.hse.ru/mirror/pubs/share/ 798546436.pdf (дата обращения 23.02.2026)
2. Макеева И.О. Экологическая ответственность транснациональных корпораций: сравнительный правовой обзор в условиях современных вызовов (на примере англосаксонской модели) / И.О. Макеева, К.Г. Балашов, Г.О. Гусеян // Международный научный вестник. 2025. № 1. С. 181-184.
3. «Металлоинвест» в 2024 году направил 5,4 млрд рублей на внутренние соцпрограммы // Официальный сайт информационного агентства ТАСС, 2026. URL: https://tass.ru/ekonomika /2396617782-3849- 2025-1-181-184. (дата обращения 02.09.2026)
4. ООН. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН от 25.09.2015 № 70/1. Нью-Йорк: ООН, 2015. 42 с.
5. Отчет об устойчивом развитии ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» 2025// Официальный сайт компании ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», 2026. URL: https://www.metalloinvest.com/upload/ iblock/daf/w52zx6udu19zir6is8g44vh966ciqg80/OUR_2025_ru_final.pdf (дата обращения 15.09.2026)
6. Цели в области устойчивого развития // Официальный сайт компании ООН, 2026. URL: https://www.un.org /sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/ (дата обращения 15.09.2026)
7. Global Reporting Initiative. GRI Standards 2023. Amsterdam: GRI, 2023. 124 p. URL: https://www.globalreporting.org/ standards/ (дата обращения: 15.09.2026).
8. GRI – The global standards for sustainability impacts. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата обращения 20.09.2026).
9. ISO 14001 and related standards. Environmental management. URL: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html. (дата обращения 10.09.2026).
10. Sustainability Accounting Standards Board. Industry Standards. New York: SASB, 2023. URL: https://www.sasb.org/ standards/ (дата обращения: 22.01.2026).
11. TCFD. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Basel: FSB, 2023. 84 p. URL: https://www.fsb-tcfd.org/publications/ (дата обращения: 15.09.2026).

Биоэкономика в условиях санкций: национальные особенности и зарубежный опыт

Кушнир И.Н.,
доцент кафедры банковского дела ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, профессор Международной Кадровой Академии,
кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Руденко А.С.
обучающийся ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»
Донецк, Россия

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению особенностей развития российской биоэкономики в условиях санкционных ограничений и необходимости импортозамещения критически важных субстанций. Авторами исследованы институциональные меры государственной поддержки, включая национальный проект «Технологическое обеспечение биоэкономики», оценен потенциал локального возобновляемого сырья как альтернативы импортным компонентам; выделены преимущества использования отечественного сырья и сделан акцент внимания на имеющиеся системные барьеры. Сделан вывод о том, что развитие биоэкономики на основе локальных ресурсов является стратегическим направлением, обеспечивающим продовольственную и технологическую независимость России в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: биоэкономика, импортозамещение, локальное сырье, санкции, технологический суверенитет, фармацевтические субстанции.

Bioeconomy under Sanctions: Local Raw Materials as an Alternative to Imported Substances

Kushnir I.N.,
Associate Professor of the Department of Banking
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Professor of the ICA, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk,Russia
Rudenko A.S.,
student of the FSBEI HE «Donetsk National
University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Donetsk, Russia

Abstract. The article is devoted to examining the specific features of the development of the Russian bioeconomy under conditions of sanctions restrictions and the need to import critical substances. The authors have studied institutional measures of state support, including the national project “Technological Support for the Bioeconomy,” and assessed the potential of local renewable raw materials as an alternative to imported components; they have highlighted the advantages of using domestic raw materials and focused on the existing systemic barriers. The conclusion is that the development of the bioeconomy based on local resources is a strategic direction that ensures Russia’s food and technological independence in the long term.

Keywords: bioeconomy, import substitution, local raw materials, sanctions, technological sovereignty, pharmaceutical substances.

Введение. Глобальный тренд на декарбонизацию и переход к возобновляемым ресурсам, известный как биоэкономика, в России обрел новое измерение после 2022 г. Санкционное давление и разрыв традиционных логистических цепочек сделали вопрос

замещения импортных субстанций не просто экономическим, но и стратегическим. Биоэкономика в широком смысле охватывает производство биомедицинских препаратов, пищевых ингредиентов, косметических компонентов, биополимеров и биоэнергии из возобновляемого растительного и животного сырья. Однако ключевая дилемма современного этапа развития российской биоэкономики – сможет ли страна не просто заменить импортные товары отечественными аналогами, но и создать собственную научно-технологическую базу для производства субстанций, которые ранее полностью закупались за рубежом?

Актуальность темы обусловлена сохранением высокой импортозависимости по критическим позициям: 70–75 % активных фармацевтических субстанций продолжают импортироваться, а в отдельных секторах, таких как производство ферментов и органических кислот, зависимость достигала 80–90 % [6,7].

Цель данной статьи – систематизировать направления развития российской биоэкономики в условиях санкций и оценить потенциал локального сырья как альтернативы импортным субстанциям.

Системные усилия по развитию биоэкономики в России получили институциональное оформление с запуском национального проекта технологического лидерства «Технологическое обеспечение биоэкономики». Паспорт проекта разработан Минпромторгом, утвержден в бюджетном цикле на 2026–2028 гг., головным центром реализации определен НИЦ «Курчатовский институт» [5]. Общий объем госфинансирования превысит 20 млрд рублей до 2030 г. с приоритетом на гранты для НИОКР и развитие научно-технических центров.

Нацпроект структурирован вокруг шести продуктовых цепочек, объединенных в четыре технологические платформы: микроорганизмы и культуры клеток, микробный биосинтез, продукты переработки растительного и животного сырья, а также средства производства для биоэкономики. По данным Минпромторга, поступило более 270 инициатив, из которых 34 проекта находятся в высокой степени готовности.

К 2030 г. целевые показатели включают рост российского рынка биоэкономики с текущих 440 млрд рублей до 700 млрд, увеличение доли отечественной продукции на внутреннем рынке до 50 %, создание более 15 тыс. рабочих мест и запуск свыше 130 новых производств [7].

Биоэкономика предлагает принципиально иной подход, основанный на использовании местных возобновляемых ресурсов. Это могут быть: сельскохозяйственные культуры и их отходы, лесные ресурсы, водные биоресурсы, микроорганизмы, отходы животноводства.

В условиях глобальной экономики и кризисных условий развития экономики и его финансовой составляющей, требуется расширение безрисковых инструментов инвестирования, с учетом сужения рынка внешних потребителей и насыщением внутреннего рынка потребителей. Импортозамещение требует развития инновационных продуктов, с высокой степенью технологичности и качества [4, с.174]. Именно эти задачи способна решить биоэкономика, опирающаяся на собственные возобновляемые ресурсы.

Преимущества использования локального сырья в биоэкономике представлены на рис.1.

Несмотря на позитивную динамику, сохраняется ряд структурных ограничений. Технологическая зависимость от импорта в биоиндустрии достигает 80 %. Ключевые барьеры включают: технологические, инвестиционные, кадровые, институциональные.

Общепризнана необходимость вложения средств в развитие финансовой компетенции посредством обучения знаниям, умениям и навыкам финансовой грамотности [3,с.218]. Однако в сфере биоэкономики острый дефицит кадров усугубляется не только отсутствием узких специалистов-биотехнологов, но и недостатком управленцев, способных грамотно просчитывать экономику переработки локального сырья.



Рис. 1. Преимущества использования локального сырья в биоэкономике

Особого внимания заслуживает проблема «коммерческой тайны»: фармацевтические компании неохотно предоставляют информацию о потребностях в субстанциях даже в министерства, опасаясь утечки данных к конкурентам. Известно как минимум о трех крупных компаниях, отказавшихся от такого сотрудничества. Развитие биоэкономики не является исключительно российской реакцией на санкции. Европейский Союз в ноябре 2025 г. принял новую стратегию биоэкономики, пришедшую на смену стратегии 2018 г. Документ фокусируется на четырех направлениях: масштабирование инноваций и инвестиций, создание рынков для биоматериалов, обеспечение устойчивого снабжения биомассой, глобальное сотрудничество [9].

В Индии разработана технология производства био-битума из сельскохозяйственных отходов, которая может заменить до 30 % импортируемого битума и сэкономить до 40 000 крор рупий (около $5 млрд) ежегодно [8].

Мировой рынок биоэкономики оценивается в триллионы долларов, и Россия намерена занять на нем достойное место, развивая сотрудничество с партнерами по БРИКС, ЕАЭС, а также с Китаем, Индией и ОАЭ. Ключевым результатом такой кооперации выступает синергетический эффект – генерация новой ценности, продуктов или сервисов, которые не могут быт созданы участниками альянса по отдельности [1,с.128]. В условиях санкционных ограничений участие в подобных интеграционных объединениях позволяет Российской Федерации не только компенсировать выпадение западных рынков, но и выступать в роли одного из центров формирования новых технологических стандартов биоэкономики, опираясь на локальные сырьевые преимущества и накопленный научный задел.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к активному использованию локального сырья в биоэкономике сопряжен с рядом вызовов: недостаточное развитие технологий переработки; отсутствие стандартизации и сертификации; логистические проблемы; необходимость государственной поддержки; подготовка кадров.

При этом потенциал локального сырья особенно наглядно прослеживается на примере отдельных регионов России. Современная социально-экономическая ситуация в Донецкой Народной Республике представляет собой сложный, но динамично развивающийся процесс перехода от этапа экстренного восстановления к фазе стабилизации экономики. С одной стороны, регион продолжает нести бремя последствий предшествующего периода, что выражается в сохраняющихся структурных дисбалансах, необходимости глубокой модернизации промышленных гигантов и доминировании крупных предприятий при слабом развитии сектора малого и среднего бизнеса [2, с.162].

С другой стороны, именно аграрный потенциал и наличие значительных объемов органических отходов (в первую очередь в перерабатывающей и пищевой промышленности) делают ДНР перспективной площадкой для пилотных проектов в сфере биоэкономики. Переработка местного сельхозсырья в биополимеры, кормовые добавки и органические кислоты позволила бы сократить транспортные расходы на поставку импортных субстанций, а также дать импульс развитию малых инновационных предприятий в регионе.

Заключение. В условиях санкционного давления и необходимости обеспечения экономической и сырьевой безопасности биоэкономика, основанная на использовании локального сырья, представляет собой не просто альтернативу, а выступает стратегически важным направлением развития для России. Активное внедрение инновационных технологий, государственная поддержка и развитие отечественной научной базы позволят не только преодолеть зависимость от импортных субстанций, но и создать новые точки роста, повысить конкурентоспособность российской промышленности и обеспечить устойчивое развитие страны в долгосрочной перспективе. Переход к биоэкономике – это инвестиция в будущее, способное обеспечить продовольственную, сырьевую и технологическую независимость России.

Список литературы

1. Кушнир, И. Н. Кредитные и гостиничные организации новых субъектов Российской Федерации: особенности партнерства / И. Н. Кушнир, А. В. Бышенко // Экономика и бизнес: теория практика. – 2026. – № 2(132). – С. 127-131. – DOI 10.24412/2411-0450-2026-2-127-131. – EDN LFGPBQ.
2. Кушнир, И. Н. Особености банковского партнерства со спортивными и креативными индустриями в новых регионах России / И. Н. Кушнир, А. В. Бышенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2026. – № 4(134). – С. 161-164. – DOI 10.24412/2411-0450-2026-4-161-164. – EDN KQZPPF.
3. Кушнир, И. Н. Роль финансовой культуры в национальной экономике Российской Федерации / И. Н. Кушнир, А. Д. Пенькова // Развитие банковской системы в современных условиях: проблемы и перспективы : Материалы IX-й Международной научно-практической интернет-конференции, приуроченной к 105-летию со дня основания ДОННУЭТ, Донецк, 15 мая 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 217-221. – EDN VPLEAY.
4. Миньковская, М. В. Оценка рынка инвестирования РФ в 2025-2026 годах / М. В. Миньковская // Дорожная карта мировой экономики : Сборник научных трудов XI Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 30 марта 2026 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2026. – С. 173-180. – EDN AFRSPR.
5. Разработан паспорт нацпроекта «Биоэкономика» [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://объясняем.рф/articles/news/razrabotan-pasport-natsproekta-bioekonomika/ (Дата обращения: 02.09.2026)
6. Сырьевой вопрос: как избавиться от импортозависимости в сфере производства субстанций? [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://gxpnews.net/2024/12/syrevoj-vopros-kak-izbavitsya-ot-importozavisimosti-v-sfere-proizvodstva-substanczij/ (Дата обращения: 02.09.2026)
7. Химия будущего: Россия запускает прорывной нацпроект по биоэкономике [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://iz.ru/2004686/dmitrii-alekseev/khimiia-budushchego-rossiia-zapuskaet-proryvnoi-natcproekt-po-bioekonomike (Дата обращения: 02.09.2026)
8. Crop residue waste converted to bio-bitumen through indigenously developed bio-bitumen technology [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2246981&reg=3&lang=2 (Дата обращения: 02.09.2026)
9. EU's new Bioeconomy Strategy aims to ensure EU competitiveness and security of supply [Электронный ресурс]. // – Режим доступа: https://mmm.fi/en/-/1410877/eu-s-new-bioeconomy-strategy-aims-to-ensure-eu-competitiveness-and-security-of-supply (Дата обращения: 02.09.2026)

Влияние замещения доллара на юань в РФ в стратегиях валютных сбережений населения

Мирошниченко В.А.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Мельникова Н.С.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В настоящей статье рассматривается, как изменилась структура валютных сбережений населения России на фоне вынужденной дедолларизации 2024 – 2026 годов, а также какие институциональные и рыночные факторы определили переход к юаню, и насколько оправданной с точки зрения доходности и рисков оказалась эта новая сберегательная стратегия. В результате исследования установлено, что юань занял место основного доступного валютного инструмента для населения России, однако его распространение не привело к пропорциональному росту общей доли валютных сбережений. Выявлено, что переход от доллара к юаню носит преимущественно вынужденный характер, обусловленный ограничением доступа к доллару и евро, но одновременно поддерживается усилением экономических связей России с Китаем и расширением использования рубля и юаня в международных расчетах.

Ключевые слова: замещение, дедолларизация, юань, сбережения, альтернатива.

The impact of replacing the dollar with the yuan in Russia on the population's foreign currency savings strategies

Miroshnichenko V.A.,
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia.
Scientific Advisor: Melnikova N.S.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines how the structure of foreign currency savings among the Russian population has changed amid the forced dedollarization of 2024 – 2026, as well as which institutional and market factors have determined the shift toward the Chinese yuan and to what extent this new savings strategy has proved justified in terms of returns and risks. The study establishes that the yuan has become the main accessible foreign currency instrument for the Russian population; however, its increasing use has not resulted in a proportional increase in the overall share of foreign currency savings. The study also reveals that the shift from the US dollar to the Chinese yuan is predominantly driven by external constraints resulting from limited access to the US dollar and euro, while at the same time being supported by strengthening economic ties between Russia and China and the expanding use of the ruble and yuan in international settlements.

Keywords: Substitution, dedollarization, yuan, savings, alternative.

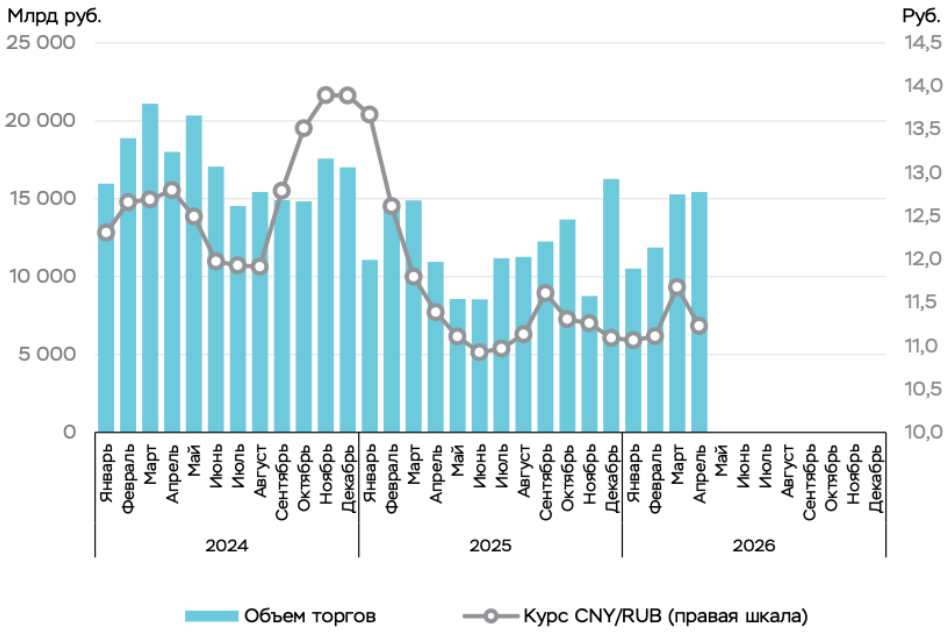
Валютные сбережения населения являются важной составляющей финансового поведения домохозяйств и отражают их стремление к диверсификации накоплений и снижению валютных рисков. В условиях изменения структуры внешнеэкономических связей России и ограничений на использование отдельных иностранных валют особую

актуальность приобретает исследование изменения валютных предпочтений населения Российской Федерации. Объектом исследования выступают валютные сбережения населения России, а предметом является изменение их структуры и факторы, определяющие переход от доллара к китайскому юаню. Актуальность исследования обусловлена тем, что в 2024 – 2026 годах юань стал основным доступным иностранным валютным инструментом для российских граждан.

Летом 2024 года санкции США против Московской биржи практически парализовали биржевые торги долларом и евро. С этого момента у россиян остался один ликвидный валютный инструмент – юань. Еще в начале 2020-х годов покупка юаня была актуальна исключительно для узкого круга инвесторов, но за два года она смогла превратиться в основную альтернативу для жителей России. Данный процесс сложно назвать добровольным выбором населения, это, скорее, реакция на исчезнувшую альтернативу. Доллар и евро физически стали труднодоступны в прежнем формате, и юань занял данную позицию, оставшись единственным удобным вариантом. При этом данные Банка России показывают, что ситуация далеко не однозначная – стоимость юаневой ликвидности на денежном рынке заметно колебалась. В отдельные месяцы 2026 года вмененные ставки по валютным свопам CNY/RUB поднимались до 7- 11 % [2], что говорит о нестабильности самого инструмента, на который переориентировались сбережения. [3,4]

Динамика валютного рынка позволяет наглядно оценить изменение роли юаня и степень устойчивости данного инструмента в рассматриваемый период. На рисунке 1 представлены объем торгов валютного рынка и среднемесячный официальный курс CNY/RUB, что позволяет сопоставить изменение активности участников валютного рынка с динамикой курса юаня к рублю.

Более того, доля валютных сбережений в целом у населения к августу 2026 года опустилась до исторического минимума – 4,5 %, то есть сам процесс перехода на юань идет на фоне общего охлаждения интереса к иностранной валюте как таковой. Получается, что юань формально занял место доллара как главного валютного инструмента, но параллельно растет число тех, кто вообще уходит от валютных сбережений в пользу рубля. Именно это противоречие и стоит разобрать подробнее, то есть разобраться в том, что происходит со стратегиями валютных сбережений населения в условиях, когда прежняя система ориентиров перестала работать, а новая пока не вызывает однозначного доверия.



Источник: Банк России.

Рис. 1. Объем торгов валютного рынка и среднемесячный официальный курс CNY/RUB [4]

Отход от доллара среди населения РФ в пользу юаня был обоснован усилением экономических связей с Китаем, о чем свидетельствует то, что по итогам 2025 года товарооборот между странами превысил 230 млрд долларов. На этом фоне стороны все активнее обсуждают перевод расчетов товарооборота на рубли и юани вместо привязки к доллару. Для сберегательного поведения населения это имеет значение не меньшее, чем сама доступность инструмента. Юань закрепляется в сбережениях не только потому, что альтернативы физически нет, но и потому, что за ним стоит растущая, а не сокращающаяся экономическая база. [1,7]

Параллельно юань конкурирует не только с прежними долларом и евро, но и с рублевыми инструментами, которые в этот же период чувствуют себя вполне уверенно. Обзор финансовой стабильности за период с IV квартала 2025 по I квартал 2026 года [5] фиксирует, что большинство сегментов рынка некредитных финансовых организаций сохранили положительную динамику. Например, страховые компании нарастили чистую прибыль и запас капитала, а негосударственные пенсионные фонды повысили доходность инвестирования пенсионных средств за счет вложений в ОФЗ. [6]

Динамика операций с облигациями федерального займа позволяет оценить активность участников рублевого финансового рынка и показать привлекательность рублевых инструментов в рассматриваемый период. На рисунке 2 представлены среднемесячные объемы покупок и продаж ОФЗ по категориям участников на вторичных биржевых торгах.

Институционально юань занял место доллара как основного доступного валютного инструмента, и эта позиция подкрепляется не только санкционными ограничениями, но и растущей экономической связью с Китаем, но сам процесс закрепления юаня в сберегательных стратегиях населения идет постепенно, проходит через периоды нестабильности денежного рынка и сталкивается с конкуренцией со стороны рублевых инструментов.

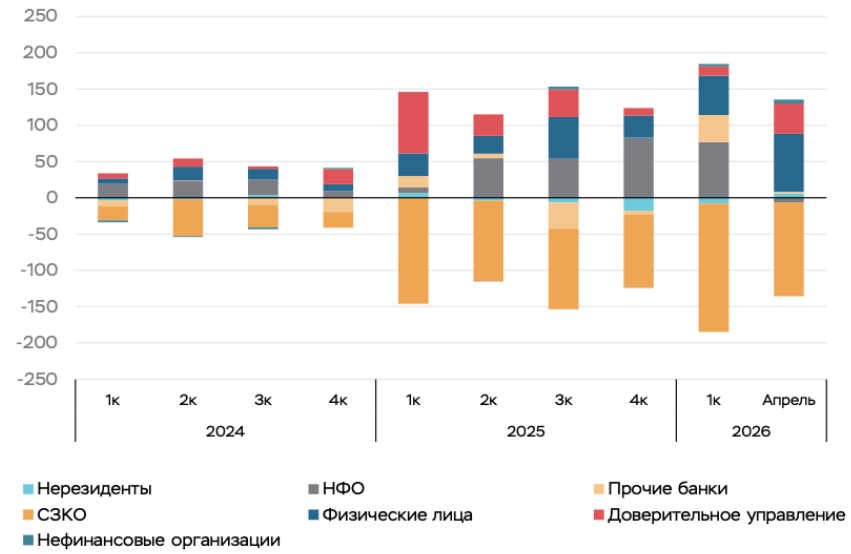


Рис. 2. Среднемесячные покупки/продажи ОФЗ по категориям участников на вторичных биржевых торгах (млрд руб.) [4]

Таким образом, замещение доллара юанем в России не является полноценной заменой. Это вынужденная перестройка, обоснованная институциональными ограничениями, которая в последствии стала подкрепляться вполне объективными экономическими факторами, то есть: растущим товарооборотом с Китаем и постепенным переходом расчетов на рубли и юани. Исходя из этих данных, можно утверждать, что у

юаня действительно есть основания закрепиться в структуре сбережений населения надолго, а не оставаться временной заменой. Но данные Банка России показывают, что говорить об этом как о свершившемся факте пока рано. Например, рублевые инструменты, судя по обзору финансовой стабильности, чувствуют себя вполне уверенно, а общая доля валютных сбережений у населения, как показывает статистика, скорее снижается, чем растет в пользу юаня. Можно сделать вывод о том, что процесс идет по двум параллельным трекам одновременно. С одной стороны юань институционально занимает место доллара, но с другой стороны и с точки зрения доверия населения этот переход еще далеко не завершен.

Дальнейшее наблюдение за динамикой вкладов физических лиц в иностранной валюте и за поведением населения на биржевом рынке валютных свопов позволит точнее определить, закрепится ли юань как устойчивый элемент сберегательной стратегии или его роль останется временной, привязанной к текущим ограничениям на рынке.

Список литературы

1. Банк России. Вклады (депозиты) и другие привлеченные средства физических лиц в иностранной валюте и драгоценных металлах [Электронный ресурс] // Банк России: официальный сайт. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/table/?tableId=302-63 (дата обращения: 09.09.2026)
2. Банк России. Вмененная ставка валютного свопа овернайт в юанях [Электронный ресурс] // Банк России: официальный сайт. – URL: https://cbr.ru/hd_base/ImpliedRateCNY/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.04.2026&UniDbQuery.To=11.06.2026 (дата обращения: 09.09.2026).
3. Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Февраль 2026 года [Электронный ресурс]. – М., 2026. – URL: Электронный документ (дата обращения: 09.09.2026)
4. Банк России. Обзор рисков финансовых рынков. Апрель 2026 года [Электронный ресурс]. – М., 2026. – URL: Электронный документ (дата обращения: 09.09.2026)
5. Лапаев А. С. Денежные сбережения населения как экономическая категория [Электронный ресурс] // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 2 (108). – С. 84–90. – URL: CyberLeninka (дата обращения: 09.09.2026)
6. Обзор финансовой стабильности. II–III кварталы 2025 года [Электронный ресурс] / Банк России. – М., 2025. – URL: Банк России (дата обращения: 09.09.2026)
7. Россия и Китай ускоряют переход на расчеты в рублях и юанях [Электронный ресурс] // InvestFuture. – 14.06.2026. – URL: InvestFuture (дата обращения: 09.09.2026)
8. Топунова Т. И., Мельникова Н. С. Особенности формирования федерального бюджета России на текущий год [Электронный ресурс] // Вектор экономики. – 2025. – № 5 (107). – Порядковый номер 42. – URL: eLIBRARY.RU (дата обращения: 09.09.2026)
9. Федеральная служба государственной статистики. Россия в цифрах. 2025 : краткий статистический сборник [Электронный ресурс]. – М., 2025. – URL: Росстат (дата обращения: 09.09.2026)

Оценка двусторонних торговых отношений БРИКС-ЕАЭС в разрезе стран-участниц объединений

Мячин В.В.,
ст. преподаватель кафедры
международной экономики ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия
Ерисова А.Р., Костенко А.А., Орел Е.И.,
студенты ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», Донецк, Россия

Аннотация. В статье проведена оценка двусторонних торговых отношений стран БРИКС и ЕАЭС; выявлены пары стран с наиболее высоким уровнем взаимных внешнеторговых потоков.

Ключевые слова: БРИКС, ЕАЭС, экспорт, импорт, географическая структура, товарная группа.

Bilateral trade relations between BRICS and EAEU: a country-level analysis

Myachin V.V.,
Senior Lecturer of the Department of International Economics
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia
Erisova A.R., Kostenko A.A., Orel E.I.,
students of FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia

Abstract. The article assesses bilateral trade relations between the BRICS and EAEU countries and identifies country pairs with the highest level of foreign trade flows.

Keywords: BRICS, EAEU, export, import, geographical structure, commodity group.

Введение. БРИКС и ЕАЭС являются одними из крупнейших интеграционных объединений современности. Участие в первом из них ведущих экономик мира в лице КНР, Индии, РФ, крупных региональных держав и стран со значительными запасами топливно-энергетических ресурсов (Бразилия, ЮАР, Индонезия, Иран, ОАЭ) делают его весомым актором геополитической арены, а Россия, Казахстан и Беларусь своим участием в ЕАЭС обеспечивают объединению значительную роль в региональных экономических процессах. Оба объединения способны оказывать влияние на мировые экономические процессы, продвигать повестку многополярного мира в противовес однополярному доминированию США и их западных сателлитов.

Стоит отметить, что в работах многих отечественных экономистов ранее уже были рассмотрены различные аспекты внешнеторговой деятельности стран БРИКС и ЕАЭС. Так, Ахмедзянов Р.Р. исследовал роль транспортной логистики в обеспечении международной торговли стран ЕАЭС [1], Бойко И.В. – взаимную торговлю стран БРИКС в логике интеграционного взаимодействия [2], Булгаков Е.П. – вклад стран БРИКС в международную торговлю с точки зрения объема добавленной стоимости [3], Терлецкий М.В. – взаимную торговлю товарами стран ЕАЭС [5]. При этом, если вопросы взаимной торговли стран БРИКС и ЕАЭС внутри объединений исследованы на достаточном уровне, то вопрос двусторонней торговли стран-участниц БРИКС со странами-участницами ЕАЭС практически не исследован, а потому представляет особый научный интерес.

Цель данного исследования – оценить двусторонние торговые отношения стран БРИКС со странами-членами ЕАЭС и выявить пары стран с наиболее высоким уровнем взаимных внешнеторговых потоков.

Основные результаты исследования. Для выявления наиболее весомых и тесных связей стран БРИКС и ЕАЭС в процессе международного торгового обмена товарами между собой целесообразно определить долю каждой из стран в структуре экспорта и импорта торгового контрагента (таблицы 1-4).

Таблица 1

Доля стран ЕАЭС в географической структуре экспорта стран БРИКС, 2024 г., %

Экспортер	Импортер				
	Армения	Беларусь	Казахстан	Киргизия	РФ
Бразилия	0,01	0,01	0,01	0,01	0,43
КНР	0,01	0,18	0,78	0,56	3,22
Египет	0,19	0,05	0,25	0,01	1,33
Эфиопия	0,02	0,01	0,01	0,01	0,47
Индия	0,04	0,01	0,06	0,01	1,11
Индонезия	0,01	0,01	0,02	0,01	0,41
Иран	1,41	0,07	0,54	0,1	1,59
РФ	0,68	6,09	3,26	0,48	-
ЮАР	0,01	0,01	0,02	0,01	0,27
ОАЭ	0,05	0,01	0,1	0,05	0,14

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, сколько-нибудь существенную роль в структуре экспорта стран БРИКС играют страны ЕАЭС в следующих конфигурациях: 1) РФ в Беларусь: 6,09 %, 2) РФ в Казахстан: 3,26 %, 3) КНР в РФ: 3,22 %, 4) Иран в РФ: 1,59 %, 5) Иран в Армению: 1,41 %, 6) Египет в РФ: 1,33 %, 7) Индия в РФ: 1,11 %.

Таблица 2

Доля стран ЕАЭС в географической структуре импорта стран БРИКС, 2024 г., %

Импортер	Экспортер				
	Армения	Беларусь	Казахстан	Киргизия	РФ
Бразилия	0,01	0,02	0,04	0,01	4,4
КНР	0,01	0,07	0,62	0,11	5,02
Египет	0,01	0,06	0,07	0,01	7,71
Эфиопия	0,01	0,01	0,02	0,01	0,31
Индия	0,01	0,01	0,05	0,01	9,7
Индонезия	0,01	0,05	0,29	0,01	0,99
Иран	0,12	0,15	0,19	0,02	3,99
РФ	1,14	7,98	3,89	0,33	-
ЮАР	0,01	0,01	0,01	0,01	0,55
ОАЭ	1,13	0,19	0,04	0,17	1,87

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, сколько-нибудь существенную роль в структуре импорта стран БРИКС играют страны ЕАЭС в следующих конфигурациях: 1) в Индию из РФ: 9,7 %, 2) в РФ из Беларуси: 7,98 %, 3) в Египет из РФ: 7,71 %, 4) в КНР из РФ: 5,02 %, 5) в Бразилию из РФ: 4,4 %, 6) в Иран из РФ: 3,99 %, 7) в РФ из Казахстана: 3,89 %, 8) в ОАЭ из РФ: 1,87 %.

Таблица 3

Доля стран БРИКС в географической структуре импорта стран ЕАЭС, 2024 г., %

Импортер	Экспортер									
	Бразилия	КНР	Египет	Эфиопия	Индия	Индонезия	Иран	РФ	ЮАР	ОАЭ
Армения	0,34	8,75	0,68	0,01	1,23	0,17	4,92	55,96	0,07	1,45
Беларусь	0,27	9,51	0,06	0,01	0,54	0,08	0,07	66,37	0,03	0,02
Казахстан	0,4	37,26	0,34	0,01	1,25	0,43	0,53	26,4	0,1	0,36
Киргизия	0,01	45,78	0,02	0,01	0,75	0,04	0,34	19,4	0,02	0,53
РФ	0,83	40,52	0,26	0,01	1,7	0,66	0,39	-	0,17	0,22

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, сколько-нибудь существенную роль в структуре импорта стран ЕАЭС играют страны БРИКС в следующих конфигурациях: 1) в Беларусь из РФ: 66,37 %, 2) в Армению из РФ: 55,96 %, 3) в Киргизию из КНР: 40,52 %, 4) в РФ из КНР: 40,52 %, 5) в Казахстан из КНР: 37,26 %, 6) в Казахстан из РФ: 26,4 %, 7) в Киргизию из РФ: 19,4 %.

Таблица 4

Доля стран БРИКС в географической структуре экспорта стран ЕАЭС, 2024 г., %

Экспортер	Импортер									
	Бразилия	КНР	Египет	Эфиопия	Индия	Индонезия	Иран	РФ	ЮАР	ОАЭ
Армения	0,01	7,63	0,01	0,01	0,28	0,01	0,5	23,38	0,01	38,34
Беларусь	0,84	5,73	0,45	0,01	0,41	0,13	0,3	61,01	0,01	4,23
Казахстан	0,12	21,02	0,19	0,01	0,64	0,17	0,18	12,4	0,01	0,19
Киргизия	0,01	27,06	0,03	0,01	0,33	0,01	0,21	13,28	0,06	11,82
РФ	1,52	19,34	1,09	0,01	9,76	0,23	0,47	-	0,05	1,87

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, сколько-нибудь существенную роль в структуре экспорта стран ЕАЭС играют страны БРИКС в следующих конфигурациях: 1) Беларусь в РФ: 61,01 %, 2) Армения в ОАЭ: 38,34 %, 3) Киргизия в КНР: 27,06 %, 4) Армения в РФ: 23,38 %, 5) Казахстан в КНР: 21,02 %, 6) РФ в КНР: 19,34 %.

Резюмирую данные, полученные в ходе анализа географической структуры внешней торговли стран БРИКС и ЕАЭС, стоит отметить, что для стран ЕАЭС страны БРИКС являются важными партнерами в экспортно-импортных операциях, в то время как для стран БРИКС страны ЕАЭС являются малозначимыми торговыми партнерами за рядом исключений. Так, например, доля ОАЭ в структуре экспорта Армении составляет 38,34 %, тогда как доля Армении в структуре импорта ОАЭ всего лишь 1,13 %; доля КНР в структуре импорта Киргизии составляет 45,78 %, тогда как доля Киргизии в структуре экспорта КНР всего лишь 0,56 % и т.д.

Рассмотрим товарную структуру двусторонней торговли наиболее тесно взаимосвязанных стран объединений и, используя метод экспертных оценок, определим наиболее интересные для анализа торговые пары путем ранжирования каждого из представленных выше показателей от большего к меньшему (таблица 5).

Таблица 5

Ранжированные торговые пары БРИКС–ЕАЭС

Страна 1	Страна 2	Экспорт из страны 1 в страну 2	Импорт в страну 2 из страны 1	Импорт в страну 1 из страны 2	Экспорта из страны 2 в страну 1	Итоговый балл
РФ	Беларусь	9	14	9	14	46
Армения	РФ	12	9	14	6	41
КНР	РФ	7	13	7	13	40
РФ	Казахстан	8	12	4	12	36
Индия	РФ	3	10	10	13	36
Казахстан	КНР	11	6	12	7	36
Киргизия	КНР	13	1	13	5	32
Киргизия	РФ	10	4	11	3	28
Армения	ОАЭ	14	8	2	1	25
Бразилия	РФ	2	7	6	9	24
Египет	РФ	4	3	8	8	23
Иран	Армения	5	11	1	4	21
Иран	РФ	6	5	5	2	18
ОАЭ	РФ	1	2	3	10	16

Источник: составлено авторами на основе таблиц 1-4

Таким образом, целесообразно более подробно рассмотреть товарную структуру двусторонней торговли в парах: РФ–Беларусь, Армения–РФ, КНР–РФ, РФ–Казахстан, Индия–РФ, Казахстан–КНР.

Используя таблицу 6, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле РФ и Беларуси, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в Беларусь являются нефть и нефтепродукты, машины, оборудование и транспортные средства (далее МОТС) и химическая продукция – около 2/3 экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта Беларуси из РФ сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ Беларусь не является ведущим покупателем данных товаров, так как на нее приходится от 4,5 % до 13,8 % российского экспорта, то для Беларуси РФ напротив главный поставщик – российская нефть и нефтепродукты составляют почти 97 % от всех закупок данных товаров на белорусский рынок; МОТС – почти 45 %, химическая продукция – почти 60 %.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Беларуси в РФ являются продовольственные товары и МОТС – около 1/3 и 1/4 белорусского экспорта в РФ соответственно. В структуре импорта РФ из Беларуси данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом, если для Беларуси РФ является главным покупателем названных товаров, так как на нее приходится около 3/4 закупок белорусского продовольствия и 60 % белорусских МОТС, то для РФ они менее значимы – на Беларусь приходится около 20 % поставок продовольствия на российский рынок и около 5 % МОТС.

Таким образом, ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в Беларусь являются нефть и нефтепродукты, МОТС и химическая продукция, на которые приходится почти 2/3 экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта Беларуси из РФ сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ Беларусь не является ведущим покупателем данных товаров, так как на нее приходится от 4,5 % до 13,8 % российского экспорта, то для Беларуси РФ напротив главный поставщик – российская нефть и нефтепродукты составляют почти 97 % от всех закупок данных товаров на белорусский рынок; МОТС – почти 45 %, химическая продукция – почти 60 %.

Таблица 6

Анализ двусторонней торговли РФ и Беларуси в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
РФ					
Нефть и нефтепродукты	10,2	40,9	4,51	40,08	96,86
МОТС	3,4	13,0	13,85	14,26	44,41
Химическая продукция	2,8	10,6	8,57	9,75	58,39
Беларусь					
Продовольственные товары	8,4	33,91	76,79	33,79	17,97
МОТС	6,2	25,32	59,92	24,56	5,07

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Беларуси в РФ являются продовольственные товары и МОТС – около 1/3 и ¼ белорусского экспорта в РФ соответственно. В структуре импорта РФ из Беларуси данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом, если для Беларуси РФ является главным покупателем названных товаров, так как на нее приходится около ¾ закупок белорусского продовольствия и 60 % белорусских МОТС, то для РФ они менее значимы – на Беларусь приходится около 20 % поставок продовольствия на российский рынок и около 5 % МОТС.

Используя таблицу 7, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле РФ и Армении, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в Армению являются нефть и нефтепродукты, МОТС и продовольственные товары – около 2/3 экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта Армении из РФ значительно ниже. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ Армения не является ведущим покупателем данных товаров, так как на нее приходится от 0,28 % до 2,08 % российского экспорта, то для Армении РФ напротив главный поставщик – российская нефть и нефтепродукты составляют почти 2/3 от всех закупок данных товаров на армянский рынок; МОТС – более 1/4, продовольственные товары – почти 80 %.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Армении в РФ являются продовольственные товары и МОТС – около 40 % и 20 % армянского экспорта в РФ соответственно. В структуре импорта РФ из Армении данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом, если для Армении РФ является главным покупателем названных товаров, так как на нее приходится около 2/3 закупок армянского продовольствия и 80 % армянских МОТС, то для РФ они менее значимы – на Армению приходится около 3 % поставок продовольствия на российский рынок и менее 1 % МОТС.

Таблица 7

Анализ двусторонней торговли РФ и Армении в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
РФ					
Нефть и нефтепродукты	0,7	22,57	0,28	14,83	63,85
Продовольственные товары	0,7	24,54	1,93	13,86	79,87
МОТС	0,5	17,42	2,08	10,73	25,74
Армения					
Продовольственные товары	1,2	40,52	65,04	39,8	3,01
МОТС	0,7	21,97	80,24	24,72	0,73

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Используя таблицу 8, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле РФ и КНР, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Таблица 8

Анализ двусторонней торговли РФ и КНР в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
РФ					
ТЭР	62,5	74,89	26,23	73,3	18,89
Продовольственные товары	4,3	5,15	11,51	5,64	3,65
Промышленное сырье	5,5	6,65	19,21	11,21	3,89
КНР					
Химическая продукция	9,4	8,19	3,6	9,06	26,07
МОТС	69,4	60,22	3,98	52,73	55,32

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в КНР являются ТЭР (топливно-энергетические ресурсы), промышленное сырье и продовольственные товары, на которые приходится более 85 % экспорта по данному направлению, в том числе около 3/4 на ТЭР. Доля данных товарных групп в структуре импорта КНР из РФ в целом сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ КНР является одним из главных покупателей данных товаров, так как на нее приходится от 11,51 % до 26,23 % российского экспорта, то для КНР РФ является важным поставщиком только ТЭР (18,89 % от китайского импорта ТЭР), а на российские продовольственные товары и промышленное сырье приходится менее 4 % импорта КНР в соответствующих товарных группах.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из КНР в РФ являются химическая продукция и МОТС – около 8 % и 60 % китайского экспорта в РФ соответственно. В структуре импорта РФ из КНР данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом, если для КНР РФ не является главным покупателем названных товаров, так как на нее приходится менее 4 % закупок китайской химической продукции и МОТС, то для РФ они более значимы – на КНР приходится около 1/4 поставок химической продукции на российский рынок и более 50 % МОТС.

Используя таблицу 9, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле РФ и Казахстана, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Таблица 9

Анализ двусторонней торговли РФ и Казахстана в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
РФ					
ТЭР	1,6	11,14	0,66	8,53	76,01
Продовольственные товары	2,1	14,93	5,63	18,9	51,54
Химическая продукция	1,7	11,87	5,14	13,44	29,82
МОТС	3,1	22,12	12,66	18,26	11,59
Казахстан					
Химическая продукция	2,2	22,84	43,74	15,93	4,75
МОТС	2,4	24,29	60,79	14,83	1,46
Промышленное сырье	1,8	18,23	15,52	29,36	43,97

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в Казахстан являются ТЭР, химическая продукция, МОТС и продовольственные товары – около 60 % экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта Казахстана из РФ в целом сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ доля Казахстана более-менее значительна только в сбыте МОТС (12,66 % странового экспорта по товарной группе), то для Казахстана напротив критически важны поставки из РФ ТЭР (более 3/4 от импорта), продовольствия (более 50 % от импорта) и химической продукции (около 1/3 от импорта).

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Казахстана в РФ являются химическая продукция, промышленное сырье и МОТС – около 18-24 % экспорта в РФ по каждой товарной группе. В структуре импорта РФ из Казахстана данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом, если для Казахстана РФ является ведущим покупателем химической продукции (более 40 % странового экспорта) и МОТС (более 60 % странового экспорта), то для РФ критически важны закупки у Казахстана промышленного сырья (более 40 % от странового импорта).

Используя таблицу 10, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле РФ и Индии, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Таблица 10

Анализ двусторонней торговли РФ и Индии в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
РФ					
ТЭР	15,4	36,61	6,47	88,65	29,12
Химическая продукция	6,7	15,9	20,61	2,88	2,45
МОТС	5,3	12,62	21,6	0,23	0,09
Индия					
Химическая продукция	1,2	25,08	1,84	29,26	3,54
МОТС	1,6	33,5	1,53	24,47	1,08
Продовольственные товары	0,7	15,13	1,52	18,82	2,13

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, ведущими товарными группами в структуре экспорта из РФ в Индию являются ТЭР, химическая продукция, МОТС, на которые приходится около 2/3 экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта Индии из РФ значительно отличается. Так за счет того, что Индия является хабом по легализации российской нефти и нефтепродуктов, то в ее структуре товарного импорта российские ТЭР занимают почти 90 %. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для РФ доля Индии значительна по каждой из представленных товарных групп, то для Индии критически важны только поставки из РФ ТЭР (около 1/3 от импорта).

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Индии в РФ являются химическая продукция, продовольственные товары и МОТС – около 15-33 % экспорта в РФ по каждой товарной группе. В структуре импорта РФ из Индии данные товарные группы имеют приблизительно такие же доли. При этом ни для Индии, ни для РФ торговые отношения в данных сферах не имеют значительного влияния на формирование странового экспорта и странового импорта представленных товарных групп в целом.

Используя таблицу 11, выявим ведущие товарные группы в двусторонней торговле Казахстана и КНР, а также определим их доли в общем товарном торговом потоке по направлению, а также роль контрагента в общем страновом торговом потоке.

Ведущими товарными группами в структуре экспорта из Казахстана в КНР являются ТЭР, химическая продукция и промышленное сырье, на которые приходится более 85 % экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта КНР из Казахстана в целом сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для Казахстана доля КНР критически значительна в сбыте промышленного сырья и химической продукции (65,95 % и 42,21 % странового экспорта по товарной группе соответственно), то для КНР данные товарные группы в страновом импорте из Казахстана крайне малы.

Ведущей товарной группой в структуре экспорта из КНР в Казахстан являются МОТС – около 98 % странового экспорта по данному направлению. При этом, если для КНР экспорт МОТС в Казахстан малозначителен и составляет менее 1 % в географическом разрезе, то для Казахстана поставки из КНР по данной товарной группе составляют 40 % странового импорта МОТС

Таблица 11

Анализ двусторонней торговли Казахстана и КНР в разрезе ведущих товарных групп

Товарная группа	Объем экспорта, млрд долл.	Доля в структуре экспорта в страну-партнер, %	Доля страны-партнера в совокупном экспорте по товарной группе, %	Доля в структуре импорта страны-партнера, %	Доля в совокупном импорте страны-партнера по товарной группе, %
Казахстан					
ТЭР	5,7	33,0	10,32	18,15	0,57
Промышленное сырье	8,1	46,45	65,69	49,61	2,11
Химическая продукция	1,3	7,51	42,21	11,11	0,78
КНР					
МОТС	27,4	98,11	0,84	97,93	40,0

Источник: составлено и рассчитано авторами на основе [4]

Таким образом, ведущими товарными группами в структуре экспорта из Казахстана в КНР являются ТЭР, химическая продукция и промышленное сырье, на которые приходится более 85 % экспорта по данному направлению. Доля данных товарных групп в структуре импорта КНР из Казахстана в целом сопоставима. При этом отметим различную значимость торгового обмена данными товарами между странами. Если для Казахстана доля КНР критически значительна в сбыте промышленного сырья и химической продукции (65,95 % и 42,21 % странового экспорта по товарной группе соответственно), то для КНР данные товарные группы в страновом импорте из Казахстана крайне малы.

Ведущей товарной группой в структуре экспорта из КНР в Казахстан являются МОТС – около 98 % странового экспорта по данному направлению. При этом, если для КНР экспорт МОТС в Казахстан малозначителен и составляет менее 1 % в географическом разрезе, то для Казахстана поставки из КНР по данной товарной группе составляют 40 % странового импорта МОТС.

Заключение. Сопоставление долей стран-участниц анализируемых объединений во взаимной торговле позволило установить, что наиболее активно в сфере международного торгового обмена сотрудничают РФ, КНР, Армения, Казахстан, Киргизия, Иран и ОАЭ. При этом в наибольшей степени наблюдается значимость торговых товарных потоков, как минимум для одной из стран, в парах РФ–Беларусь, Армения–РФ, КНР–РФ, РФ–Казахстан, Индия–РФ, Казахстан–КНР.

Список литературы

1. Ахмедзянов, Р. Р. Роль транспортной логистики в обеспечении международной торговли стран ЕАЭС / Р. Р. Ахмедзянов, И. Е. Невадовская, А. П. Новиков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 5(146). – С. 81-86. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.011. – EDN EFWLFT.
2. Бойко, И. В. Взаимная торговля стран БРИКС в логике интеграционного взаимодействия / И. В. Бойко // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2025. – Т. 19, № 2(52). – С. 33-43. – EDN SHMHCH.
3. Булгаков, Е. П. Анализ вклада стран БРИКС в международную торговлю с точки зрения объема добавленной стоимости / Е. П. Булгаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 5(158). – С. 40-49. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.05.05.006. – EDN JCBHHB.
4. Официальный сайт: ЮНКТАД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/ (дата обращения: 03.09.2026).
5. Терлецкий, М. В. Взаимная торговля товарами стран ЕАЭС: барьеры и факторы роста: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Терлецкий Максим Владимирович, 2023. – 278 с. – EDN APFUST.

Комплексный анализ социально-экономического развития королевства Эсватини и перспективы взаимодействия с Россией

Обенг Р.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Растопчина Ю.Л.,
доцент кафедры мировой экономики НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук, доцент,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается социально-экономическое положение Королевства Эсватини, анализируется динамика его внешнеторгового оборота и инвестиционной привлекательности. Особое внимание уделяется структурным особенностям экономики, ее зависимости от Южно-Африканской Республики и аграрно-сырьевой направленности. На основе данных за 2022–2024 годы выявлены ключевые тренды в экспортно-импортных операциях Королевства Эсватини. Автором обосновывается целесообразность выхода российских производителей пищевого промышленного оборудования на рынок Эсватини через местных дистрибьюторов. Проведена оценка эффективности потенциальной внешнеторговой сделки и предложена стратегия нишевого проникновения с перспективой дальнейшего масштабирования в рамках Южноафриканского таможенного союза (SACU).

Ключевые слова: Эсватини, внешняя торговля, инвестиционный климат, экспортный потенциал, пищевое оборудование, SACU, ЮАР, экономика Африки, российско-африканское сотрудничество.

Comprehensive analysis of the socio-economic development of the kingdom of Eswatini and the prospects for interaction with Russia

Obeng R.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Rastopchina Yu.L.,
Associate Professor of the Department of World Economy of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the socio-economic situation of the Kingdom of Eswatini, analyzes the dynamics of its foreign trade turnover and investment attractiveness. Special attention is paid to the structural features of the economy, its dependence on the Republic of South Africa and its agricultural and raw materials orientation. Based on the data for 2022-2024, key trends in export-import operations have been identified. The authors substantiate the expediency of Russian manufacturers of food industrial equipment entering the Eswatini market through local distributors. An assessment of the effectiveness of a potential foreign trade deal was carried out and a niche penetration strategy was proposed with the prospect of further scaling within the framework of the South African Customs Union (SACU).

Keywords: Eswatini, foreign trade, investment climate, export potential, food equipment, SACU, South Africa, African economy, Russian-African cooperation.

Королевство Эсватини – государство в Южной Африке с населением около 1,14 млн человек и территорией 17 364 км². Страна является абсолютной монархией, а ее экономика классифицируется Всемирным банком как «экономика ниже среднего уровня дохода» (lower middle income economy). Несмотря на статус страны с доходом ниже среднего, Эсватини сталкивается с серьезными социальными вызовами: высокий уровень неравенства (коэффициент Джини – 51,5) и бедность, охватывающая половину населения.

Экономика страны демонстрирует умеренный рост: ВВП в 2024 году составил 4,86 млрд долл. США, однако темпы роста замедлились до 2,8 % (против 3,4 % в 2023 году) из-за сильной засухи. Инфляция находится на контролируемом уровне в 4,0 %, что традиционно коррелирует с показателями ЮАР из-за привязки национальной валюты (лилангени) к южноафриканскому рэнду.

Инвестиционный климат страны характеризуется нестабильностью. Как показано в таблице 1, после резкого спада в 2023 году, в 2024 году наметилось восстановление входящих прямых иностранных инвестиций (ПИИ), которые выросли более чем в 3 раза.

Таблица 1

Динамика инвестиционных показателей Эсватини (2022–2024 гг.)

Показатель	2022 г., млн долл.	2023 г., млн долл.	2024 г., млн долл.	Отн. изменение 2023 г. к 2021 г., %
Иностранные инвестиции в основной капитал	117	29,3	93	-76,8
Прямые иностранные инвестиции (входящие)	117	29	92,6	-12,9
Прямые инвестиции из страны (исходящие)	10,3	21,6	62,4	247,9

Источник: составлено автором на основе данных презентации.

Примечательным трендом является значительный рост исходящих инвестиций (+247,9 % к 2021 году), что свидетельствует об экспансии национального капитала, преимущественно в экономику ЮАР. Входящие ПИИ остаются волатильными, что создает «окно возможностей» для иностранных поставщиков, готовых работать в условиях повышенного риска.

Внешняя торговля Эсватини демонстрирует устойчивый рост. Общий объем экспорта в 2024 году достиг 2,4 млрд долл. США (+20,7 % к 2022 году), а импорта – 2,27 млрд долл. США (+7,0 %). Ключевой особенностью является улучшение торгового баланса: если в 2022 году наблюдался дефицит в 133,2 млн долл., то к 2024 году сложилось положительное сальдо в размере 129,2 млн долл. (см. Рис. 1).

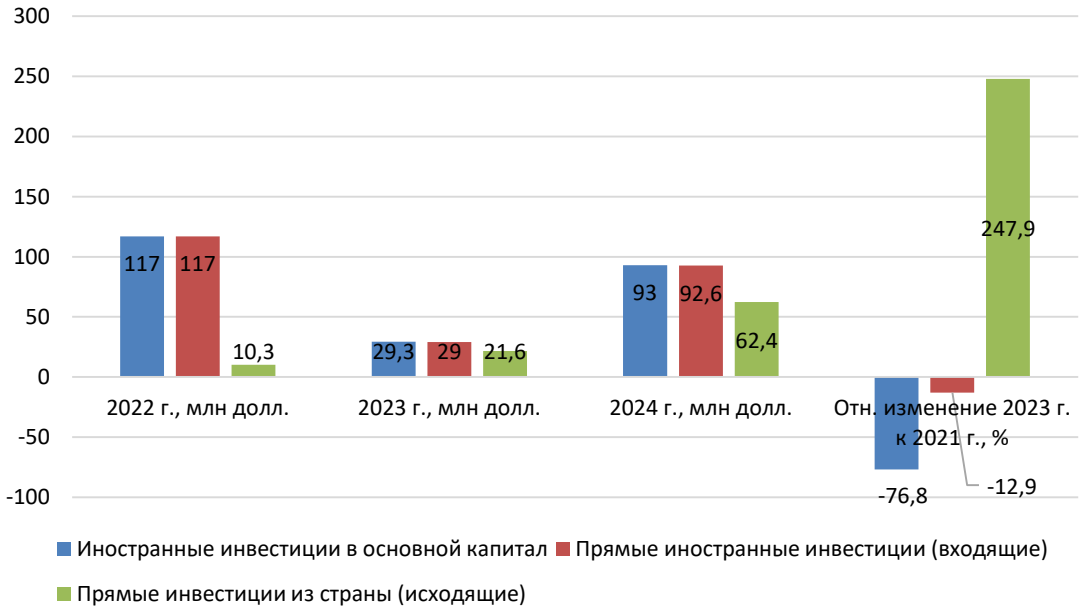


Рис. 1. Динамика экспорта, импорта и торгового сальдо Эсватини, 2022–2024 гг.

Товарная структура экспорта узко диверсифицирована. Три товарные группы формируют около 65 % всего экспорта: эфирные масла и парфюмерия (27 %), сахар (25 %) и прочие химические продукты (14 %). Импорт же более разнообразен и отражает зависимость страны от энергоносителей (20–25 %), машин и оборудования (25–30 %), а также продовольствия.

Таблица 2

Топ-10 экспортных и импортных позиций Эсватини (2024 г.)

Экспорт (Топ-10)	Сумма, тыс. долл.	Импорт (Топ-10)	Сумма, тыс. долл.
Эфирные масла, парфюмерия (HS33)	650 621	Минеральное топливо, нефть (HS27)	396 916
Сахар и кондитерские изделия (HS17)	594 154	Ядерные реакторы, котлы (HS84)	146 095
Прочие химические продукты (HS38)	333 436	Транспортные средства (HS87)	132 134
Предметы одежды (HS62)	154 983	Электрические машины (HS85)	109 218
Древесина и изделия (HS44)	146 517	Зерновые культуры (HS10)	100 354
Итого по ТОП-10	2 149 256	Итого по ТОП-10	1 224 417

Источник: составлено автором на основе данных ITC Trade Map.

Основным торговым партнером страны остается ЮАР, обеспечивающая 84 % товарооборота. Вторым по значимости партнером является Великобритания, торговля с которой в 2024 году выросла на 300 % благодаря экспорту сахара. Диверсификация торговых связей наблюдается в направлении Нигерии (ароматические смеси) и Японии (пиломатериалы, цитрусовые).

Учитывая аграрный характер экономики Эсватини и курс на модернизацию перерабатывающей промышленности, наиболее перспективной нишей для российского экспорта является поставка пищевого промышленного оборудования (линии переработки мяса птицы, молочная и кондитерская промышленность).

Анализ рынка показывает устойчивый рост спроса на данную категорию товаров. Импорт машин и механического оборудования в страну вырос на 9,47 %, а среднегодовой темп роста (CAGR) рынка оборудования для переработки мяса в 2020–2024 гг. составил 9,83 %. Рынок оценивается в 6,9 млн долл. США.

Таблица 3

Прогноз объема рынка оборудования для переработки птицы в Эсватини

Показатель	2024 г. (оценка)	2025 г. (факт)	2026 г. (прогноз)	Абс. изм.	Отн. изм.
Объем рынка, млн USD	~4,5	~5,0	~6,0	1,5	33 %

Источник: составлено автором.

Ключевым преимуществом российского оборудования является его конкурентоспособность по сравнению с азиатскими аналогами. Срок службы российских линий составляет 12–15 лет против 7–10 лет у китайских аналогов, при сопоставимой ценовой политике. Это создает предпосылки для формирования устойчивого спроса.

Для выхода на рынок Эсватини предлагается модель сотрудничества с местным дистрибьютором TechTool2000 (Pty) Ltd, имеющим опыт работы с промышленным оборудованием, и конечным потребителем Elangeni Food Group (крупнейший производитель птицы). Расчет эффективности пилотной партии оборудования представлен ниже.

Таблица 4

Расчет валовой прибыли от экспорта пилотной партии

Показатель	Сумма, USD	Доля от экспорта
Выручка от экспорта	500 000	100 %
Себестоимость продукции	300 000	60 %
Логистические затраты	50 000	10 %
Таможенные пошлины (SACU, 5 %)	25 000	5 %
Комиссия дистрибьютора (15 %)	75 000	15 %
Валовая прибыль	50 000	10 %

Источник: составлено автором.

Рентабельность первой сделки оценивается в 10 %. При масштабировании поставок и снижении логистических издержек прогнозируется рост рентабельности до 20 %. Системный анализ эффективности сделки по пятибалльной шкале дает итоговую оценку 4 из 5 звезд, что указывает на высокую перспективность направления при условии решения логистических вопросов (доставка через порты ЮАР) и сертификации продукции по стандартам SABS.

Королевство Эсватини представляет собой нишевый, но доступный рынок для российского промышленного экспорта. Несмотря на малую емкость внутреннего рынка (население около 1,2 млн чел.), страна демонстрирует устойчивый рост импорта машин и оборудования (+9,47 %) и нуждается в модернизации агропромышленного комплекса.

Отсутствие прямой конкуренции со стороны крупных европейских и китайских брендов в сегменте пищевого оборудования создает «окно возможностей» для российских производителей. Рекомендуемая стратегия входа – партнерство с локальным дистрибьютором TechTool2000 и поставка пилотной партии оборудования для Elangeni Food Group. В долгосрочной перспективе Эсватини может стать плацдармом для выхода на рынки стран SACU (ЮАР, Ботсвана, Намибия) с общим населением более 60 млн человек. Основными рисками остаются высокая волатильность инвестиционного климата, зависимость от ЮАР и логистические сложности.

Список литературы

1. Всемирный банк. Обзор Эсватини: новости развития, исследования, данные. URL: https://www.worldbank.org/en/country/eswatini (дата публикации: 10.10.2026).
2. Центр международной торговли (ЦМТ). Торговая карта: Статистика торговли для развития международного бизнеса. URL: https://www.trademap.org/ (дата публикации: 10.10.2026).
3. МВФ. Королевство Эсватини: Консультации по статье IV в 2025 году. Вашингтон, Округ Колумбия: Международный валютный фонд, 2025 год.
4. Институт Legatum. Индекс благосостояния Legatum, 2024 год. Лондон: Институт Legatum, 2024 год.
5. Налоговая служба Эсватини (ERS). Годовой отчет о торговле за 2024 год. Мбабане: ERS, 2025.

Эволюция приватизации: отечественный и зарубежный опыт

Потапенко В.В.,
магистрант Института экономики и управления
НИУ «БелГУ», Белгород, Россия
Ваганова О.В.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
профессор, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. С момента институционализации в российской экономике прошло более 20 лет. Процесс приватизации вызвал дискуссии среди политологов, правоведов, историков и экономистов. При этом проблема правового регулирования самого процесса приватизации не была рассмотрена на должном уровне. Анализ опыта реализации реформ довольно актуален в наши дни, особенно в условиях санкционного воздействия, когда проведение приватизации воспринимается как способ пополнения бюджета и механизм, способствующий трансформации экономики посредством возложения на плечи частного сектора затрат на инвестирование, технологическое развитие и переоснащение сферы жизнедеятельности общества.

Ключевые слова: приватизация, рыночная экономика, коммерческий сектор, переходная экономика, собственность, государственное имущество.

The Evolution of Privatization: Domestic and Foreign Experience

Potapenko V.V.,
master's student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia.
Vaganova O.V.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. More than 20 years have passed since institutionalization took hold in the Russian economy. The privatization process has sparked discussions among political scientists, legal scholars, historians, and economists. At the same time, the issue of legal regulation of the privatization process itself has not been adequately examined. The analysis of reform implementation experience remains highly relevant today, especially in the context of sanctions, where privatization is viewed as a means of replenishing the state budget and as a mechanism facilitating economic transformation by shifting onto the private sector the costs of investment, technological development, and modernization of the various spheres of societal activity.

Keywords: privatization, market economy, commercial sector, transitional economy, property, state property.

Введение. В капиталистических странах сформировалось множество моделей приватизации, каждая из которых отражает национальные приоритеты и уровень развития институтов. Так, британский вариант характеризуется постепенной публичной продажей преимущественно убыточных и низкорентабельных предприятий, что сопровождалось формированием более широкого слоя собственников. Французская модель, напротив, предполагает групповую централизованную продажу государственных предприятий с определением ведущего инвестора, в качестве которого выступает конкурентоспособная фирма. Для такого инвестора резервируется особый пакет акций по цене ниже рыночной,

однако с ограничением на продажу в течение трех-четырех лет. Дифференциация моделей прослеживается и по отраслевому принципу: например, в сфере железнодорожного транспорта Великобритания, Швеция и Япония применили децентрализованную модель, тогда как Германия и Франция – централизованную, при значительном государственном участии, что, как показала практика, оказалось более успешным.

Приватизация – это процесс передачи государственного имущества в публичные или частные руки. Большинство исследователей рассматривают данный процесс в негативном ключе [1]. Институт приватизации изучается с позиции управления государственным имуществом и с позиции отдельного правового института. Так, одна группа авторов рассматривает процесс в качестве передачи государственного имущества. Изучая сущность феномена приватизации, стоит привести позиции разных исследователей.

Так, Г.М. Гукасьян отмечает, что приватизация представляет собой процесс передачи государственной и муниципальной собственности на определенных условиях в частный сектор. С.И. Комарицкая считает, что приватизацию стоит рассматривать как юридический институт, связанный с прекращением права собственности на конкретное имущество и передачей его в частную собственность. Анализируя сам процесс, Д.А. Герцев отмечает, что приватизация представляет собой процесс передачи имущества на основании правовых норм.

Другая группа авторов рассматривает институт приватизации как форму влияния государства. Так, А.В. Кашин отмечает, что приватизация – это прекращение сферы влияния государства. В.А. Виноградов и С.Я. Веселовский указывают, что процесс приватизации стоит рассматривать в широком аспекте как сокращение влияния государственного сектора на экономические процессы, а также сокращение воздействия за счет уменьшения удельного веса государства в производстве ВВП. А.Д. Радыгин в узком понимании определяет процесс приватизации как передачу имущества в частную собственность. Таким образом, процесс приватизации стоит рассматривать с позиции передачи имущества в частные руки на основании регулирования процессов в дальнейшем.

В XX веке приватизация для большинства постсоциалистических стран стала необходимым инструментом для развития экономики. Осуществлялся важный для многих государств переход к рыночной экономике, которая предполагает развитие здоровой конкурентной среды. А она формируется только в условиях действия частных собственников. Приватизация способствовала развитию коммерческого сектора. Ряд предприятий были убыточными и государственных денежных средств было недостаточно, чтобы поддерживать их работоспособность. Переход таких организаций в частную собственность позволил сохранить многие производственные мощности страны.

Приватизация в постсоциалистических странах проходила оперативно. На это оказали влияние США, западные страны и МВФ. Они были заинтересованы в том, чтобы разрушить социалистический строй и строить на развивать на постсоветских территориях рыночную экономику. Собственники получали имущество на разных условиях. Некоторые предприятия переходили в частную собственность бесплатно, за некоторые производилась плата, но на льготных условиях. Способы оплаты также отличались. Они разделялись по форме на чековую и денежную. Продажа государственного имущества проводилась либо в открытой форме, либо в закрытой форме. В результате приватизации собственниками становились обладатели денежных средств, бывшие владельцы или члены трудовых коллективов. Все зависело от формы приватизации каждого конкретного предприятия.

К основным способам приватизации относятся: акционерное государственное предприятие с участием иностранного капитала, безвозмездная передача муниципальным органам, ликвидация, публичное предложение, выкуп контрольного пакета акций работниками, прямая продажа активов, массовая приватизация по ваучерным схемам. В США и странах Западной Европы приватизация проходила путем прямых продаж активов собственнику. В результате деньги поступали в государственный бюджет, а убыточные предприятия получали возможность для развития с новыми собственниками. В ряде случаев организация продавалась целому трудовому коллективу. Такое явление получило название «трудовое акционирование».

Процесс приватизации в России, который начался в 1991 году, стал серьезным шагом к трансформации экономических процессов в государстве и формированию принципиально новой финансовой системы. Проведение приватизации проходило под эгидой обеспечения эффективного управления экономикой в условиях рынка на основании принципа свободной конкуренции, распределения товаров в зависимости от уровня спроса и предложения. Итоги российского опыта приватизации стоит учитывать в кризисные для государства времена для формирования эффективной системы контроля над государственной собственностью, в процессе проведения оценки имущества государства, которое передается в коммерческий сектор.

Основные принципы приватизации в России заключаются в следующем [3]: принцип равенства покупателей перед покупкой государственного имущества на основании открытости деятельности органов государственной и муниципальной собственности; принцип отчуждаемости государственного и муниципального имущества – имущество может передаваться в частные руки на условиях платы за ресурсы; принцип регулирования процесса передачи со стороны законодателя.

К общим принципам приватизации стоит отнести: тщательный выбор предприятий, которые подлежат приватизации для обеспечения общественных благ; реструктуризация перед процессом приватизации и разрушение неоправданных монополий; динамичные изменения собственности для того, чтобы экономические связи сохраняли целостность; привлечение инвестиций, совершенствование управленческого процесса с целью формирования конкурентных преимуществ; осуществление приватизации для обеспечения национальной безопасности государства; процесс приватизации должен проходить на основании доступности и публичности к данным информации по продаже государственного имущества.

В России приватизационный процесс проходил поэтапно [4]:

Чековый этап (1992–1994 гг.), который был направлен на разгосударствление малых предприятий. Каждый гражданин имел право приобрести ваучер на сумму 10 тыс. руб., за счет которого он мог приобрести акции компаний. Уже в 1995 году стали известны итоги чековой приватизации: доля коммерческого сектора в объеме промышленного сектора составила 79 %, по количеству занятого населения – 72 %. В результате приватизации стали разрушаться кооперационные и хозяйственные связи между предприятиями, которые стали выступать как самостоятельные юридические лица. По своей сути перестал существовать целый кластер предприятий, существовавший в советский период. Дезинтеграция новой формы кооперации сопровождалась резким сокращением качества управления. В связи с тем, что к власти пришел новый класс управленцев, новые условия диктовали существенно отличные от ранее действовавших способы ведения бизнеса.

Денежный этап (1995–1997 гг.) был направлен на активизацию инвестиционной активности со стороны компаний, уже переданных в частную собственность. Данный этап ориентировался на увеличение дохода бюджета страны, однако по причине того, что темпы приватизации были существенно ниже плановых, намеченные цели не были достигнуты. В этот период в стране было приватизировано 41 тыс. компаний. Однако из-за стремительного заполнения рынка новой продукцией большая доля ранее государственных предприятий, перешедших в частный сектор, не справилась со сложностями управления. В таких условиях смогли выживать только мощные компании, которые вышли на внешний рынок. С позиции экономистов, в данный период смогли выжить только 90 % компаний. При этом такая обстановка вызвала обострение в социальной сфере: рост безработицы достиг рекордного максимума в 1998–1999 годы, ранее уважаемые профессии технической сферы потеряли свою актуальность.

Точечный этап (с 1997 года по настоящее время) можно характеризовать как период совершенствования правовой базы в области управления государственным имуществом. Период массовой приватизации остановился, а новый этап связан с совершенствованием процесса регулирования, внедрением новых форм взаимодействия государства с частным сектором.

Нельзя отрицать, что приватизация оказала существенное влияние на экономического развитие стран. В тоже время ученые расходятся во мнениях, было это влияние положительным или отрицательным. Если рассматривать опыт США и стран Западной Европы, а также Великобритании и Японии, то приватизацию в этих странах можно считать правильным решением, позволившим государствам усилить свои экономические позиции. Приватизация в Соединенных Штатах Америки проходила на протяжении 7 лет, с 1981 года по 1988 год. В результате правительству удалось снизить цены в реальном выражении до 30 %. Благодаря приватизации развивалась частная собственность, повысилась здоровая конкуренция и увеличился государственный бюджет. Однако приватизация для Америки имела и негативное влияние. В первую очередь это связано с увеличением числа безработных граждан. После выкупа предприятий более сильные корпорации начали поглощать более мелкие организации. Это привело к снижению уровня конкуренции на экономическом рынке.

Пришедшие в Великобритании к власти лейбористы поставили вопрос о справедливости и легитимности, проведенной правительством М. Тэтчер приватизации и ввели налог на случайные доходы. Таким образом, предприятия, участвовавшие в приватизации, должны были заплатить крупные суммы. В государственный бюджет поступило около 5 миллиардов фунтов стерлингов, которые впоследствии пошли на проведение программы переподготовки безработных.

В постсоциалистических странах приватизация дала гораздо меньший эффект, чем ожидалось. Она прошла со значительными социальными и экономическими издержками. Произошло формирование рыночных структур, появился класс частных собственников. Однако имели место и негативные явления, такие как высокий уровень безработицы, затянувшийся экономический спад, конфликты в управлении между новым и старым менеджментом, упадок системы социального обеспечения, длительное отсутствие инвесторов, усилилось расслоение общества. Существенных поступлений в государственный бюджет не было. С 1995 года многие стратегически важные отрасли, которые изначально не предполагалось приватизировать, попали в руки иностранцев, так как финансовые возможности отечественных инвесторов были незначительными.

В 2023 году поступления в бюджет страны от приватизации государственного имущества составили 28,9 млрд. рублей, из них продажи корпоративных активов – 27,3 млрд. рублей, от реализации имущества из государственной казны – 1,6 млрд. рублей. В сравнении с предыдущим периодом план был перевыполнен на 16 %. В 2022 году были проданы пакеты 54 хозяйственных обществ и приняты решения относительно приватизации 11 ФГУП. В результате сделок с государственным сектором в бюджет государства поступило 7,8 млрд. рублей. Наглядно ситуация представлена на рисунке 1.

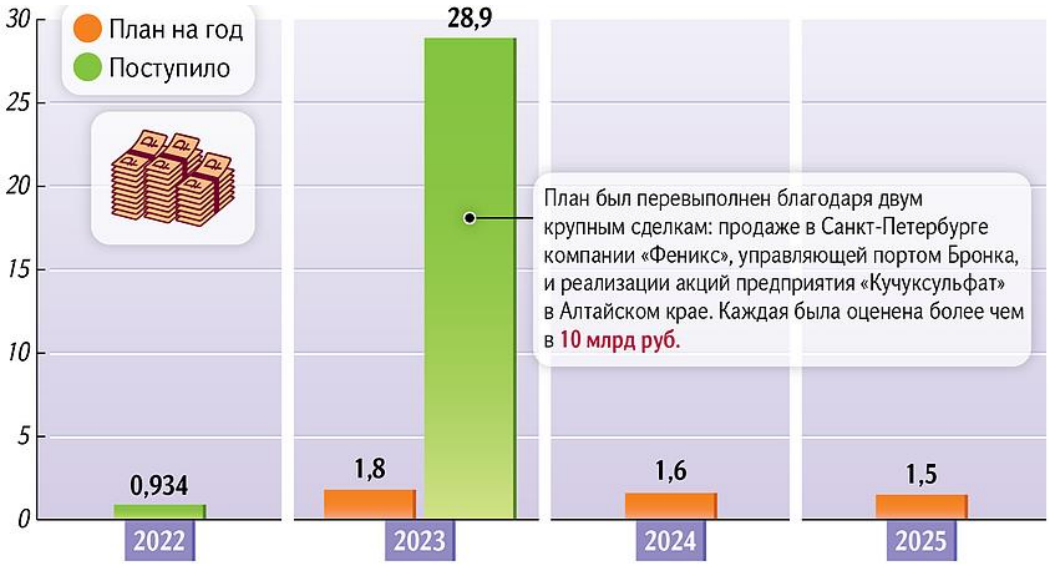


Рис. 1. Статистика показателей приватизации в России согласно данным Росимущества

Согласно прогнозному плану на период до 2025 года, государство планирует передать в частный сектор 23 казенных предприятия, 160 хозяйственных обществ, 28443 объекта государственного имущества.

Заключение. На основании анализа можно сделать вывод, что в России процесс приватизации обусловлен историческими предпосылками и имеет отличительные особенности. Существенным проблемным вопросом в процессе приватизации является тот факт, что в нашей стране по сей день не сформирован механизм эффективного управления государственным имуществом, в частности на низком уровне функционирует институт представителей интереса государства в органах управления акционерными обществами. В результате чего происходит ущемление государственных интересов – сокращение доли государства, что влечет за собой растрату государственных акций.

Несмотря на всю проделанную работу со стороны государства, до сих пор не сформирован единый процесс законодательного регулирования приватизации. В частности, некоторые нормативно-правовые акты, принятые еще в 1990-х гг., не соответствуют современным реалиям, помимо прочего незащищенными остаются интересы государства. Кроме того, не решенными остаются проблемы, связанные с приватизацией государственных земель, а именно земель культурного наследия.

На начальном этапе приватизации со стороны государства было допущено большое число ошибок в связи с тем, что сам процесс проходил в сжатые сроки. В результате процесс проводился без комплексных мероприятий, то есть в хаотичном порядке, а стратегии процесса не были определены заранее [5].

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что приватизация – это довольно сложный процесс. Приватизация в России продолжается и сегодня. Анализируя все негативные моменты, стоит отметить, что приватизация 1990-х гг. дала серьезный урок, который состоит в актуальности выработки конкретных целей и национальных программ, учитывающих интересы разных групп. Для государства – это возможность пополнения бюджета страны, для частного сектора процесс приватизации дает возможность использовать важные ресурсы. Для недопущения ошибок в дальнейшем стоит не только сформировать эффективную нормативно-правовую базу, но и выработать стратегию на основании национальных приоритетов с целью обеспечения безопасности в стране.

Список литературы

1. Братченко С.А. Методологические аспекты эффективности управления государственным имуществом // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17. № 1. С. 17–32. EDN: IDCTKX. DOI: 10.31063/2073-6517/2020.17-1.2.
2. Блохин А.А., Адамян Э.А., Китаев А.Е., Миронова И.И. Сравнительные оценки параметров целей государства и других субъектов управления российской экономикой // Вестник Московского университета. Серия Экономика. 2019. № 2. С. 3–25.
3. Козлова С.В., Грибанова О.М. Институциональная среда управления государственным имуществом в современных реалиях // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 4. С. 45–64. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_4_45_64.
4. Пивоварова О.В. Государственное имущество: сущность и особенности управления // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1769–1786. DOI: 10.18334/ce.18.7.121299.
5. Рассел Д. Приватизация / Рассел Д. М.: Книга по требованию, 2012. 33 с.
6. Рассел Д. Приватизация в России / Рассел Д. М.: Книга по требованию, 2012. 122 с.
7. Статья «О сложившейся практике приватизации в Российской Федерации и мировом опыте», 2013.
8. Ягнешко М.В. Формирование правовой модели приватизации в России в 1990-1991 гг. // Юридическая наука. 2023. №8. С. 45-50.
9. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Socia Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Влияние цифровых валют центральных банков на трансформацию системы международных расчетов

Прокопова К.Г.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Мельникова Н.С.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровых валют центральных банков (CBDC) на развитие и трансформацию системы международных расчетов. Рассмотрены особенности CBDC, их отличия от криптовалют и стейблкоинов, а также возможности применения оптовых цифровых валют при осуществлении трансграничных платежей. Проанализированы недостатки традиционной системы международных расчетов, включая высокие комиссии, длительные сроки проведения операций и зависимость от банков-корреспондентов. Особое внимание уделено международным проектам цифровых платежных платформ, развитию цифрового юаня, цифрового евро и цифрового рубля. Определены основные преимущества использования CBDC: снижение транзакционных издержек, повышение скорости и прозрачности платежей, автоматизация расчетов посредством смарт-контрактов. Систематизированы регуляторные, технологические и финансовые риски внедрения цифровых валют. Рассмотрены возможные сценарии дальнейшего развития международных расчетов и перспективы формирования совместимых многосторонних цифровых платформ. Сделан вывод о том, что CBDC способны стать значимым элементом обновленной мировой платежной инфраструктуры.

Ключевые слова: цифровые валюты, центральные банки, системы международных расчетов, CBDC, SWIFT, mBridge, e-CNY, цифровой юань, цифровой рубль.

The Impact of Central Bank Digital Currencies on the Transformation of the International Settlement System

Prokopova K.G.
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia.
Scientific Advisor: Melnikova N.S.
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines the impact of central bank digital currencies (CBDCs) on the development and transformation of the international settlement system. It explores the characteristics of CBDCs, how they differ from cryptocurrencies and stablecoins, and the potential for using wholesale digital currencies in cross-border payments. The study analyzes the shortcomings of the traditional international settlement system, including high fees, lengthy transaction times, and reliance on correspondent banks. Particular attention is paid to international digital payment platform projects and the development of the digital yuan, digital euro, and digital ruble. The key benefits of using CBDCs are identified: reduced transaction costs, faster and more transparent payments, and the automation of settlements via smart contracts. The regulatory, technological, and financial risks associated with the adoption of digital currencies are categorized. The article considers potential scenarios for the future of international settlements and the prospects for creating interoperable multilateral digital platforms, concluding that CBDCs have the potential to become a significant component of a modernized global payment infrastructure.

Keywords: digital currencies, central banks, international settlement systems, CBDC, SWIFT, mBridge, e-CNY, digital yuan, digital ruble.

Система международных расчетов, формировавшаяся десятилетиями вокруг корреспондентских отношений банков и сети SWIFT, сегодня сталкивается с беспрецедентным давлением. Геополитическая фрагментация, санкционное давление, а также технологическое несовершенство традиционной инфраструктуры создают запрос на принципиально новые механизмы трансграничных платежей. На этом фоне цифровые валюты центральных банков (Central Bank Digital Currencies, CBDC) превращаются из теоретической концепции в реальный инструмент геоэкономической конкуренции.

Современные CBDC представляют собой цифровую форму фиатных денег, эмитируемых и гарантируемых центральным банком, которая сочетает преимущества цифровых технологий с надежностью и стабильностью государственных денег [2]. В отличие от криптовалют (биткоин, эфириум), CBDC не являются децентрализованными и не основаны на анонимности – их эмитент несет обязательства, аналогичные наличным деньгам.

В отличие от стейблкоинов (общее название криптовалют, обменный курс которых стараются стабилизировать, например, принудительно привязывая их цену к обычным валютам или котировкам биржевых товаров (золота, зерна, нефти), привязанных к фиатным валютам, но выпускаемых частными компаниями, CBDC – это прямое обязательство государства.

Согласно классификации Банка международных расчетов (BIS), по типу использования CBDC подразделяются на розничные (rCBDC) для физических лиц и оптовые (wCBDC) для финансовых институтов и посредников. Именно оптовые CBDC представляют наибольший интерес для трансграничных расчетов, поскольку они позволяют проводить межбанковские операции напрямую, без цепочки банков-корреспондентов [5].

Традиционная система международных платежей, основанная на корреспондентских счетах, имеет ряд фундаментальных недостатков. Во-первых, это высокая стоимость: как правило, фиксированная комиссия $25-50 плюс наценка на курс 2-4 %. От того, как выстроен перевод, зависит насколько скоро получатель (бенефициар) получит предназначающиеся ему денежные средства, и какую комиссию за данную операцию заплатит их отправитель [4]. Во-вторых, низкая скорость: транзакции могут занимать от одного до пяти рабочих дней [1].

В-третьих, политизация: отключение российских банков от SWIFT в 2022 году продемонстрировало, что платежная инфраструктура может быть использована как оружие. Стоит отметить, что отключение России от SWIFT сильно затруднит проведение платежных операций для российских компаний и в значительной степени может затронуть энергетический сектор России, что скажется на поставках газа в страны Европы.

Ключевое преимущество CBDC в международных расчетах – возможность создания прямых каналов между центральными банками, минуя коммерческие банки-посредники. CBDC сегодня рассматриваются не только как инструмент развития национальных платежных систем, но и как один из возможных механизмов повышения эффективности международных расчетов в целом. Также это мгновенные расчеты 24/7 без участия посредников, снижение транзакционных издержек на 40–60 %; повышение прозрачности и снижение рисков отмывания денег; возможность программируемости (смарт-контракты); независимость от традиционной банковской инфраструктуры [7].

Модель совместимости (interoperability) предполагает создание технических мостов между различными национальными CBDC-платформами. В этом случае центральные банки создают объединенную операционную платформу, которая управляется совместно центральными банками-участниками. Мультивалютные мосты (multi-CBDC bridges) – более глубокая интеграция, при которой несколько CBDC функционируют на единой платформе. Отдельного внимания заслуживают работы, посвященные проекту mBridge – совместной инициативе BIS Innovation Hub и центральных банков Китая, Таиланда, ОАЭ и Гонконга [3].

Технологически CBDC обеспечивают режим работы 24/7/365, «атомарные» расчеты (одновременный обмен валютой и активами), а также автоматизацию через смарт-контракты. Это устраняет цепочку банков-корреспондентов и снижает транзакционные издержки в разы, а также позволит снизить стоимость трансграничных переводов примерно на 50 %.

Внедрение CBDC в международные расчеты имеет прямые геополитические последствия. Прежде всего, речь идет о дедолларизации мировой экономики. Если страны смогут проводить расчеты в своих национальных цифровых валютах напрямую, минуя долларовую инфраструктуру, это подорвет статус доллара как основной резервной и расчетной валюты.

Китай активно продвигает цифровой юань (e-CNY) как инструмент международных расчетов. Китайский e-CNY обработал к 2025 году 3,48 млрд транзакций на сумму 16,7 трлн юаней ($2,38 трлн), создав техническую возможность для расчетов в цифровой валюте до 38 % мировой торговли в обход SWIFT. Проект mBridge рассматривается как альтернатива SWIFT для стран, опасающихся санкционного давления [6].

Европейский союз также ускорил работу над цифровым евро. По состоянию на 2025 год Управляющий совет Европейского центрального банка (ЕЦБ) принял решение перейти к следующему этапу проекта цифрового евро после завершения подготовительного этапа, начатого Евросистемой в ноябре 2023 года. Цифровой евро рассматривается не только как инструмент розничных платежей, но и как средство укрепления стратегической автономии Европы.

Россия и страны ЕАЭС развивают цифровой рубль. С 2023 года Банк России проводит пилотные операции с реальными клиентами. В 2024 году началось тестирование трансграничных расчетов с использованием цифрового рубля в рамках пилотного проекта с Китаем и другими партнерами (Банк России, 2024). За время существования пилотного проекта его масштабы существенно выросли. В июньском отчете Банка России о ходе пилотирования приводятся следующие показатели: на платформе цифрового рубля открыто около 2500 кошельков физических и юридических лиц; операции с цифровой национальной валютой доступны клиентам 15 банков в более чем 150 населенных пунктах; совершено свыше 63 тыс. C2C-переводов и около 13 тыс. C2B-платежей за товары и услуги, а также исполнено более 17 тыс. смарт-контрактов [6].

США, напротив, занимают осторожную позицию. Федеральная резервная система не приняла решения о выпуске розничного цифрового доллара, ссылаясь на риски для банковской системы и вопросы конфиденциальности. Однако США внимательно следят за развитием оптовых CBDC, чтобы не допустить утраты долларом своих позиций.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение CBDC в международные расчеты сопряжено с серьезными рисками. В Таблице 1 представим эти риски.

Таблица 1

Риски внедрения цифровых валют в системе международных расчетов

Риск	Комментарий
Регуляторные риски	Отсутствие единых международных стандартов по AML/CFT (противодействие отмыванию денег и финансированию терроризма) и KYC (идентификация клиента) создает правовую неопределенность. Разные страны по-разному подходят к вопросам конфиденциальности и контроля.
Кибербезопасность	Централизованная инфраструктура CBDC становится привлекательной целью для хакеров. Взлом платформы центрального банка может привести к катастрофическим последствиям для всей финансовой системы
Проблема «цифрового разрыва»	Развивающиеся страны могут не обладать достаточной технологической инфраструктурой для участия в новых платежных системах, что усилит их зависимость от технологически развитых государств
Дезинтермедиация банковского сектора	Массовый переход клиентов на CBDC может привести к оттоку депозитов из коммерческих банков, что подорвет их способность кредитовать экономику

Помимо рассмотренных рисков цифровых валют на систему международных расчетов, стоит рассмотреть сценарии и перспективы развития.

Таблица 2

Сценарии развития цифровых валют в системе международных расчетов

Сценарий	Комментарий
Фрагментация	Мир делится на изолированные цифровые блоки – западный (доллар, евро), китайский (юань, mBridge) и евразийский (рубль, ЕАЭС). Каждый блок имеет свою инфраструктуру и стандарты.
Глобальная интеграция	Под эгидой МВФ и BIS создаются единые стандарты и глобальная платформа для CBDC, обеспечивающая совместимость всех национальных цифровых валют.
Гибридная модель	Сосуществование традиционных валют и CBDC в рамках региональных блоков, с постепенной интеграцией через двусторонние соглашения.

Наиболее вероятным представляется третий сценарий, поскольку он учитывает как технологические, так и политические реалии. Уже сейчас BIS реализует проект Project Agorác участием семи центральных банков, включая Федеральный резервный банк Нью-Йорка, для изучения токенизации трансграничных платежей.

Современные CBDC-проекты находятся преимущественно на стадии пилотных испытаний. Однако уже к 2027–2030 годам ожидается переход к полноценным промышленным решениям. Ключевые технологические тренды выглядят следующим образом. В Таблице 3 представим основные перспективы развития цифровых валют в системе международных расчетов.

Таблица 3

Основные перспективы развития цифровых валют в системе международных расчетов

Перспективы	Комментарий
Переход от двусторонних мостов к многосторонним платформам	Если сегодня большинство проектов представляют собой двусторонние соглашения (например, между Китаем и ОАЭ), то в перспективе речь идет о создании мультивалютных хабов, объединяющих десятки центральных банков. Проект mBridge уже продемонстрировал работоспособность такой модели: в 2024 году к нему присоединилась Саудовская Аравия, а общее число участников достигло 26 наблюдателей. Ожидается, что к 2026 году mBridge перейдет в стадию коммерческой эксплуатации, что станет первым прецедентом реального использования CBDC в международных расчетах на постоянной основе.
Интеграция смарт-контрактов и программируемых платежей	Позволит автоматизировать сложные финансовые операции: например, расчеты по аккредитивам, торговому финансированию, страхованию. BIS в рамках Project Agorá уже тестирует токенизацию трансграничных платежей с участием семи центральных банков, включая Федеральный резервный банк Нью-Йорка. Цель – создать единую платформу, где CBDC, токенизированные депозиты и цифровые активы могут взаимодействовать без посредников.
Повышение масштабируемости и скорости	Современные DLT-решения (например, на базе Corda или Hyperledger) пока не обеспечивают пропускную способность, сравнимую с централизованными системами Visa или Mastercard. Однако в 2024 году BIS опубликовал отчет, в котором говорится о достижении скорости 100 000 транзакций в секунду на тестовой платформе Project Nexus. Если эти показатели удастся воспроизвести в реальных условиях, CBDC смогут конкурировать с традиционными платежными системами по всем параметрам.

Таким образом, CBDC – (с английского Central Bank Digital Currency) это цифровая валюта центрального банка, созданная с целью регуляции кредитно-денежной политики. Переход от системы, основанной на банках-корреспондентах, к системе, основанной на цифровых платформах, может произойти уже к 2030 году. Для России и стран ЕАЭС критически важно ускорить разработку цифрового рубля и создание двусторонних соглашений о валютных свопах на цифровой основе. Введение цифрового рубля должно способствовать упрощению трансграничных переводов и оптимизация администрирования бюджетных платежей.

Список литературы

1. Битюк А.А., Глизнуца М.В. Перспективы развития трансграничной платежной системы в рамках БРИКС+ с использованием ЦВЦБ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №5-1 (111). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-transgranichnoy-platezhnoy-sistemy-v-ramkah-briks-s-ispolzovaniem-tsvtsb (дата обращения: 13.09.2026).
2. Гасанов, И. Г. Влияние цифровых валют центральных банков (CBDC) на традиционную банковскую систему и финансовую стабильность // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://esj.today/PDF/48FAVN325.pdf. (дата обращения: 13.09.2026).
3. Оглоблина Е.В., Макарова В.В. Цифровые валюты центральных банков: международный опыт и риски развития // Теория и практика общественного развития. 2025. № 10. С. 170-181.
4. Реальная стоимость перевода $500 домой: 12 маршрутов, 5 методов, одно честное сравнение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tronnrg.com/ru/blog/real-cost-sending-500-dollars-abroad-2026/ (дата обращения: 13.09.2026).
5. Талдыкин Н.С. Цифровые валюты центральных банков как отражение трендов развития мировой финансовой системы // Мировая экономика и мировые финансы. 2025. №4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-valyuty-tsentralnyh-bankov-kak-otrazhenie-trendov-razvitiya-mirovoy-finansovoy-sistemy (дата обращения: 12.09.2026).
6. Цифровой рубль 2026: уроки китайского e-CNY для России // Вестник финансовых технологий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vesfinteh.ru/analitika/czifrovoj-rubl-2026-uroki-kitajskogo-e-cny-dlya-rossii-vestnik-finansovyh-tehnologij/ (дата обращения: 13.09.2026).
7. Ченская Т.А., Кравцова С.А. Особенности международных расчетов в современных экономических условиях // Issues of social-economic development of Siberia. Т.А. Chenskaya et al. Features of international... 2026 № 2 p. 112–120.
8. Мельникова, Н. С. Теоретические основы возникновения финансового инжиниринга, определение его сущности и направлений развития / Н. С. Мельникова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 8(250). – С. 128-138. – EDN UQIUVV.
9. Волкова, С. С. Современные тенденции развития системы быстрых платежей / С. С. Волкова, Н. С. Мельникова // Вектор экономики. – 2023. – № 4(82). – EDN YCCLQO.
10. Мельникова, Н. С. Инфляционные последствия роста сбережений населения / Н. С. Мельникова, О. В. Ваганова, Д. С. Жуков // Научный результат. Экономические исследования. – 2026. – Т. 12, № 1. – С. 135-142. – DOI 10.18413/2409-1634-2026-12-1-1-2. – EDN OMDAAJ.
11. Науменко, И. А. Технологическая трансформация банковской индустрии России / И. А. Науменко, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2025. – Т. 52, № 1. – С. 125-136. – DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-1-125-136. – EDN RYMDUY.
12. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441

Новые возможности свободной экономической зоны острова Хайнань для бизнеса регионов России

Скляренко С.А.,
Преподаватель Белгородского института
пищевых наук при Дэчжоуском университете,
кандидат экономических наук,
Дэчжоу, Китай

Аннотация. В статье рассматриваются новые возможности в рамках российско-китайских торгово-экономических отношений, открывающиеся для российского бизнеса в связи с началом функционирования с середины декабря 2025 года режима свободной экономической зоны в южнокитайской островной провинции Хайнань. В рамках настоящего исследования была поставлена цель проведения системного анализа данного явления применительно к возможностям его реализации в экспорте продукции аграрного и пищевого сектора регионов России на примере Белгородской области, а также к образовательной и научно-исследовательской поддержке данных процессов. В работе так же анализируется влияние расширения безвизового въезда на Хайнань на туристические потоки и связанные с ними бизнес-возможности для российских регионов.

Ключевые слова: Хайнань, международный бизнес, российско-китайское сотрудничество, Белгородская область, агропромышленный комплекс, межрегиональное сотрудничество.

New opportunities of the free economic zone of Hainan Island for business in Russian regions

Sklyarenko S.A.,
Lecturer at the Belgorod Institute of
Food Sciences at Dezhou University, PhD in Economics,
Dezhou, China

Abstract. The article examines new opportunities within the framework of Russian-Chinese trade and economic relations that are opening up for Russian businesses due to the operation of the free economic zone regime in the southern Chinese island province of Hainan, which will be in effect from mid-December 2025. The aim of this study was to conduct a systematic analysis of this phenomenon in relation to the possibilities for its implementation in the export of products from the agricultural and food sectors of Russian regions, using the Belgorod Region as an example, as well as to provide educational and research support for these processes. The paper also analyzes the impact of expanding visa-free entry to Hainan on tourist flows and the related business opportunities for Russian regions.

Keywords: Hainan, international business, Russian-Chinese cooperation, Belgorod Region, agro-industrial complex, interregional cooperation.

Введение. Трансформация мирового хозяйства и международного бизнеса в начале второй половины 2020-х годов вступил в еще более активную турбулентную фазу, относительно даже того, что происходило в первой половине данного десятилетия [7]. Новые вызовы от расширяющихся по планете санкционных войн, военных конфликтов, а так же рисков от повсеместного внедрения программ искусственного интеллекта не дают пока ответа в международном сообществе по возможностям и перспективам дальнейшего совместного внеблокового развития. В этой связи продолжающееся ускорение развития российско-китайских экономических взаимодействий характеризуется не только постепенным переходом от торгово-экономического партнерства к углубленному межрегиональному сотрудничеству, но и поиску новых возможностей для его реализации. В этой связи в России появляются (пока в пилотном варианте на Дальнем Востоке) Международные территории опережающего развития, а в Китае прирастает число

свободных экономических зон (СЭЗ), т.е. территторий, с более комфортными для бизнеса возможностями функционирования [2]. Так, среди прочего, запуск полноформатного режима специальных таможенных операций на Хайнане с 18 декабря 2025 года представил собой одну из наиболее амбициозных инициатив Китая в области институциональной открытости среди регионов материковой части страны, и при этом с существенно более низкими затратами при входе иностранного бизнеса в данный регион, относительно территорий нематериковой части.

Результаты. С 2021 по 2025 годы рост российско-китайской торговли составил 100 млрд долл, или с 140,7 млрд долл до 240 млрд долл. При этом в 2026 году, по всем прогнозам, данный уровень торговли еще увеличится. В эти годы происходил рост и с нематериковыми регионами, в частности с Гонконгом почти в 3 раза с 1,5 до 4,2 млрд долл, и Макао в 2 раза с 6 млн долл до 12 млн долл. Вместе с тем уже давно назрела ситуация, при которой для российско-китайских торговых, и в целом финансово-экономических отношений требовались новые модели взаимодействия, в частности модели являющие гибридными относительно материковоlй и нематериковой систем экономического развития. Такой системой со второй половины декабря 2025 года становится южнокитайский островной регион Хайнань (далее Остров), в виде территориально крупнейшей в мире территорией свободной торговли (35 тыс. кв. км.). В отличие от 24 пилотных зон свободной торговли, созданных в Китае ранее, здесь в рамках 10ти летнего периода формирования и развития Хайнаньского порта свободной торговли запускается та самая третья, гибридная система экономического развития, существенно отличающая от двух имеющихся, т.е. с существенно большим социальным и политическим подчинением руководству страны, чем у нематериковых регионов (Гонконг, Макао, Тайвань), но при этом существенно большей экономической независимостью, чем у регионов материковой части Китая (31 регион страны).

Ключевые институциональные характеристики нового режима на момент запуска данной СЭЗ включают:

– нулевые пошлины на более чем 6 600 категорий товаров (ранее 1 900);

– подоходный налог (корпоративная ставка налога на прибыль) в размере 15 %, как миинимум для предприятий, зарегистрированных здесь до 2027 года;

– импортные продукты, прошедшие на Острове обработку с добавленной стоимостью не менее 30 %, могут поступать в остальные регионы материкового Китая беспошлинно;

– режим беспошлинного ремонта для товаров, ввозимых из-за рубежа, что открывает новые возможности для высокотехнологичных сервисных отраслей.

Во многом для российского бизнеса это является достаточно удобной площадкой, для выхода не только на рынок материкового Китая, но и на страны АСЕАН, а так же глобального Юга в целом. И в отличии от аналогичных процесов в Гонконге это производить намного менее затратно.

Кроме того, даже данные преференции нестатичны в своем принятии. К примеру, в рамках процесса построения данного проекта, с 1 октября 2026 года, для удобства ведения бизнеса тут вступают в силу новые стандарты страхового обслуживания для иностранных граждан, которые охватывают полный комплекс услуг от покупки полиса до урегулирования убытков, с усиленной защитой данных и упрощенными платежами (страхование путешествий, медицинских экстренных случаях, изменении планов поездок).

Результаты первых месяцев реализации проекта уже дают о себе знать. Так, к концу февраля 2026 года общий объем импорта и экспорта товаров Хайнаня достиг 65,5 млрд юаней (около 9,7 млрд долл. США), что почти на треть превышает показатель аналогичного периода прошлого года, и на 14 % выше среднего показателя по Китаю. Экспорт вырос на 55 %. В период с запуска режима по 31 мая 2026 года в Хайнане было зарегистрировано 172 100 новых рыночных субъектов, что на 61 % больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, из которых 139 500 – вновь созданные предприятия (рост на 123 %). Среди них – 1 016 новых предприятий с иностранными инвестициями.

По России так же не менее впечатляющие результаты, так в анализируемом регионе, в частности до введения здесь СЭЗ функционировало менее 300 компаний с российским финансовым участием, с незначительным приростом месяц к месяцу после возвращения к работе в постковидный период, тогда как с декабря 2025 года ежемесячный их прирост стал составлять по 15-20 единиц, и соответственно уже к началу 2027 года, их численность может удвоиться относительно нового организационно-экономического уклада острова. Наибольшие перспективы имеют такие виды экономической деятельности как логистика, переработка сырья и сельхозпродукции, информационные технологии, энергетика и создание сервисов услуг для российских и в целом русскоязычных туристов. Кроме того отдельной позицией стоит упомянуть большой интерес к наукоемкой и инновационной продукции, так как регион в рамках действующей стратегии отходит от собственной ассоциации только со сферой туризма и пляжного отдыха. Причем речь может идти про разные сферы, в том числе и про деятельность в аграрной и пищевой перерабатывающей области, как индивидуально, так и в связке с российскими и/или китайскими университетами, а так же научно-исследовательскими центрами и институтами.

Вместе с этим, если брать направления российского экспорта из России, кроме энергопродуктов (нефти, газа, угля) и леса, одним из основным направлений, причем наиболее динамично развивающихся является продукция сельского хозяйства и пищевой индустрии [6], в частности взаимная торговля продуктами питания показывает стабильный рост: +21 % в 2025 года и +34 % в первые 7 месяцев 2026 г. [1]. При этом Белгородская область является одним из лидеров агропромышленного комплекса России, занимая в предыдущие годы 2020-х гг лидерские места по экспорту свинины, маргарина и майонезной продукции. При этом за первое полугодие 2026 года агроэкспорт из данного региона, несмотря на имеющиеся логистические сложности, вырос на 67 %, причем основная доля экспорта пришлась на масложировую продукцию (более 85 %). Всего бизнес региона экспортирует 187 видов продукции в 48 стран мира, в т.ч. как в материковый Китай, так и в Гонконг, а так же частично в иные дружественные страны, такие как Вьетнам, Индию и Монголию.

В связи с этим расширение свободных форм внешнеторговой деятельности Хайнаньского порта свободной торговли создает для белгородских аграриев и переработчиков ряд стратегических возможностей, в т.ч.:

– механизм 30-процентной добавленной стоимости открывает путь для создания на Хайнане перерабатывающих мощностей, использующих российское сельскохозяйственное сырье. Белгородская область может рассматривать Хайнань не только как конечный рынок сбыта, но и как платформу для глубокой переработки своей продукции с последующим беспошлинным выходом на огромный материковый рынок Китая. В качестве положительного примера стоит выделить ситуация, когда в марте 2025 года в административном центре данного региона (Хайкоу) был запущен первый проект по импорту российских говяжьих рубцов с их переработкой в режиме добавленной стоимости и последующей реализацией на материке без уплаты пошлин;

– в 2025 году было подписано соглашение о ежегодных поставках российского зерна на Хайнань в объеме до 1 млн тонн с созданием современной инфраструктуры хранения и переработки, что начинает определять данный Остров, как важнейшим логистическим хабом для российского агроэкспорта. В отличии от иных стран мира, Китай никогда не закупал в больших объемах зерновые из России, делая акцент в боольшей степени на различные морепроодукты и масложировую продукции. Для Белгородской области, являющейся крупным производителем зерновых, масличных культур и продукции их переработки, участие в этих цепочках поставок открывает новые экспортные коридоры.

– кроме того с 2025 года уже 2 года в регионе подряд в январе проходит “Саньянская выставка российских научных достижений в области биологии”, где представляются научные достижения и пищевой и аграрной индустрии России. Данная площадка тоже могла бы стать точкой взаимодействия для белгородского продовольственного бизнеса и науки.

Особый интерес представляет потенциал сотрудничества в сфере виноделия. Белгородский государственный университет (БелГУ) на протяжении многих лет ведет фундаментальные и прикладные исследования в области виноградарства и виноделия. Ученые БелГУ под руководством профессора Ф.Н. Лисецкого проводят исследования влияния терруара на качество вина с 2010 года. Учеными университета создана новая карта виноградарских и винодельческих зон Крымского полуострова, выделяющая 13 винодельческих зон.

Не менее важна работа в эти годы и д.м.н., проф., директора НИИ Фармакологии живых систем НИУ "БелГУ" М.В. Покровского. Так, под его руководством команда ученых работает над проектом по развитию промышленного виноградарства и виноделия в Белгородской области в рамках программы «Приоритет-2030». В частности за последние годы было реализовано среди прочего:

– получение стерильных культур винограда путем размножения их методом «инвитро», укореняя, адаптируя и получая адаптированный посадочный материал;

– сортоиспытание. В ботаническом саду БелГУ на 3 га уже высажено более 130 сортов зимостойкого винного винограда и получены первые результаты, продукция выработки которого достойно представляется на винодельческих выставках в 2026 году;

– генотипирование, через выделение генов, устойчивых к грибковым и вирусным заболеваниям, и внедрениие их в классические сорта винограда;

– формирование биоресурсной коллекции северных сортов винограда для сбора и сохранности уникальных неукрывных "северных" сортов технического винограда;

– в 2023 году на III фестивале авторских вин в Воронеже представили несколько образцов вина из сортов винограда, который выращивают в ботаническом саду БелГУ. Образец из сортов винограда «денисовский» и «рубин голодриги» получил диплом I степени в номинации «Вино красное сухое».

– с 2021 года в Курской области высаживаются лозы морозостойкого сорта Маркюэтти из Северной Америки, которые успешно перезимовали, ягоды набрали хорошую сахаристость – 27 бриксов при минимальных для винных сортов 23-х. Причем к 2024 году уже стало там в наличии 11 гектаров винограда северных сортов – для сравнения, средний участок виноградаря во французской провинции Бордо в пределах двух гектаров.

– В ноябре 2025 года опытный участок БелГУ был зарегистрирован в качестве федерального виноградного плантационного участка, что стало важным шагом в развитии северного виноградарства в регионе. Университет успешно культивировал 5 тыс. саженцев винограда, подготовив их к посадке весной 2026 года.

Этот научно-технологический задел имеет прямое значение для сотрудничества с Хайнанем. Долгие годы на территории Китая системно развивается виноградство и виноделие в регионах Нинся, Синьцзян, Ганьсу, Хэбэй, Шаньдун, Юньнань, Ляонин и Цзилинь, где работают такие глобальные игроки, как Lafite, Pernod Ricard, Treasury Wine Estates. Однако Хайнань, находящийся в тропическом климатическом поясе, не является традиционным винодельческим регионом, что создает нишу для импорта вина и винограда, а также для научного и образовательного сотрудничества в области адаптации сортов и технологий техниического виноградарства и виноделия.

Так, традиционно считалось, что винные (технические) сорта винограда оптимально произрастают в умеренном климатическом поясе. Однако достижения агротехники (имеющиеся в наличие к середине 2020-х гг.) расширяют границы произрастания виноградарства для виноделия, позволяя уже в производственном масштабе осваивать тропические и субтропические регионы. Остров, расположенный на северном тропике, с его жарким климатом, обильными осадками и регулярными штормами, создает серьезные вызовы для традиционного возделывания винограда, но одновременно открывает уникальные перспективы для создания принципиально новой категории – «тропических вин». При этом в последние год выращивание винных сортов виноограда в регионе совершает некоторый переход от единичных опытов к элементам массовой выработки. В настоящее время виноград возделывается в 12 округах острова, общая площадь превышает 147 гектар, при этом в планах 5-10 лет – расширение до 3300 га.

На экспериментальной базе в уезде Цзиньтан (городской округ Линшань) с 2012 года стабильно получают урожаи, причем показатели сахаристости таких сортов, как Сяхэй и Цзюйфэн, превосходят показатели в зонах их традиционного происхождения.

В марте 2025 года в Лэдуне официально открыта Южная селекционная база Национальной отраслевой системы виноградарства (площадь 3 га), где собрано более 200 образцов генетических ресурсов из Китая и из-за рубежа. Здесь внедряются комплексные технологии: капельное орошение с фертигацией, зеленая защита растений, бессветовой режим покоя и другие. Исследовательским группам на местах в целом удалось доказать, что тропический климат пригоден для техническогоо виноградарства.

Тропический виноградный инновационный центр Академии сельскохозяйственных наук провинции Хайнань совместно с Китайской академией сельхознаук, Китайским сельхозуниверситетом и другими институтами ставит задачу за 5 лет вывести 3–5 новых сортов, адаптированных к тропическому климату. В январе 2026 года в г. Санья подписано соглашение о создании «Центра интеллектуального виноделия “Хайтан”«, который будет включать производство, кастомизацию, розничную торговлю, культурно-просветительские и выставочные функции, а также дегустационные залы, что позволит максимально раскрыть терруарные особенности хайнаньских тропических фруктов. Управление сельского хозяйства Острова уже заявило о намерении сотрудничать с Шанхайским университетом Цзяотун и другими научными центрами для интродукции специальных виноградных сортов и развития винодельческой переработки в тропиках.

Вместе с тем, в 2025–2026 гг. наблюдается уверенный рост взаимной российско-китайской торговли вином и свежим виноградом. В контексте стратегического развития российского агроэкспорта в Китай вино занимает особое место как продукт с высоким потенциалом роста добавленной стоимости. Однако текущие объемы экспорта остаются незначительными по сравнению с потенциалом рынка. Так, в первом квартале 2025 года Россия экспортировала в Китай 700 тонн винограда и вина на сумму 1 млн долл. США, причем 72 % российского винного экспорта было направлено именно в Китай. Экспорт российского вина в Китай за этот период вырос в 2,2 раза по объему и в 3,3 раза по стоимости. При снижении импортных пошлин и устранения нетарифных барьеров, которое наиболее эффектно производить на современном низкотарифном Хайнане экспорт российского вина в Китай может вырасти в разы больше. Это создает объективные предпосылки для перехода от простой торговли к совместным научным исследованиям и производственной интеграции. Для успешного продвижения российского вина на китайском рынке через провинцию Хайнань, необходимо так же включения вина и спиртных напитков в перечень товаров, освобождаемых от пошлин в рамках беспошлинной торговли; заключение двусторонних соглашений о взаимном признании стандартов качества и безопасности винодельческой продукции; создание специализированного фонда поддержки экспорта винодельческой продукции в рамках Российско-Китайской комиссии по сельскохозяйственному сотрудничеству; разработка и реализация совместных маркетинговых кампаний, ориентированных на китайского потребителя. На практике, межгосударственное двустороннее сельскохозяйственное сотрудничество конечно уже в той или мере уже некоторым образом реализуется.

Несмотря на большой потенциал, отрасль здесь пока находится в зачаточном состоянии, с большим количеством проблем, для перехода в стадию активного развития, в первую очередь по следующим причинам:

– адаптация и селекция специализированных винных сортов находятся на начальном этапе;

– объем алкогольного рынка Хайнаня составляет 6–7 млрд юаней, из которых на долю байцзю (китайской водки) приходится 60–70 %, а на вино – лишь 8–10 %, поэтому внутренний рынок нуждается в долгосрочном воспитании;

– на данном этапе действия режима СЭЗ импортные вина пока не освобождены в полной мере от пошлин, поэтому эффект от льгот будет нарастать постепенно [9].

Для деятельности в сфере виноградарства и виноделия важное значение здесь имеет не только преференциальный торговый режим, но и создание на острове научно-образовательного и исследовательского центра по данной области знаний, который мог бы стимулировать реализацию перспектив для российско-китайского сотрудничества в этом направлении. Центральным звеном инновационной инфраструктуры Хайнаня в агрврной сфере на сегодня является Наукоград района Ячжоувань, располагающийся в западной части города Санья. В настоящее время здесь сосредоточено более 3100 семеноводческих компаний, включая ведущие национальные и международные предприятия, а также свыше 30 крупных исследовательских платформ (на базе ведущих университетов и исследовательских центров страны), которыми выведено только за последние годы более 70 % новых сортов сельскохозяйственных культур Китая [5]. Здесь так же недавно открыт и успешно функционирует лабораторный центр инноваций в области редактирования генов Министерства сельского хозяйства Китая, что создает предпосылки для совместного использования технологий геномного редактирования для повышения устойчивости виноградной лозы к патогенам и адаптации ее к климатическим условиям.

В начале февраля 2026 г. здесь была открыта Хайнаньская база нового Института фундаментальных исследований РФ и КНР (по преимуществу сформированного из специалистов Московского и Пекинского университетов, а так же институтов академий наук двух стран), в том числе и с секцией Живых наук (научным центром по направлению биология), которая предполагается, что станет одной из ключевых площадок для совместных исследований в области молекулярной биологии, генетики и биотехнологии. Российские ученые могли бы проводить здесь ускоренную селекцию новых перспективных сортов винограда, используя уникальные возможности «южного размножения» для сокращения селекционного цикла в разы [4]. Научно-практические школы Белгородского национального государственного университета в сфере виноградарства и виноделия, обладающие уникальным потенциалом для участия в решении задачи высококачественного развития виноградарства и виноделия в нестандартных для виноделия регионов [3], так же могли бы эффективно подключиться к работе на данной площадке. Компетенции БелГУ в области виноградарской картографии, успехи в селекции “северных” (т.е. нестандартных для использования) сортов и мониторинга условий выращивания могут быть востребованы здесь. Для совместных научных проектов по анализируемым отраслям здесь возможно реализация таких видов деятельности как молекулярное профилирование терруаров (совместные исследования по секвенированию микробиома почв виноградников Хайнаня, поиск корреляций между составом почвенной микрофлоры и органолептическими свойствами вин) и генная инженерия дрожжей (создание на базе центра рекомбинантных штаммов Saccharomyces cerevisiae с улучшенными ароматообразующими свойствами, устойчивостью к высоким температурам брожения и низкому содержанию азота в сусле – проблема, актуальная для тропических и субтропических винодельческих регионов), секвенирование и функциональная аннотация геномов автохтонных штаммов дрожжей из России и Китая; разработка ДНК-чипов для экспресс-диагностики вирусных, бактериальных и грибных инфекций виноградной лозы; молекулярный брендинг винодельческих терруаров (разработка методов, позволяющих идентифицировать географическое происхождение вина по молекулярным маркерам) и пр.

Наконец, провинция Хайнань (в первую очередь и по-преимуществу ряд туристических районов города Санья) является одним из наиболее популярных зарубежных курортов для российских туристов. В 2025 году остров принял рекордное количество российских туристов – 505,3 тыс. человек, а в первом полугодии 2026 года уже более 370 тысяч туристов из России, что составляет более трети на сегодня от общего числа иностранных гостей, прибывающих на Хайнань [8]. По итогам 2026 года количество данных туристов прогнозируется около 700 тысяч человек, а в целом русскоязычных суммарно до миллиона. Эта совокупность туристов создает спрос на продукцию российского АПК на Хайнане, не меньший чем туристы из КНР и местные жители.

Заключение. Важным фактором, усиливающим возможности для реализации данного проекта является продолжающееся расширение программ безвизового въезда на Хайнань, которое происходит существенно быстрее, чем даже процесс прироста числа стран, граждане которых имеют право для безвизового (в т.ч. транзитного) въезда в остальные регионы материкового Китая. Так, с 20 августа 2026 года граждане Киргизии и Вьетнама так же получили право на безвизовый въезд на Хайнань сроком до 30 дней, и т. о. количество стран, граждане которых могут пользоваться 30-дневным безвизовым режимом на Хайнане, достигло на момент выполнения настоящего исследования 61. Среди данной совокупности имеются и такие по-преимуществу русскоязычные страны как Белоруссия, Казахстан и Узбекистан, граждане которых так же являются не только массовым потенциальным туристом в данный регион, но и потребитель там продукции бизнеса российских регионов. В частности для российского бизнеса тем самым увеличиваются возможности в регионе для:

– прироста поставок продуктов питания для гостинично-ресторанного комплекса и иных мест общественногооо питания;

– создания брендовых магазинов с дегустационными ии лекционными залами российской продукции, как в рамках взаимодействия с Российским экспортным центром, так и путем индивидуальнным и при различных формах поддержки китайского бизнеса и (меж) регионального руководства;

– развития агротуризма и гастрономического туризма с российской агроспецификой;

– запуска складских и распределительных центров продовольственных товарров;

– открытиие образовательных программ и научно-исследовательских проектов в различных сферах.

Список литературы

1. Корнев Н.А., Бурнасов А.С. Продовольственная безопасность Китая в условиях колебаний на мировом продовольственном рынке// Социально-гуманитарные знания. 2026. № 2. С. 407-411.
2. Скляренко С.А. Международные территории опережающего развития и провинция Хайнань на путях разрешения проблем развития экономик России и Китая // Современные проблемы развития экономики России и Китая. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Благовещенск, 2026. С. 15-19.
3. Скляренко С.А. Новые российско-китайские образовательные программы в области пищевой биотехнологии // Биотехнология и биомедицинская инженерия. Сборник научных трудов по материалам XV Международной научно-практической конференции. Курск, 2025. С. 27-29.
4. Скляренко С.А. Провинция Хайнань как новый локомотив сотрудничества в сфере высшего образования России и Китая// Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. 2025. № 4 (15). С. 669-672.
5. Скляренко С.А., Синюань С., Ли Н. Перспективные направления российского сотрудничества с китайскими регионами Хайнань и Шаньдун в виноградарстве и виноделии /
6. Татуев А.А., Ашхотов А.М., Скляренко С.А. Реализации программы экспорта продовольствия для повышения конкурентоспособности экономик регионов России // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2021. № 1 (275). С. 50-58.
7. Шкваря Л.В. Азиатский сдвиг: новые контуры современной мировой экономики и глобальной торговли // Россия и Азия. 2026. № 1 (35). С. 6-19.
8. Li H. A qualitative study on the influencing factors of tourists' participation in surfing in Sanya city // Progress in Social Sciences. 2025. Т. 7. № 3. С. 265-270.
9. Sarakaeva E.A. Wine on the island of typhoons: culture of wine and wine drinking in a southern chinese frontier // Journal of Frontier Studies. 2017. № 1. С. 83-103.

Роль индустриальных центров компетенций в развитии импортозамещения програмного обеспечения

Чепеленко А.С.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Растопчина Ю.Л.
доцент кафедры мировой экономики НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье анализируются итоги работы индустриальных центров компетенций (ИЦК), созданных в 2022 году по инициативе Правительства РФ для импортозамещения промышленного программного обеспечения. За период 2022–2026 годов отобрано 175 особо значимых проектов, из которых завершено 120 (69 %). Разработанные решения внедрены на более чем 930 предприятиях, закрыто свыше 180 «белых пятен» – направлений, где ранее отсутствовало отечественное ПО. Доля отечественных решений в закупках крупного и среднего бизнеса выросла с 24 % до 82 %. Объем реализации IT-решений и услуг в России в 2025 году достиг 5,15 трлн рублей, доля IT-отрасли в экономике удвоилась до 2,67 %. Автором рассматриваются отраслевые результаты, проблемы тиражирования и коммерциализации, а также конкуренция с рыночными вендорами (SimpleOne, BPMSoft, 1С). Автор приходит к выводу, что ИЦК и рыночные продукты занимают разные ниши: первые решают стратегические задачи отраслевого импортозамещения, вторые – обеспечивают гибкость и доступность для среднего бизнеса.

Ключевые слова: индустриальные центры компетенций, импортозамещение, программное обеспечение, особо значимые проекты, цифровая трансформация, технологический суверенитет, ИЦК, ОЗП, российское ПО, промышленность.

The role of industrial competence centers in import substitution of software

Chepelenko A.S.
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia.
Scientific Advisor: Rastopchina Yu.L.
Associate Professor of the Department of World Economy
of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article analyzes the results of the industrial competence centers (ICC) created in 2022 on the initiative of the Government of the Russian Federation for import substitution of industrial software. For the period 2022–2026, 175 particularly significant projects were selected, of which 120 (69 %) were completed. The developed solutions have been implemented at more than 930 enterprises, over 180 «white spots» – areas where there was no domestic software – have been closed. The share of domestic solutions in procurement by large and medium-sized businesses increased from 24 % to 82 %. The volume of IT solutions and services sales in Russia in 2025 reached 5.15 trillion rubles, the share of the IT industry in the economy doubled to 2.67 %. The article examines industry results, problems of replication and commercialization, as well as competition with market vendors (SimpleOne, BPMSoft, 1C). The author concludes that ICCs and market products occupy different niches: the former solve strategic tasks of industry import substitution; the latter ensure flexibility and accessibility for medium-sized businesses.

Keywords: Industrial competence centers, import substitution, software, particularly significant projects, digital transformation, technological sovereignty, ICC, PSP, Russian software, industry.

Введение. В 2022 году, после массового ухода зарубежных IT-вендоров с российского рынка, перед отечественной промышленностью встала задача оперативного замещения критически важного программного обеспечения. По поручению Председателя Правительства РФ Михаила Мишустина были созданы индустриальные центры компетенций (ИЦК) – отраслевые сообщества, объединяющие крупнейших заказчиков и разработчиков IT-решений для обеспечения перехода ключевых отраслей экономики на отечественное ПО [1, с. 3–5]. К 2026 году накоплены результаты реализации 175 особо значимых проектов (ОЗП), что позволяет оценить эффективность этого механизма импортозамещения.

Цель настоящей статьи – проанализировать итоги работы ИЦК за 2022–2026 годы, выявить достижения и системные проблемы механизма, а также определить место ИЦК в контексте развития всего российского IT-рынка, включая конкуренцию с рыночными вендорами.

Основная часть. Индустриальные центры компетенций были созданы летом 2022 года по итогам конференции «Цифровая индустрия промышленной России» (ЦИПР). К 2026 году в России функционирует 35 ИЦК, объединяющих более 500 компаний [2, с. 12]. Центры охватывают ключевые отрасли: нефтегаз, металлургию, электроэнергетику, транспорт, авиастроение, судостроение, химию, сельское хозяйство, строительство и другие [3, с. 4–5].

Основной инструмент ИЦК – особо значимые проекты (ОЗП). Это проекты по разработке и внедрению российских IT-решений для импортозамещения, которые либо финансируются за счет собственных средств компаний, либо получают грантовую поддержку от государства. По условиям отбора, софинансирование проектов получателями грантов должно составлять не менее 50 % [4].

Координацию работы ИЦК осуществляет Минцифры России, а оператором выдачи грантов выступает Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ) и Фонд «Сколково» [5]. Ключевая задача центров – сформировать консолидированный отраслевой запрос к разработчикам и обеспечить создание решений, востребованных не одной, а несколькими компаниями отрасли [8, с. 5].

По состоянию на май 2026 года в России реализуется 175 особо значимых проектов в рамках ИЦК, из которых 120 (69 %) уже завершены [2, с. 14]. Разработанные в рамках проектов IT-решения внедрены более чем на 930 предприятиях [11, с. 7]. За счет созданных продуктов закрыто более 180 так называемых «белых пятен» – направлений, где ранее отсутствовало отечественное ПО [2, с. 15]. Общие затраты на реализацию проектов достигли 187 млрд рублей, из которых 23 млрд рублей пришлось на государственные инвестиции, остальная часть – на собственные средства компаний [9, с. 1]. Возврат вложенных государственных средств в виде налоговых отчислений на сегодняшний день составляет почти 5 млрд рублей – то есть каждый пятый рубль государственных инвестиций уже вернулся в бюджет [11, с. 8]. Выручка разработчиков от реализации и тиражирования IT-продуктов, созданных в рамках ИЦК за 2022–2025 годы, составила около 1,6 млрд рублей [10, с. 10]. При этом общий объем реализации IT-решений и услуг в России в 2025 году вырос в 4,2 раза по сравнению с 2019 годом и составил 5,15 трлн рублей, а доля IT-отрасли в экономике за шесть лет удвоилась до 2,67 % [3, с. 5]. Существенно выросла и доля отечественного ПО в закупках крупного и среднего бизнеса – с 24 % в 2019 году до 82 % в 2025 году [14]. Наиболее популярными продуктами стали системы управления финансами (используются 69 % компаний), управления ресурсами (34 %), проектирования (22 %) [24].

Динамика реализации проектов по годам представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика завершения особо значимых проектов ИЦК (2022–2026 гг.)

Год	Событие	Количество проектов
2022	Запуск ИЦК, отбор первой волны проектов	150 проектов (изначально 197 заявок)
2023	Завершены первые проекты	13–14 проектов
2024	Продолжение реализации	Данные разрознены, часть проектов завершена
Июль 2025	Завершено 66 проектов первой волны	66 из 150 (59 – на собственные средства, 7 – с грантами)
Май 2026 (ЦИРП)	Итоговые результаты	120 из 175 проектов завершены (68,6 %)
2026-2030	Оставшиеся проекты	22 проекта завершатся в 2026 году, 33 – до 2030 года

Как видно из таблицы 1 за четыре года работы ИЦК удалось завершить более двух третей всех особо значимых проектов. Первая волна, запущенная в 2022 году, включала 150 проектов общей стоимостью около 181 млрд рублей, из которых 32 получили грантовую поддержку на сумму почти 20 млрд рублей [13]. К 2023 году были завершены первые 13–14 проектов, что подтвердило работоспособность механизма [8, с. 5]. Пик завершений пришелся на 2025 год (66 проектов) и первую половину 2026 года (еще 54 проекта), что свидетельствует о выходе механизма на устойчивый режим функционирования. В мае 2025 года стартовала вторая волна проектов ИЦК, в рамках которой отобраны 49 инициатив: 17 из них получили грантовое финансирование в размере 3,2 млрд рублей, а 32 реализуются за счет собственных средств компаний [5]. Завершение большинства проектов второй волны запланировано до конца 2027 года [6]. В мае 2026 года на конференции ЦИПР-2026 были подведены итоговые результаты: из 175 проектов завершено 120, 22 проекта планируется завершить в 2026 году, а оставшиеся 33 – в 2027–2030 годах [14].

Различные отрасли демонстрируют неодинаковую динамику импортозамещения в рамках ИЦК. Наиболее показательные результаты представлены в таблице 2.

Лидерами по числу проектов и уровню покрытия ИТ-ландшафта являются нефтегазовая отрасль, металлургия и транспорт. Нефтегазовый ИЦК демонстрирует наиболее высокий уровень скоординированности: из 28 одобренных проектов 13 уже реализованы, а покрытие бизнес-процессов российскими продуктами выросло с 8 % до 81 % [16]. Полное покрытие планируется обеспечить к концу 2027 года, а для достижения 100 %-го покрытия ландшафта к 2028 году создан консорциум «Цифровой нефтегаз» [12].

Металлургия завершила 11 из 12 особо значимых проектов. Стоимость портфеля составляет свыше 11 млрд рублей, причем 90 % – собственные средства компаний. В числе завершенных проектов – MES «Металлургия», система «Производственное планирование» от «Северсталь-инфоком», единый цифровой контур «Магма» от «Норсофт» (Норникель) и платформа «АТАЧ» от ММК [15]. Покрытие ИТ-решений отрасли российским ПО достигло 62 % [27].

В электроэнергетике реализуется 10 проектов на сумму более 12 млрд рублей, средний уровень импортозамещения составляет 82 % [17]. Однако в смежном ИЦК «ЖКХ» из 12 особо значимых проектов у 7 выявлены риски реализации, что свидетельствует о сложности импортозамещения в коммунальной сфере [29].

Транспорт представлен четырьмя ИЦК, в рамках которых реализуется 18 проектов на общую сумму 19,3 млрд рублей. В ИЦК «Железнодорожный транспорт и логистика» завершены 4 из 8 проектов первой волны – среди них АСУ «Экспресс» нового поколения и АС «ЭТРАН» НП, включенные в реестр отечественного ПО [18]. Доля российского ПО на транспорте превышает 90 % [31].

Таблица 2

Сравнительная эффективность ИЦК по отраслям

Отрасль / ИЦК	Ключевые цифры	Статус	Особенности
Нефтегаз, нефтехимия и недропользование	28 ОЗП (максимум среди всех), 13 завершено, 12 в работе	Покрытие ИТ-ландшафта выросло с 8 % до 81 %. Полное покрытие к 2027 году.	Самый скоординированный ИЦК. Создан консорциум «Цифровой нефтегаз». Лидер по числу проектов.
Металлургия	12 ОЗП, 11 завершено (к 2026 году), 1 – АСУ ОГР – до декабря 2026	Покрытие – 62 %.	«Северсталь» – лидер. Высокая степень готовности решений. Акцент на MES, EAM, SCADA.
Электроэнергетика	10 проектов на 12 млрд руб., средний уровень импортозамещения – 82 %	Часть проектов завершена, часть – с рисками.	В ИЦК «ЖКХ» (смежный) из 12 ОЗП у 7 выявлены риски реализации.
Транспорт (РЖД)	8 ОЗП первой волны, 4 завершены (к 2025). Системы «Экспресс» и «ЭТРАН» в реестре ПО.	К 2025–2026 годам завершены все 8.	Экспортный потенциал: системы работают в 7 странах СНГ.
Авиационный транспорт	4 проекта на 10,75 млрд руб. (Аэрофлот). Завершены: система бронирования «Леонардо», АСП.	Система «Леонардо» запущена за 7 месяцев, миграция за 22 часа.	Высокий экспортный потенциал.
Аэропорты	4 ОЗП (Шереметьево). Завершены: «BAGS Поиск» (62 аэропорта) и CUTE.	Цифровая экосистема – 49 % готовности.	Тиражирование в другие аэропорты.
Судостроение	4 ОЗП с грантами РФРИТ. Завершена система Global-Marine.	Остальные – в стадии реализации.	Используются решения АСКОН и «Логос».
Химия и фармацевтика	9 ОЗП первой волны на 3,5 млрд руб., 2 грантовых (ФосАгро).	Часть завершена, часть – в работе.	Объединение двух ИЦК. Акцент на MES, LIMS, АСУТП.
Сельское хозяйство	6 ОЗП (1-я и 2-я волны). Завершены «Молоко 2.0» и «Свинофон».	Проекты до 2028 года.	Выявлены «белые пятна» (животноводство).
Строительство	8 ОЗП, 6 завершены.	Без грантов, за счет компаний.	BIM/TIM-решения.
Торговля	3 ОЗП первой волны (Магнит, X5, Hoff). Завершены.	Вторая волна – 1 проект (колл-центр Магнита).	Система лояльности Loyalty 2.0 – одна из самых успешных.
Связь (мобильная, фиксированная, спутниковая)	4 ОЗП в «Спутниковой связи» на 12,26 млрд руб., ядро 4G для 50 млн абонентов.	Базовые станции YADRO и «БУЛАТ» запущены в эксплуатацию.	Форвардные контракты на 100 млрд руб.

Авиационный транспорт реализует 4 проекта на 10,75 млрд рублей. Система бронирования «Леонардо» запущена за 7 месяцев, миграция с зарубежных систем (Sabre, Amadeus) произведена за 22 часа [18]. Авиационная сервисная платформа используется в

12 странах мира [2, с. 17]. Аэропорты завершили проекты «BAGS Поиск» (внедрен в 62 аэропортах) и систему общего доступа CUTE; цифровая экосистема аэропорта Шереметьево с использованием ИИ позволила увеличить пропускную способность терминалов на 20 % [2, с. 16].

В химии и фармацевтике реализуется 9 особо значимых проектов первой волны на общую сумму 3,5 млрд рублей. Два проекта АО «Апатит» (ФосАгро) получили грантовую поддержку от Сколково [35]. Во второй волне утверждены три новых проекта на 1,2 млрд рублей [13]. Судостроение реализует 4 особо значимых проекта при поддержке РФРИТ, включая внедрение отечественной судостроительной САПР и системы управления судостроением Global-Marine [37].

Особого внимания заслуживают отрасли, где импортозамещение сталкивается с наибольшими сложностями. В сельском хозяйстве из 6 проектов завершены только «Молоко 2.0» и «Свинофон», а оставшиеся проекты рассчитаны до 2028 года. При этом выявлены «белые пятна» – отсутствие отечественных АСУ ТП для доильного оборудования, кормовых станций и систем микроклимата. В строительстве из 8 проектов 6 завершены, все реализованы без грантовой поддержки, за счет собственных средств компаний, с акцентом на BIM/TIM-решения.

Грантовая поддержка проектов ИЦК осуществляется через два основных института развития: Российский фонд развития информационных технологий (РФРИТ) и Фонд «Сколково» [5]. В первой волне грантовую поддержку получили 32 проекта на общую сумму около 20 млрд рублей. Среди наиболее успешных грантовых проектов:

1. «Доработка платформы проектирования месторождений» (заказчик – АО «Росгеология», разработчик – «Геомикс-Геология»). Решение уже используется в 33 компаниях, выручка разработчика – более 132 млн рублей, возврат гранта в виде налогов – 154 % [13].

2. «Платформа Ujin» (разработчик – ООО «Юникорн») – платформа для создания «умных домов» и цифровизации ЖКХ. Используется в 25 компаниях, выручка – более 152 млн рублей [13].

3. Проекты АО «Апатит» (ФосАгро) – MES-система (грант 318,4 млн руб.) и АСУТП (грант 136 млн руб.) от Фонда «Сколково» [13].

Во второй волне грантовую поддержку через РФРИТ получили 13 проектов от 12 компаний из сфер машиностроения, связи и телерадиовещания, автомобилестроения, строительства, ЖКХ и агропромышленной отрасли. Среди получателей – АО «Автомобильный завод «Урал», ГУП ДНР «Вода Донбасса», ООО «ДСТ-Урал», ПАО «Ростелеком», ВГТРК и другие [5].

Объем грантового финансирования второй волны через РФРИТ и Фонд «Сколково» составил 3,2 млрд рублей при общем бюджете проектов 33 млрд рублей до 2027 года [5].

Ключевые условия получения грантов включают софинансирование не менее 50 %, отсутствие аффилированности заказчика с разработчиком, сохранение исключительных прав на решение за разработчиком, использование отечественного технологического стека и обеспечение окупаемости грантового финансирования [4]. Приоритет при отборе отдается проектам с потенциалом тиражирования (спрос минимум у 3 организаций) и прогнозируемой выручкой не менее 110 % от суммы гранта за три года [7].

Несмотря на достигнутые результаты, механизм ИЦК сталкивается с рядом системных проблем, которые отмечают как эксперты, так и сами участники центров.

Сложность тиражирования. Как отметил генеральный директор «СИБУР Диджитал» Денис Юдаков, «изначально в ИЦК был заложен смысл, что созданные решения в дальнейшем будут тиражированы на отрасль, но этого, к сожалению, не произошло. Далеко не все решения, которые были профинансированы, дальше смогли быть растиражированы на отрасль ТЭК» [19]. Председатель правления АРПП «Отечественный софт» Наталья Касперская подчеркнула: «Сделать тиражируемый продукт – это совершенно не то же самое, что сделать продукт для себя» [19].

Перекос в пользу кэптивных компаний. Генеральный директор «Выгон Консалтинг» Григорий Выгон отметил, что государственное финансирование кэптивных компаний (ИТ-интеграторов крупных промышленных компаний с госучастием) «создает барьеры для независимых разработчиков» [19].

Разрозненность ИТ-ландшафтов. Заместитель генерального директора по цифровой трансформации ПАО «Россети» Константин Кравченко указал на проблему «разрозненной ИТ-архитектуры и унаследованных ландшафтов», которые «затрудняют переиспользование созданных проектов» [17].

Низкая коммерциализация. Президент Ассоциации «Руссофт» Валентин Макаров отметил: «Мы видим, что компании-участники не стремятся к коммерциализации своих продуктов. Им выгодно создавать решения для себя, а не для рынка» [20]. Член совета московского регионального отделения «Деловой России» Андрей Глушкин добавил, что «Минцифры пытается решить проблему административно: с 2025 года госкомпании могут направлять до 40 % ИТ-бюджетов на собственные разработки, но с обязательной последующей коммерциализацией» [11, с. 8].

Избыточная отчетность. Разработчики неоднократно жаловались на бюрократическую нагрузку. В 2026 году по поручению Дмитрия Григоренко была проведена работа по упрощению отчетности и сокращению перечня требуемых документов [7].

Нехватка вычислительных мощностей для ИИ. Генеральный директор ОДК Александр Грачев отметил: «Отсутствие готовых отечественных ИИ-моделей и дефицит вычислительных мощностей сдерживают внедрение ИИ в промышленности» [3, с. 9]. Тигран Худавердян (Яндекс) подтвердил, что создание необходимой инфраструктуры для ИИ-агентов требует значительных инвестиций [3, с. 10].

В то время как ИЦК создают отраслевые решения для крупнейших холдингов, на российском IT-рынке активно развиваются независимые вендоры, предлагающие гибкие и доступные альтернативы для более широкого круга предприятий.

SimpleOne стал полноценной заменой ServiceNow для компании Systeme Electric. Ключевыми аргументами выбора стали гибкий Low-code для настройки под процессы, масштабируемость и быстрый запуск без тяжелых доработок [21]. Платформа ориентирована на крупный бизнес от 500 сотрудников, внедрение занимает от 3 до 12+ месяцев, стартовый бюджет – от 1–2 млн рублей [21].

BPMSoft заменил Salesforce в компании «Технологии Доверия» (ТеДо). Решение позволило централизовать и автоматизировать продажи, маркетинг и смежные функции для более чем 750 сотрудников, работающих с клиентской базой из 50 тыс. контактов [22]. Внедрение обеспечило переход с иностранной облачной CRM на отечественное решение с соблюдением требований информационной безопасности [22]. В 2026 году BPMSoft была признана лидером российского рынка CRM по версии Сколково и TAdviser, показав лучшие результаты в категориях «Ведение базы клиентов», «Управление продажами» и «Управление сервисом» [23]. Стоимость лицензий – от 360 до 850 рублей за пользователя в месяц [23].

1С:ERP является классическим примером замены SAP. Концерн «Калашников» на базе 1С:ERP и КСУОД заместил 100 % бизнес-функций SAP ERP и Siemens Teamcenter. Решение развернуто на 5,5 тыс. ERP-рабочих мест и 1,2 тыс. PLM-рабочих мест [3, с. 12]. Время выполнения операций сократилось на 30–35 %, что подтверждает эффективность перехода на отечественные решения [3, с. 13].

Ключевое различие между ИЦК-решениями и рыночными продуктами заключается в целевой аудитории и подходе. ИЦК-решения создаются под конкретные нужды крупнейших холдингов с жесткой отраслевой кастомизацией, требуют длительного внедрения (месяцы-годы) и стоят сотни миллионов рублей. Рыночные продукты (SimpleOne, BPMSoft, 1С) предлагают большую гибкость (Low-code/No-code), внедряются быстрее (дни-месяцы) и имеют прозрачную модель ценообразования (от тысяч до десятков миллионов рублей). Таким образом, ИЦК и рыночные вендоры не конкурируют напрямую, а занимают разные ниши: первые – стратегические отраслевые решения, вторые – гибкие инструменты для конкретных бизнес-задач [11, с. 9].

Подводя итоги работы ИЦК за 2022–2026 годы, можно сделать следующие выводы, что механизм ИЦК доказал свою эффективность как инструмент оперативного импортозамещения в стратегических отраслях. За четыре года отобрано 175 проектов, завершено 120, внедрено на более чем 930 предприятиях. Закрыто свыше 180 «белых пятен» – направлений, где ранее отсутствовало отечественное ПО [2, с. 14–15].

В нефтегазе покрытие ИТ-ландшафта выросло с 8 % до 81 %, в металлургии – до 62 %, в электроэнергетике – до 82 %. Доля российского ПО в авиа-, двигателе- и судостроении, на транспорте, в строительстве и ЖКХ превысила 90 % [3, с. 6].

Выявлены системные проблемы механизма – сложность тиражирования решений за пределы компаний-заказчиков, перекос в пользу кэптивных разработчиков, разрозненность ИТ-ландшафтов и низкая коммерциализация готовых продуктов [19].

Экономическая эффективность ИЦК не является приоритетной. Выручка разработчиков от продуктов ИЦК составила 1,6 млрд рублей при затратах 187 млрд рублей – соотношение 1:116. Эффект ИЦК измеряется не в деньгах, а в технологической независимости и закрытии критических ниш [9, с. 4]. ИЦК сильны там, где нужны комплексные, отраслевые решения, требующие совместной работы множества заказчиков. Рыночные вендоры (SimpleOne, BPMSoft, 1С) выигрывают в нишевых, гибких сценариях, где важны скорость, адаптивность и доступная цена [11, с. 9].

Решения ИЦК уже работают за рубежом: Safe Plant – в 15 иностранных компаниях, Авиационная сервисная платформа – в 12 странах, система «Экспресс» – в 7 странах СНГ. Однако для массового выхода на международные рынки требуется системная государственная поддержка и проектирование продуктов как тиражируемых с самого начала [11, с. 8].

В фокусе следующего этапа – IT-решения с максимальным отраслевым тиражированием, проекты с интеграцией технологии ИИ, а также решения для объектов критической инфраструктуры [2, с. 18]. Приоритет при отборе проектов уже смещен в сторону межотраслевой востребованности и потенциала коммерциализации [7].

Таким образом, индустриальные центры компетенций стали важнейшим инструментом обеспечения технологического суверенитета России в условиях санкционного давления. За четыре года работы создана основа для независимого развития ключевых отраслей промышленности. При этом для полноценного перехода от импортозамещения к импортоопережению необходимо преодолеть системные проблемы тиражирования и коммерциализации, а также обеспечить эффективное взаимодействие между ИЦК и рыночными вендорами для создания конкурентной и сбалансированной экосистемы отечественного ПО.

Список литературы

1. Правительство Российской Федерации. Индустриальные центры компетенций: итоги работы 2022–2026 : доклад. – М., 2026. – 45 с.
2. Григоренко Д.Ю. Российские ИТ-решения уже работают в ключевых отраслях экономики : выступление на конференции ЦИПР-2026 / Д.Ю. Григоренко // Цифровая индустрия промышленной России : материалы XI Междунар. конф. – Нижний Новгород, 2026. – С. 12–18.
3. Мишустин М.В. Сделано в России: цифровая трансформация промышленности : выступление на пленарном заседании ЦИПР-2026 / М.В. Мишустин // Цифровая индустрия промышленной России : материалы XI Междунар. конф. – Нижний Новгород, 2026. – С. 3–11.
4. Российская Федерация. Постановление Правительства РФ от 26 ноября 2025 г. № 1888 «Об утверждении Правил заключения соглашений о разработке и (или) модернизации за счет собственных средств программ для ЭВМ и баз данных в целях импортозамещения для реализации особо значимых проектов». – М., 2025.
5. Правительство Российской Федерации. Отобраны 49 новых особо значимых IT-проектов ИЦК : пресс-релиз. – М., 2025. – 30 мая.

6. Григоренко Д.Ю. Завершен отбор особо значимых проектов второй волны : выступление / Д.Ю. Григоренко // Пресс-служба Правительства РФ. – 2025. – 30 мая.
7. Григоренко Д.Ю. Правительство обновило критерии отбора ИТ-решений в рамках ИЦК : выступление на Международной промышленной выставке «Иннопром. Беларусь» / Д.Ю. Григоренко // Пресс-служба Правительства РФ. – 2025. – 30 сентября.
8. Плуготаренко С.В. Глава «Цифровой экономики» прокомментировал эффективность центров компетенций / С.В. Плуготаренко // Ведомости. – 2023. – 4 октября. – С. 5.
9. Ведомости. Затраты на создание российских ИТ-продуктов в рамках ИЦК оказались в 116 раз больше выручки // Ведомости. – 2026. – 25 мая. – С. 1, 4.
10. Коммерсантъ. Выручка разработчиков от продуктов ИЦК составила 1,6 млрд рублей // Коммерсантъ. – 2026. – 26 мая. – С. 10.
11. Эксперт. Каждый пятый рубль, вложенный в разработку российского ПО в ИЦК, уже вернулся в бюджет // Эксперт. – 2026. – 18 мая. – С. 7–9.
12. Интерфакс. Нефтегазовые компании планируют добиться импортозамещения IT-решений в отрасли к 2028 году // Интерфакс. – 2023. – 1 июня. – Режим доступа: https://www.interfax.ru (дата обращения: 19.06.2026).
13. ComNews. Завершены 66 особо значимых проектов первой волны // ComNews. – 2025. – 2 июня. – Режим доступа: https://www.comnews.ru (дата обращения: 10.06.2026).
14. ComNews. Завершились 120 особо значимых проектов // ComNews. – 2026. – 28 апреля. – Режим доступа: https://www.comnews.ru (дата обращения: 10.06.2026).
15. ComNews. Одиннадцать друзей металлургии. Участники ИЦК «Металлургия» завершили 11 из 12 особо значимых проектов // ComNews. – 2026. – 20 апреля. – Режим доступа: https://www.comnews.ru (дата обращения: 19.06.2026).
16. CNews. Российское ПО для нефтегаза: сколько проектов одобрено и где существуют «белые пятна» // CNews. – 2025. – 10 марта. – Режим доступа: https://importfree.cnews.ru (дата обращения: 19.06.2026).
17. TAdviser. ИТ-импортозамещение в электроэнергетике: Что сделано и планируется в рамках ИЦК «Электроэнергетика» // TAdviser. – 2025. – 22 мая. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 19.06.2026).
18. Механизм ИЦК на транспорте доказал свою работоспособность и имеет большой экспортный потенциал // Министерство транспорта Российской Федерации. Пресс-центр : новости. – 2023. – 2 июня. – Режим доступа: https://mintrans.gov.ru (дата обращения: 19.06.2026).
19. RSpectr. Не вышли в тираж. Почему механизм индустриальных центров компетенций оказался недостаточно эффективным // RSpectr. – 2025. – 15 сентября. – Режим доступа: https://rspectr.com (дата обращения: 19.06.2026).
20. РУССОФТ. Исследование: торможение рынка ПО вслед за охлаждением российской экономики // РУССОФТ. – 2025. – 13 октября. – Режим доступа: https://russoft.org (дата обращения: 19.06.2026).
21. ПланФикс. Сравнение ПланФикса и SimpleOne CRM // ПланФикс. – 2026. – 20 мая. – Режим доступа: https://planfix.ru (дата обращения: 19.06.2026).
22. K2Tex. ТеДо запустила платформу BPMSoft для автоматизации бизнес-процессов продаж и маркетинга // K2Tex. – 2024. – 20 ноября. – Режим доступа: https://k2.tech (дата обращения: 19.06.2026).
23. BPMSoft. BPMSoft второй год подряд возглавила рейтинг CRM от Сколково и TAdviser // BPMSoft. – 2026. – 18 июня. – Режим доступа: https://bpmsoft.ru (дата обращения: 19.06.2026).
24. Incrussia.ru. Импортозамещение в ИТ принесло 1,6 млрд рублей выручки разработчикам // Incrussia.ru. – 2026. – 22 мая. – Режим доступа: https://incrussia.ru (дата обращения: 19.06.2026).

Современные тенденции развития валютно-кредитной сферы в условиях глобализации мировой экономики

Шевченко Д.С., Приходько Е.А.,
студенты Института экономики и
управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Доценко А.Н.
доцент кафедры мировой экономики НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В научной статье рассматриваются глубокие изменения, происходящие в мировой экономике под влиянием глобализации, оказывающие влияние на валютно-кредитную сферу, которая является кровеносной системой международных экономических отношений, претерпевающей существенную трансформацию. Так происходят изменения, связанные с углублением финансовой глобализации с ростом трансграничных потоков капитала, усилением роли информационных технологий в виртуализации операций, формированием валютного полицентризма и тенденцией к использованию региональных валют в интеграционных объединениях. Изучается усиление роли международных финансовых институтов и новые вызовы регулирования. Особое внимание уделяется геополитическим рискам и санкционному давлению как новым факторам трансформации валютно-кредитной сферы.

Ключевые слова: мировая экономика, валютно-кредитная сфера, глобализация, макроэкономическая нестабильность, цифровизация, международные расчеты, санкции, геополитические риски, международные финансовые институты.

Current trends in the development of the monetary and credit sector in the context of globalization of the world economy

Shevchenko D.S., Prikhodko E.A.,
students of the Institute of Economics and
Management of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Dotsenko A.N.,
Associate Professor of the Department of World Economy of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The scientific article examines the profound changes taking place in the global economy under the influence of globalization, which affect the monetary and credit sphere – the circulatory system of international economic relations, which is undergoing significant transformation. These changes are associated with the deepening of financial globalization, the growth of cross-border capital flows, the growing role of information technologies in virtualizing operations, the formation of monetary polycentrism, and the trend towards the use of regional currencies in integration associations. The growing role of international financial institutions and new regulatory challenges are also studied. Special attention is paid to geopolitical risks and sanctions pressure as new factors transforming the monetary and credit sphere.

Keywords: global economy, monetary and credit sector, globalization, macroeconomic instability, digitalization, international settlements, sanctions, geopolitical risks, international financial institutions.

Глобализация мировой экономики – процесс растущей экономической взаимозависимости стран, который проявляется в увеличении объемов международных сделок с товарами, услугами и капиталом, а также в ускоренной диффузии технологий. В этих условиях валютно-кредитная сфера претерпевает существенные изменения: расширяются трансграничные финансовые потоки, усложняются инструменты и механизмы взаимодействия участников рынка, трансформируются институты регулирования.

Валютно-кредитная сфера – это совокупность экономических отношений, связанных с формированием, распределением и использованием валютных и кредитных ресурсов в рамках национальной экономики или на международном уровне. Данная сфера становится одним из главных каналов глобализации: объем международных валютных операций ежедневно достигает триллионов долларов, а трансграничные потоки капитала многократно превышают объемы мировой торговли.

Ключевыми проявлениями влияния глобализации на валютно-кредитную сферу являются:

– Либерализация валютных режимов и переход большинства стран к плавающим валютным курсам, что повышает гибкость, но и увеличивает волатильность;

– Интеграция финансовых рынков, приводящая к синхронизации динамики процентных ставок и валютных курсов;

– Рост значимости международных резервных валют и формирование многополярной валютной системы;

– Ускорение инноваций в платежных системах и финансовых инструментах.

Одной из наиболее ярких тенденций последнего десятилетия является цифровизация валютно-кредитной сферы. Развитие информационных технологий привело к появлению финтех-компаний, которые активно конкурируют с традиционными банками в сфере платежей, кредитования, управления активами и обмена валют.

Основные направления цифровизации:

– Мобильные платежи и электронные кошельки (Apple Pay, Google Pay, национальные системы быстрых платежей). Объем безналичных операций во всем мире растет двузначными темпами.

– Блокчейн-технологии, обеспечивающие прозрачность, неизменность и децентрализацию транзакций.

– Искусственный интеллект и большие данные, используемые для оценки кредитных рисков, автоматизации торговли на валютном рынке и противодействия отмыванию денег.

– P2P-кредитование и краудфандинг, расширяющие доступ к финансированию для малого бизнеса и физических лиц.

Цифровизация снижает транзакционные издержки, повышает скорость расчетов и делает финансовые услуги более доступными, однако одновременно порождает проблемы кибербезопасности, защиты персональных данных и регуляторного арбитража.

Важным ответом центральных банков на вызовы цифровой эпохи стала разработка национальных цифровых валют (Central Bank Digital Currency, CBDC). По данным Банка международных расчетов (БМР), более 90 % центральных банков мира изучают возможность выпуска CBDC, а несколько стран (Китай, Нигерия, Багамские Острова) уже ввели их в обращение.

CBDC обладают следующими преимуществами:

– Повышение эффективности платежей – мгновенные расчеты в режиме 24/7;

– Снижение зависимости от наличных денег и сокращение издержек на их эмиссию и обращение;

– Усиление контроля за денежным обращением и борьба с теневой экономикой;

– Повышение финансовой инклюзивности для населения, не имеющего доступа к банковским услугам.

Параллельно продолжается рост рынка частных криптовалют (биткоин, Ethereum) и стейблкоинов, привязанных к фиатным валютам. Несмотря на высокую волатильность и регуляторные ограничения, криптоактивы становятся элементом глобальной финансовой системы: их совокупная капитализация в 2024–2025 гг. превысила 3 трлн долларов. Центральные банки видят в частных цифровых валютах как конкурентов, так и стимул для ускорения собственных разработок.

Доллар США исторически занимает доминирующее положение в международных резервах, расчетах по торговле товарами и услугами, а также на валютном рынке. Однако в последние годы наблюдается тенденция к постепенной дедолларизации, вызванная геополитическими факторами, санкционным давлением и стремлением стран к большей финансовой независимости.

Основные проявления:

– Снижение доли доллара в мировых валютных резервах с 71 % в 2000 г. до примерно 57–58 % в 2024 г. (по данным МВФ) при росте доли евро, юаня, иены и других валют. А также рост курса валют по отношению к доллару США в период 2020-2025 гг. (таблица 1).

– Расширение использования национальных валют в двусторонней торговле (например, между Россией и Китаем, Индией и ОАЭ, странами БРИКС).

– Развитие альтернативных платежных систем (китайская CIPS, российская СПФС, европейская INSTEX) как аналогов SWIFT.

– Увеличение доли юаня в международных расчетах и включение его в корзину специальных прав заимствования МВФ.

Тем не менее полный отказ от доллара в обозримой перспективе маловероятен из-за глубины и ликвидности американского финансового рынка, а также отсутствия полноценной альтернативы. Дедолларизация скорее ведет к формированию многополярной валютной системы, в которой несколько резервных валют будут сосуществовать и конкурировать.

Таблица 1

Динамика курсов мировых валют по отношению к доллару США за 2020-2025 гг. по состоянию на начало года

Валюты	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Темп роста валютного курса 2025/2020, %
Евро/доллар	1,12	1,18	1,11	1,12	1,19	1,24	110,71
Фунт стерлингов/доллар	1,24	1,23	1,19	1,3	1,4	1,4	112,9
Иена/доллар	101,5	100,5	105,0	110,0	115,0	120,0	118,23
Юань/доллар	6,46	6,39	6,85	7,1	7,3	7,5	116,1

Источник: [1, с.6]

За период с 2020 по 2025 год большинство валют продемонстрировали рост своего курса по отношению к доллару США. Это означает, что покупательная способность доллара на мировом рынке снизилась. Нестабильность курсов ведущих валют стала катализатором изменений в глобальной финансовой системе, подтолкнув страны к поиску альтернативных механизмов расчетов и диверсификации резервов.

Одним из наиболее значимых факторов трансформации валютно-кредитной сферы в последние годы стало усиление геополитической напряженности и связанное с ним санкционное давление. Наиболее ярким примером санкционного воздействия на валютно-кредитную сферу является ситуация вокруг России. Наряду с Центральным банком России все большее число российских банков теряли доступ к сети SWIFT, долларовому и евровому клирингу и финансированию, а их активы за рубежом были заморожены. По состоянию на 2025 год около 130 российских банков, включая крупнейшие банки из первой десятки, отключены от SWIFT.

Россия ответила созданием собственной параллельной платежной системы на основе отечественной системы обмена сообщениями СПФС, платежной карточной системы «Мир» и сети посредников, использующих юань, рубли, дирхамы и все чаще стейблкоины (таблица 2).

Таблица 2

Динамика развития СПФС (Система передачи финансовых сообщений)

Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение
Количество участников СПФС, ед.	584	579	Сокращение на 5 ед. за 1 год
Количество переданных сообщений, %	+23 % к 2023 г.	−11 % к 2024 г.	Смена тенденции на снижение
Количество участников-нерезидентов (оценка), ед.	~170–180	~170–180	Стабильно на фоне санкционных рисков
Пилот цифрового рубля: счета физлиц, ед.	н/д	> 2 600	Активное тестирование
Пилот цифрового рубля: счета компаний, ед.	н/д	> 130	Активное тестирование

Источник: [8, с.6]

Сокращение числа участников и объема трафика в 2025–2026 гг. связано как с временным переходом ряда крупных банков на обмен через платежную систему Банка России, так и с санкционным давлением на иностранных участников: ЕС запретил банкам союза использовать СПФС (июнь 2024 г.), а OFAC предупредило неамериканские фининституты о рисках подключения к системе (ноябрь 2024 г.). При этом развитие пилота цифрового рубля идет параллельно с адаптацией СПФС.

Санкционное давление стимулировало ускорение глобальной дедолларизации: все больше стран ищут способы уменьшить зависимость от американской валюты. Геополитическая изоляция парадоксальным образом подтолкнула инновации в области блокчейн-платежей, но одновременно создала риск долгосрочной технологической стагнации (таблица 3).

Таблица 3

Основные каналы влияния санкций на валютно-кредитную сферу

Канал воздействия	Конкретные проявления	Последствия
Отключение от SWIFT	~130 российских банков отключены	Необходимость создания альтернативных платежных систем
Заморозка активов	Заморозка резервов ЦБ РФ, активов банков за рубежом	Снижение доверия к долларовым активам
Ограничения на кредитование	Сокращение доступа к внешнему финансированию	Рост внутреннего кредитования, кредитный бум 2023–2025 гг.
Технологическое эмбарго	Ограничение доступа к западным финансовым технологиям	Ускорение разработки собственных финтех-решений
Вторичные санкции	Угроза санкций для партнеров	Переориентация торговых потоков, рост расчетов в национальных валютах

Источник: [8, с.6]

Геополитическая фрагментация финансовой системы ведет к росту транзакционных издержек, снижению эффективности трансграничных потоков капитала и формированию региональных финансовых блоков. В докладе ЮНКТАД отмечается, что рост геополитической напряженности и финансовой фрагментации создает серьезные риски для мировой торговли, причем развивающиеся страны страдают от этого в наибольшей степени.

Глобализация валютно-кредитной сферы сопровождается усилением роли международных финансовых институтов – Международного валютного фонда (МВФ), Всемирного банка, Банка международных расчетов (БМР) и региональных банков развития. Однако их деятельность сталкивается с новыми вызовами, связанными с изменением баланса экономической мощи в мире.

В октябре 2025 года на 52-м заседании Международного валютно-финансового комитета (МВФК) управляющий Народного банка Китая Пан Гуншэн подчеркнул, что, «поскольку МВФ находится в центре глобальной финансовой системы безопасности, продвижение реформы квот остается критически важным для повышения легитимности, эффективности и представительности МВФ». МВФ должен обеспечить своевременное увеличение квот в рамках 16-го общего пересмотра квот без дальнейших задержек.

Ключевые проблемы регулирования валютно-кредитной сферы в современных условиях включают следующие вызовы (таблица 4).

Таблица 4

Ключевые вызовы регулирования валютно-кредитной сферы

Вызов	Содержание	Институты регулирования
Регулирование CBDC и криптоактивов	Отсутствие единых стандартов	БМР, МВФ, национальные ЦБ
ПОД/ФТ в цифровой среде	Новые каналы незаконных операций	ФАТФ, БМР
Кибербезопасность	Рост числа кибератак на финансовую инфраструктуру	Национальные ЦБ, БМР
Макропруденциальная координация	Риск «гонки регулирований»	МВФ, Совет по финансовой стабильности
Реформа квот МВФ	Несправедливое распределение голосов	МВФ, «Большая двадцатка»

Источник: [8, с.6]

Таким образом, валютно-кредитная сфера в условиях глобализации находится в состоянии непрерывной трансформации, требующей гибкого и скоординированного регулирования на национальном и международном уровнях.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Глобализация ускоряет трансформацию валютно-кредитной сферы, усиливая интеграцию финансовых рынков и одновременно порождая новые системные риски. Либерализация валютных режимов, интеграция финансовых рынков и рост значимости международных резервных валют формируют новую архитектуру валютно-кредитных отношений.

Цифровизация делает финансовые услуги быстрее, дешевле и доступнее, но требует новых подходов к регулированию и кибербезопасности. Развитие CBDC и криптоактивов формирует новую архитектуру денежного обращения: в мире реализуется около 140 проектов CBDC, а доля центральных банков, работающих над ними, достигла 94 %.

Дедолларизация и геополитические риски ведут к формированию многополярной валютной системы. Доля доллара в мировых резервах снизилась до 56,77 % в 2025 г., расширяются расчеты в национальных валютах и альтернативные платежные системы. Санкционное давление ускоряет эти процессы, но повышает транзакционные издержки и фрагментацию финансовой системы.

Усиление роли международных финансовых институтов сопровождается новыми вызовами в сфере регулирования: реформа квот МВФ, создание единых стандартов для цифровых валют центральных банков и криптоактивов, противодействие отмыванию денег и обеспечение кибербезопасности.

Новая архитектура валютно-кредитных отношений будет многополярной, цифровой и более регионализированной. Для России ключевыми задачами остаются развитие собственной платежной инфраструктуры, расширение расчетов в национальных валютах и технологическая независимость в финансовой сфере.

Список литературы

1. Динамика официального курса заданной валюты / Банк России / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/currency_base/dynamics/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.VAL_NM_RQ=r01235&ysclid=mtx76bixel505365080
2. Кочергин Д.А. Цифровые валюты центральных банков: мировые тенденции и перспективы // Экономический журнал ВШЭ. – 2025. – Т. 29, № 3. – С. 3–37.
3. Красавина Лидия Николаевна Валютная глобализация: тенденции и перспективы развития // Век глобализации. – 2012. – №2.
4. Михаил Евгеньевич Косов Современные тенденции рынка мировых валют // Аудиторские ведомости. – 2024. – №2.
5. Пайанди Э., Зезаев М.Р., Циканова Л.М. Мультидисциплинарный анализ цифровой трансформации российского банковского сектора: на примере Сбербанка, ТБанка, ВТБ и Россельхозбанка // Финансовый журнал. – 2025. – № 6. – С. 113–129.
6. Петрова А. С., Смирнов Д. В. Дедолларизация мировой экономики: тенденции и последствия // Мировая экономика и международные отношения. – 2025. – Т. 69, № 3. – С. 78–92.
7. Сидоров В. Н. Устойчивое финансирование в глобальной экономике: новые инструменты и вызовы // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 2. – С. 112–128.
8. IMF. Extension of the Period for Consent to Increase Quotas under the Sixteenth General Review of Quotas and to the NAB Rollback. – November 2025.

СЕКЦИЯ 3. ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Цифровые технологии в развитии биоэкономики

Азарян Е.М.,
проректор по научной работе ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
профессор, доктор экономических наук,
Донецк, Россия
Мелентьева О.В.,
главный научный сотрудник ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
профессор, доктор экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье выделена роль развития биоэкономики, экономического и социального эффекта от внедрения цифровых технологий нового поколения в бизнес-процессы развития биоэкономики. Мировой и российский интерес к биоэкономике продиктован необходимостью перехода на возобновляемое сырье, снижения экологической нагрузки и активного применения биотехнологических инноваций. Становление биоэкономики предполагает межотраслевое взаимодействие, направленное на коммерциализацию достижений наук о жизни ради повышения качества жизни населения. Успех этого сектора зависит от интеграции различных отраслей экономики, ориентированных на практическое использование биологических наук для экономического роста и социального благополучия. Цифровая трансформация биоэкономики базируется на синергии технологий больших данных, интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта. В то время как большие данные позволяют консолидировать разнородные массивы информации (от спутникового мониторинга до логистических показателей), IoT-инструменты обеспечивают непрерывный сбор данных о биопроцессах в режиме реального времени. В свою очередь, алгоритмы ИИ трансформируют полученные сведения в прикладные решения и предиктивную аналитику. Интеграция этих технологий позволяет существенно повысить эффективность агропромышленного сектора: от оптимизации использования ресурсов и контроля состояния животных до минимизации потерь в цепочках поставок и обеспечения прозрачности производства. Систематизированы специфические признаки внедрения цифровых технологий в развитие биоэкономики на фоне устойчивого развития экономики.

Ключевые слова: биоэкономика, цифровые технологии, устойчивое развитие экономики, платформенная экономика, цифровая трансформация, синергия технологий.

Digital technologies in the development of bioeconomics

Azaryan E.M.,
Vice-Rector for Research of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia
Melenteva O.V.,
Chief Researcher of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The article highlights the role of the development of the bioeconomy, as well as the economic and social effects of introducing next-generation digital technologies into the business processes of bioeconomy development. Global and Russian interest in the bioeconomy is driven by the need to switch

to renewable raw materials, reduce the environmental burden, and actively apply biotechnological innovations. The development of the bioeconomy предполагает intersectoral interaction aimed at commercializing the achievements of life sciences to improve the quality of life of the population. The success of this sector depends on the integration of various economic sectors focused on the practical use of biological sciences for economic growth and social well-being. The digital transformation of the bioeconomy is based on the synergy of big data technologies, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence. While big data makes it possible to consolidate heterogeneous data sets (from satellite monitoring to logistics indicators), IoT tools ensure continuous data collection about biological processes in real time. In turn, AI algorithms transform the obtained information into practical solutions and predictive analytics. The integration of these technologies makes it possible to significantly increase the efficiency of the agro-industrial sector: from optimizing resource use and monitoring animal health to minimizing losses in supply chains and ensuring production transparency. The specific features of the introduction of digital technologies in the development of bioeconomics against the backdrop of sustainable economic development have been systematized.

Keywords: bioeconomics, digital technologies, sustainable economic development, platform economy, digital transformation, technology synergy.

Введение. Развитие биоэкономики стало глобальным приоритетом, что объясняется потребностью в экологизации производства, использовании возобновляемых ресурсов и внедрении высокотехнологичных биотехнологических решений [1]. Формирование данной модели экономики требует объединения усилий различных секторов для конвертации научных достижений в экономическую выгоду и общественное благо.

Мировой и российский интерес к биоэкономике продиктован необходимостью перехода на возобновляемое сырье, снижения экологической нагрузки и активного применения биотехнологических инноваций. Становление биоэкономики предполагает межотраслевое взаимодействие, направленное на коммерциализацию достижений наук о жизни ради повышения качества жизни населения. Успех этого сектора зависит от интеграции различных отраслей экономики, ориентированных на практическое использование биологических наук для экономического роста и социального благополучия [2].

Биоэкономика выступает фундаментом устойчивого развития, отвечая на вызовы климатических изменений и истощения природных ресурсов. Она предполагает переход к циклической модели, где сельское хозяйство, лесная отрасль и биотехнологии работают в единой системе для минимизации экологического ущерба. При этом цифровизация становится ключевым инструментом: интеллектуальные технологии позволяют эффективно управлять биоресурсами, опираясь на точные данные и качественное прогнозирование [3, С. 248-254.].

В условиях экологического кризиса и нехватки ресурсов биоэкономика становится приоритетным вектором развития. Ее суть – в разумном использовании биологических ресурсов (от агросектора до энергетики) и переходе к экономике замкнутого цикла, что помогает снизить нагрузку на планету. Важную роль здесь играют цифровые технологии: они дают возможность «оцифровать» состояние экосистем, точнее прогнозировать риски и принимать взвешенные решения для сохранения природы [4, С. 144-150.].

Переход к биоэкономике – это стратегический ответ на глобальные экологические угрозы. Интегрируя различные отрасли, связанные с использованием возобновляемых ресурсов, биоэкономика стремится сделать производство более экологичным и безотходным [5, с. 179-182.].

Успех этой трансформации сегодня неразрывно связан с цифровизацией: внедрение интеллектуальных систем мониторинга позволяет перевести управление природными активами на качественно новый уровень, обеспечивая точность прогнозов и обоснованность управленческих стратегий [6, с. 191-201.].

Систематизируем специфические признаки внедрения цифровых технологий в развитие биоэкономики на фоне устойчивого развития экономики.

Цифровая трансформация биоэкономики базируется на синергии технологий больших данных, интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта. В то время как большие данные позволяют консолидировать разнородные массивы информации (от спутникового мониторинга до логистических показателей), IoT-инструменты обеспечивают непрерывный сбор данных о биопроцессах в режиме реального времени. В свою очередь, алгоритмы ИИ трансформируют полученные сведения в прикладные решения и предиктивную аналитику. Интеграция этих технологий позволяет существенно повысить эффективность агропромышленного сектора: от оптимизации использования ресурсов и контроля состояния животных до минимизации потерь в цепочках поставок и обеспечения прозрачности производства.

Прогресс в области цифровых решений, искусственного интеллекта и накопление массивов данных оказали существенное влияние на все аспекты жизнедеятельности общества. Биоэкономика здесь не является исключением: интеграция данных и передовых технологий стала фундаментом для создания биотехнологических инноваций, направленных на обеспечение экономической устойчивости и решение экологических проблем планетарного масштаба. Таким образом, внедрение цифровизации, алгоритмов машинного обучения и ИИ выступает важнейшим драйвером трансформации и развития биоэкономического сектора.

Цифровизация, искусственный интеллект и работа с большими данными радикально изменили многие отрасли, включая биоэкономику. Сегодня эти технологии являются необходимым условием для разработки инноваций, которые помогают поддерживать экономическую стабильность и противостоять глобальным климатическим вызовам. Использование потенциала ИИ и машинного обучения становится ключевым фактором, определяющим дальнейший рост и качественное обновление биоэкономики.

В 2024 году правительство Российской Федерации выделило более 3 млрд рублей на цифровую трансформацию АПК, включая развитие Big Data и технологий машинного обучения, что позволяет повысить эффективность использования ресурсов до 40 % за счет оптимизации процессов [7].

Интеграция больших данных, Интернета вещей и искусственного интеллекта обеспечивает сквозной цифровой цикл. IoT-устройства в агросекторе непрерывно собирают данные о состоянии почвы, микробиоте и климате. Эти потоки в реальном времени обрабатываются и анализируются с помощью Big Data-платформ и моделей ИИ, которые формируют практические рекомендации для управления биопроцессами.

Такой подход позволяет оперативно мониторить и регулировать технологические параметры для повышения эффективности и сокращения потерь ресурсов.

Искусственный интеллект и анализ данных сегодня помогают не просто управлять процессами, но и предсказывать изменения в природе, позволяя использовать биоресурсы максимально бережно. Применение методов искусственного интеллекта и предиктивной аналитики трансформирует управление биоресурсами, обеспечивая переход к моделям циркулярной экономики. Это ключ к экологичному производству, которое не вредит планете, но при этом дает высокие урожаи.

Цифровые технологии также оптимизируют путь биопродуктов от поля до потребителя: они упрощают логистику, снижают затраты и уменьшают вредные выбросы. Объединяя возможности интернета вещей (IoT) и больших данных, мы получаем мощный инструмент для принятия решений, которые делают биоэкономику одновременно прибыльной и экологичной. Интеграция цифровых решений позволяет не только минимизировать антропогенное воздействие при интенсификации производства, но и оптимизировать логистические цепочки, снижая углеродный след биоэкономики.

Синергетический эффект от использования Big Data, IoT и ИИ обеспечивает конвертацию гетерогенных данных в управленческие стратегии, способствующие достижению баланса между экономической эффективностью и экологической устойчивостью, способствующие экологически и экономически сбалансированному развитию биоэкономики.

На фоне этих процессов возникает необходимость оценки актуальности образовательных результатов, заявляемых российскими университетами, и их соответствия реальным требованиям рынка труда в области биоэкономики относительно вопросов подготовки квалифицированных специалистов для сферы биоэкономики [8, С. 1323-1348.].

Эксперты ВЦИОМ проанализировали перспективы биоэкономики в России. Среди плюсов – огромные запасы биоресурсов, сильные ученые и поддержка государства, стремящегося к независимости в этой сфере. Среди минусов – нехватка денег и площадок для заводов, зависимость от иностранных приборов и реактивов, а также сложности с законами, которые не успевают за прогрессом. Кроме того, развитию мешают нехватка специалистов и нежелание производителей менять устаревшие методы работы [9].

Наблюдаемый в текущий период отказ от этико-экологических императивов в пользу рационально-прагматических моделей поведения субъектов рынка носит временный характер. Прогнозируется, что в среднесрочной перспективе (5–7 лет) произойдет актуализация экологического дискурса, обусловленная ценностными установками молодого поколения, что приведет к формированию новой парадигмы взаимодействия социума и природной среды.

В краткосрочной перспективе рынок смещает фокус с экологической повестки на прагматизм и оптимизацию издержек, что продиктовано интересами как бизнеса, так и потребителей. Тем не менее, в горизонте 5–7 лет мы ожидаем ренессанс «зеленых» ценностей. Новое поколение станет драйвером перехода к более глубокой и технологичной модели интеграции с природой.

Переход от «зеленого» и «умного» к «эффективному» – главный вектор развития биоэкономики на ближайшее десятилетие. Уверенный рост сегментов (как промежуточных, так и конечных), связанных с биотехнологиями, таких как лаки, краски, клеи, упаковка, новые материалы, продовольствие, должен будет выстоять в новых условиях ведения конкурентной борьбы.

Заключение. Исследование современного состояния системы образования и подготовки специалистов для сферы биоэкономики, которые обладают цифровыми компетенциями, выступает основой для эмпирических исследований развития биоэкономики и для конвертации научных достижений с целью формирования научного базиса развития биоэкономики на фоне трансформации платформенной экономики.

Список литературы

1. Титова Е.С., Шишкин С.С. Актуальные вопросы биоэкономики, роль постгеномных дисциплин. – М.: Изд-во ВАШ ФОРМАТ, 2023. – 406 с.
2. Антонов, В. Н. Агромаркетинг : Учебное пособие / В. Н. Антонов. – Донецк : ООО Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – 164 с. – ISBN 978-5-00202-609-8. – EDN WRBSHL.
3. Мелентьева, О. В. Утилитарные особенности применения иммерсивных технологий в развитии агропромышленного комплекса / О. В. Мелентьева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 3, № 1(166). – С. 248-254. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.03.024. – EDN KONVIB.
4. Азарян, Е. М. Биоэкономика на стыке сбалансированного развития сельского хозяйства: перспективы и маркетинговые тенденции / Е. М. Азарян // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 3, № 2(167). – С. 144-150. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.03.017. – EDN ABQRJT.
5. Азарян, Е. М. Экосистемный подход к агромаркетингу в условиях цифровой трансформации аграрного сектора / Е. М. Азарян, А. Н. Германчук // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2026. – № 2. – С. 179-182. – DOI 10.31442/0235-2494-2026-0-2-179-182. – EDN IPMFKR.
6. Крылова, Л. В. Цифровизация агромаркетинга: трансформация инструментов продвижения в аграрном секторе / Л. В. Крылова, В. Н. Кощавка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 11-1. – С. 191-201. – DOI 10.34670/AR.2026.80.94.020. – EDN WQWZKG.

7. Digital technologies for unlocking biomass potential // SCALE-UP bioeconomy. [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://www.scaleupbioeconomy.eu/en/trainings/trainings-past-ws-3-session-1-digitalisation-in-thebioeconomy-introduction-to-digitalization-in-the-bioeconomy/SCALEUP_digital-technologies-for-unlocking-biomass-potential_UNIMOS.pdf/
8. Титова, Е. С. Цифровой инструментарий для кадрового обеспечения биоэкономики России на основе компетентностного подхода / Е. С. Титова, М. А. Положишникова, А. А. Черноусов [и др.] // Лидерство и менеджмент. – 2026. – Т. 13, № 8. – С. 1323-1348. – DOI 10.18334/lim.13.8.126669. – EDN ZRBDWO.
9. Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа открытый: https://wciom.ru/?ysclid=muqdll07bw371817328/

Модернизация бухгалтерского учета в цифровую эпоху и применение цифровых решений в системе учета Азербайджана

Гасанова Н.Т.,
ст. преподаватель кафедры финансов и бухгалтерского учета,
Азербайджанский Государственный Аграрный Университет,
Гянджа, Азербайджан

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления модернизации бухгалтерского учета в условиях цифровой трансформации экономики. Особое внимание уделяется влиянию информационных технологий на организацию бухгалтерских процессов и изменению роли бухгалтера в современной цифровой среде. Рассмотрены такие цифровые решения, как электронные счета-фактуры, электронная бухгалтерская книга, электронный архив счетов-фактур, а также ERP-системы и другие программные продукты, применяемые в бухгалтерском учете. Проанализированы особенности цифровизации бухгалтерского учета в Азербайджане, включая использование систем e-mühasibat, XBRL, 1C, AzMuhasib и других информационных решений. Отмечены основные преимущества цифровизации, связанные с ускорением обработки информации, сокращением затрат, повышением эффективности контроля и улучшением информационного обмена. Вместе с тем рассмотрены проблемы информационной безопасности и необходимость повышения цифровой компетентности специалистов. В результате сделан вывод о том, что цифровая трансформация является важным направлением дальнейшего развития бухгалтерского учета, а постепенная интеграция цифровых технологий позволяет повысить эффективность и качество учетно-информационного обеспечения деятельности предприятий.

Ключевые слова: цифровизация, бухгалтерский учет, информационные технологии, электронный счет-фактура, XBRL, ERP-системы, информационная безопасность, автоматизация бухгалтерского учета.

Modernization of Accounting in the Digital Era and the Application of Digital Solutions in Azerbaijan's Accounting System

Hasanova N.T.,
Senior Lecturer, Department of Finance and Accounting,
Azerbaijan State Agrarian University,
Ganja, Azerbaijan

Abstract. The article examines the main directions of accounting modernization in the context of the digital transformation of the economy. Particular attention is paid to the impact of information technologies on the organization of accounting processes and the changing role of accountants in the modern digital environment. The study considers such digital solutions as electronic invoices, electronic ledgers, electronic invoice archives, as well as ERP systems and other software products used in accounting. The specific features of accounting digitalization in Azerbaijan are analyzed, including the use of e-mühasibat, XBRL, 1C, AzMuhasib, and other information solutions. The main benefits of digitalization are highlighted, including faster information processing, reduced costs, improved control efficiency, and enhanced information exchange. At the same time, the article addresses information security issues and the need to improve the digital competencies of accounting professionals. The study concludes that digital transformation is an important direction for the further development of accounting, while the gradual integration of digital technologies can improve the efficiency and quality of accounting and information support for enterprises.

Keywords: digitalization, accounting, information technologies, electronic invoice, XBRL, ERP systems, information security, accounting automation.

Введение. Бухгалтерский учет и информационные технологии тесно взаимосвязаны с тех пор, как для подготовки финансовой отчетности начали использоваться специализированные программные продукты. С распространением интернета и развитием систем электронного планирования ресурсов предприятия процессы бухгалтерского учета получили дополнительный импульс для развития. Кроме того, это способствовало более быстрому распространению тенденции цифровизации бухгалтерского учета. Данный процесс затрагивает не только бухгалтерию, но и в целом все бизнес-процессы организаций и продолжает активно развиваться.

Единого общепринятого определения цифрового бухгалтерского учета не существует, однако обычно под ним понимают изменения в системе бухгалтерского учета, возникающие под влиянием вычислительных и сетевых технологий. В рамках данного исследования термин «цифровой бухгалтерский учет» используется для обозначения процессов учета, которые интегрированы с интернет-технологиями и системами планирования ресурсов предприятия (ERP-системами).

В данном исследовании будут рассмотрены влияние технологической трансформации на бухгалтерский учет, понятие цифрового учета, а также применение цифровых технологий в сфере бухгалтерского учета. Основной целью исследования является выявление влияния цифровой трансформации, происходящей во всех сферах современной экономики, на инструменты и методы работы бухгалтерской профессии. Особое внимание уделяется анализу возможностей отказа от традиционных подходов в бухгалтерском учете за счет использования новых технологических решений.

В рамках метода анализа бухгалтерский учет в Азербайджане будет рассматриваться как целостная система, которая посредством научного подхода будет разделена на отдельные элементы.

Также будут применяться методы индукции и дедукции. Индуктивный метод предполагает движение от фактов к теории, от частного к общему. В рамках данного метода сначала собираются и систематизируются факты, относящиеся к исследуемому процессу. Дедуктивный метод, напротив, предполагает движение от общего к частному, от теоретических положений к фактам. На основе собранных фактов с помощью данного метода будут сформулированы различные принципы, выводы и рекомендации.

В исследовании будут использованы как первичные, так и вторичные источники информации. Под вторичными источниками понимаются данные, которые ранее были собраны и обработаны другими исследователями. С этой целью в диссертационной работе будут использованы различные книги, результаты ранее проведенных исследований по бухгалтерскому учету в Азербайджане, материалы интернет-ресурсов, научные журналы и другие источники.

Цифровые технологии в бухгалтерском учете. Как и все другие профессии, бухгалтерская деятельность также подверглась значительному влиянию технологий. Особенно в последние годы ведение бухгалтерского учета без автоматизации практически невозможно. Развитие информационных технологий вывело компьютеры на передний план в профессиональной деятельности бухгалтеров [1]. Эти изменения также оказывают влияние на характер операций, выполняемых специалистами в области бухгалтерского учета.

Если ранее бухгалтерские операции осуществлялись преимущественно на основе бумажных документов, то в последние годы они все чаще выполняются полностью в электронной форме [3]. Информационные технологии существенно изменили роль профессионального бухгалтера. Бухгалтеры принимают активное участие в создании и управлении информационными системами, а также в их использовании и дальнейшем развитии.

Для устойчивого развития бухгалтерской профессии в будущем необходимы специалисты, которые хорошо владеют информационными технологиями и способны постоянно совершенствовать свои знания в данной области.

Наряду с преимуществами цифровизации должны отметить и безопасность данных, который является одной из самых серьезных проблем и препятствий для пользователей при переходе бухгалтерских систем к цифровизации [2]. Пользователи часто выражают обеспокоенность риском потери контроля над данными при использовании подобных технологий. Бухгалтеры, не обладающие достаточными знаниями в области информационных технологий, не всегда понимают детали процессов обеспечения информационной безопасности, поэтому не могут эффективно применять технологии защиты данных.

Хотя информационные технологии позволяют ускорить, упростить и модернизировать бухгалтерские процессы, а также обеспечивают удобство и скорость передачи информации, вместе с этим они создают и ряд новых проблем, связанных с безопасностью данных.

В современных компаниях бухгалтерская информация формируется в цифровой среде и с помощью информационных технологий предоставляется пользователям [3]. В зависимости от масштаба компании бухгалтерские данные могут храниться либо на одном основном компьютере, либо компании создают собственные подразделения по обработке данных, с которыми взаимодействует бухгалтерская служба.

Угрозы, связанные с данными для компаний, условно можно разделить на две основные группы: внутренние и внешние угрозы [4]. Внутренние угрозы могут возникать как в бухгалтерском подразделении, так и в других отделах компании. Внешние угрозы могут исходить от конкурентов, хакеров (кибератак), а также от природных факторов. Например, стихийные бедствия, которые могут привести к повреждению серверов, также относятся к внешним угрозам.

Инновации в цифровом бухгалтерском учете. Электронный счет-фактура (E-invoice). Электронный счет-фактура представляет собой систему отправки, получения и хранения счетов-фактур в электронной среде без необходимости использования бумажных документов для целей налоговой интеграции или аудита. Электронные счета-фактуры появились в результате передачи данных из биллинговых систем продавцов непосредственно в ERP-системы покупателей без применения традиционных бумажных документов. В результате данного развития была внедрена концепция цифровой подписи, обеспечивающая поддержку аудита и налоговой интеграции.

Следует отметить, что на глобальном уровне не существует единого стандарта применения электронных счетов-фактур, и их использование зависит от структуры отрасли и государственной политики отдельных стран. В странах Европейского союза электронные счета-фактуры интегрированы с налоговым законодательством. В США электронными считаются счета-фактуры, автоматически формируемые в определенных информационных системах. В Азербайджане электронными счетами-фактурами считаются документы, которые передаются, хранятся и отображаются между хозяйствующими субъектами на электронных носителях.

Использование электронных счетов-фактур по сравнению с бумажными имеет ряд преимуществ:

– ускоряет процесс подготовки счетов-фактур и снижает затраты;
– ускоряет передачу документов сторонам и процесс оплаты;
– упрощает контроль за процессами;
– облегчает управление денежными потоками;
– упрощает процедуры взаиморасчетов между сторонами;
– повышает согласованность между рабочими процессами и расчетами.

Электронная бухгалтерская книга (E-Ledger). Система электронной бухгалтерской книги представляет собой правовое регулирование ведения бухгалтерских книг в цифровой форме, подготовленных в соответствии с установленными форматами и стандартами и подтвержденных электронной подписью [6]. Использование электронных бухгалтерских книг устраняет необходимость ведения отчетности на бумажных носителях, а также сокращает расходы на архивирование и печать документов.

Благодаря данной системе бухгалтерские книги формируются, представляются и хранятся в электронной среде. В процессе создания электронной бухгалтерской книги налогоплательщики первоначально формируют ежемесячные бухгалтерские книги в формате XBRL в соответствии с установленными законодательством требованиями. На следующем этапе для подтверждения правильности и юридической силы документа физические лица подписывают его электронной подписью или финансовой печатью, а юридические лица – финансовой печатью.

Электронный архив счета-фактуры (E-Archive Invoice). Электронный архив счета-фактуры представляет собой систему подготовки, хранения и предоставления счетов-фактур в электронной среде в соответствии с установленными стандартами. Основной целью данной системы является сокращение затрат предприятий, осуществляющих продажу налогооблагаемых товаров и услуг, за счет отказа от хранения большого количества документов в бумажной форме.

Предприятия, использующие электронные счета-фактуры, применяют соответствующую систему обмена документами, тогда как электронный архив обеспечивает хранение и управление такими документами в цифровой форме.

В Азербайджанской Республике предусмотрено, что в соответствии с внесенными изменениями в закон «О бухгалтерском учете» (2025 г.) финансовая отчетность бухгалтерских субъектов должна предоставляться в электронном виде через информационную систему «e-mühasibat», определяемую соответствующим органом исполнительной власти, с соблюдением требований закона «Об электронной подписи и электронных документах». Закон также предусматривает ведение бухгалтерского учета в электронном виде в бюджетных организациях и обязательное применение системы «e-mühasibat» [5].

Результаты исследования. В настоящее время в Азербайджане инновации в сфере бухгалтерского учета в основном связаны с автоматизацией процессов, которая осуществляется с помощью электронных приложений. Применение компьютерных технологий в бухгалтерском учете позволяет классифицировать налогоплательщиков страны на четыре основные категории:

Первая категория – в основном малые предприятия, с некоторыми исключениями среди субъектов среднего предпринимательства. Бухгалтерский учет в таких организациях ведется, как правило, с использованием Excel для расчета заработной платы и учета запасов. Эти предприятия обычно не располагают большими возможностями для хранения данных [7]. Примеры организаций этой категории включают магазины, предприятия общественного питания и различные сервисные компании.

Вторая категория включает налогоплательщиков, которые используют ранее разработанные региональные программы или программное обеспечение, созданное под конкретные стандарты работы организации [8]. Сюда входят специализированные программы для ресторанов и предприятий торговли и общественного питания.

Третья категория охватывает предприятия, использующие несколько программных пакетов в рамках бизнес-сетей. Среди таких программ – SAP (например, используется Азербайджанской государственной нефтяной компанией), SUN и другие (например, в компании Azpetrol) [2].

Четвертая категория включает наиболее широко используемые в стране программы – 1C и AzMuhasib.

Стоит отметить, что программное обеспечение AzMuhasib, разработанное компанией Araz Computer, является одним из первых систематизированных бухгалтерских пакетов, созданных на азербайджанском языке, что сделало его доступным и удобным для ведения бухгалтерского учета в Азербайджане.

Заключение. Цифровая трансформация бухгалтерского учета является общей тенденцией в эпоху Big Data. Для бухгалтерских подразделений и финансовых менеджеров переход от традиционного учета к цифровому, а затем к «умному» бухгалтерскому учету представляет собой важный шаг и ключевой этап реформирования бухгалтерской функции.

Интеграция промышленности и финансов, а также объединение концепций управления на уровне бизнеса создают необходимость финансовой трансформации. При этом интеграция носит двусторонний характер: бухгалтерский учет должен быть ближе к бизнесу, а бизнес – к бухгалтерии. Цифровая трансформация бухгалтерии, ориентированная на будущее, должна способствовать совершенствованию функций каждого финансового специалиста.

В эпоху больших данных цифровые технологии позволяют автоматизировать ряд рутинных процессов, освобождая сотрудников для более значимых задач и предоставляя им больше времени на аналитическую работу. Однако цифровая трансформация бухгалтерии пока остается в основном концептуальной или методологической, а практическое внедрение все еще ограничено.

Процесс цифровой трансформации предприятия требует долгосрочного планирования. Компании должны активно начинать путь цифровизации, и наиболее эффективным подходом является постепенная интеграция цифровых решений в бухгалтерский учет. Средние и крупные предприятия должны рассматривать цифровую трансформацию бухгалтерии как стратегический инструмент для быстрой адаптации к среде Big Data.

Список литературы

1. Айдамиров М. М. Цифровизация учета и аудита в торговых организациях // Аудит. – 2023. – Т. 4, № 42. – С. 15–24. – DOI: 10.59610/bbu4.2023.4.2.
2. Гасанова Н. Т. Современные информационные технологии в бухгалтерском учете / Н. Т. Гасанова // Молодая наука. – Ярославль, 13–14 апр. 2024 г. – В 4 ч. – Ярославль, 2024. – С. 47–50. – EDN KFJKHO.
3. Гилева Д. В. Цифровизация в бухгалтерском учете // Вестник ГУУ. – 2022. – № 2.
4. Джаббаров А. С. Направления применения цифровых технологий в формировании аналитического учетно-информационного обеспечения // Аудит. – 2022. – Т. 2, № 36. – С. 3–10.
5. Постановление Кабинета Министров Азербайджанской Республики. «О Положении об информационной системе «e-mühasibat»«. – Баку, 2025.
6. Созаева Т. Х., Гурфова С. А. Цифровизация агроформирований региона: современное состояние, проблемы и перспективы // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2023. – № 2 (40). – С. 155–167.
7. Тимофеев Е. И., Родионова И. А. Управление развитием цифрового сельского хозяйства на основе проектного подхода // Агрофорсайт. – 2022. – № 2 (39). – С. 101–108. – EDN RJZIFR.
8. Шамшурина Ю. А. Анализ влияния цифровизации на учетно-аналитическое обеспечение деятельности сельскохозяйственных предприятий // Научный журнал молодых ученых. – 2024. – № 2 (37). – С. 128–132.

Методологические подходы к организации учета расчетов с контрагентами

Гах А.И.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»
Белгород, Россия
Сапрыкина Т.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются методологические подходы к организации учета расчетов с контрагентами, такие как: нормативно-регламентный, аналитический, риск-ориентированный и подход, учитывающий неденежные формы расчетов. Раскрывается содержание каждого подхода, приводятся позиции исследователей. Обосновывается, что подходы не исключают, а дополняют друг друга, формируя целостную систему учета. Комплексное применение подходов позволяет соблюдать нормативные требования и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на укрепление платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

Ключевые слова: расчеты с контрагентами, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, методологический подход, оборачиваемость, резерв по сомнительным долгам, неденежные формы расчетов.

Methodological approaches to organizing accounting for settlements with counterparties

Gakh A.I.,
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University
Belgorod, Russia
Saprykina T.V.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines methodological approaches to organizing accounting for settlements with counterparties, such as: the regulatory-normative approach, the analytical approach, the risk-oriented approach, and the approach that takes into account non-monetary forms of settlement. The content of each approach is revealed, and the positions of researchers are presented. It is substantiated that these approaches do not exclude but complement each other, forming an integral accounting system. The comprehensive application of these approaches makes it possible to comply with regulatory requirements and to make informed management decisions aimed at strengthening the organization's solvency and financial stability.

Keywords: settlements with counterparties, accounts receivable, accounts payable, methodological approach, turnover, allowance for doubtful debts, non-monetary forms of settlement.

В условиях рыночной экономики организации вступают во взаимоотношения с широким кругом партнеров. Эти взаимоотношения опосредуются различными формами расчетов в процессах заготовления, производства и реализации товаров, работ или услуг. Центральной категорией, объединяющей всех участников хозяйственных связей, выступает понятие «контрагент».

Термин «контрагент» в русском языке заимствован из немецкого языка – договаривающаяся сторона. В юридическом аспекте контрагент – это сторона, принявшая на себя обязательство по договору и противопоставляемая другой стороне этого договора. Экономическая сущность контрагента раскрывается через систему расчетных отношений: каждая организация выступает одновременно и как должник (кредитор), и как кредитор (дебитор) по отношению к другим субъектам хозяйствования. В бухгалтерском аспекте взаимодействие с контрагентами составляет основу учета расчетов, являющегося источником информации о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности, о размере денежных средств на счетах и в кассе организации [1, с. 147].

Можно условно выделить несколько методологических подходов к организации учета расчетов с контрагентами.

Первый – нормативно-регламентный подход. Данный подход базируется на положении о том, что организация учета расчетов с контрагентами должна строиться в строгом соответствии с иерархией нормативных актов, регулирующих договорные отношения, налогообложение и бухгалтерский учет. Особое внимание уделяется документообороту и возможностям автоматизации учета, поскольку своевременность и полнота отражения расчетов определяет качество управленческих решений и снижает риск возникновения сомнительных долгов [5, с. 126].

Организация учета расчетов с контрагентами строится в строгом соответствии с приказом об учетной политике, а сами расчеты регулируются Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом «О бухгалтерском учете». Учетная политика представляет собой «совокупность принципов, методов и процедур, которые используются предприятием для составления и представления финансовой отчетности», а способы текущего группирования информации о расчетах должны быть закреплены в рабочем плане счетов. [6, с. 181].

Ключевым элементом подхода выступает первичный учет: именно на стадии документирования происходит «сортировка» и идентификация информации для дальнейшего движения, а первичные документы являются основным доказательным источником возникновения или погашения задолженности. Договоры и контракты, будучи юридической основой возникновения обязательств, достаточно часто нарушаются, если первичный документ не оформлен, – например, при неподписании заказчиком акта выполненных работ [6, с. 182].

В рамках подхода учет ведется на счетах 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» и 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» с обязательной аналитикой по каждому контрагенту и основанию, а ключевым инструментом контроля выступает акт сверки расчетов. Практическая часть подхода раскрывается через типовую корреспонденцию счетов:

Таблица 1

Типовая корреспонденция счетов

Содержание операции	Дебет	Кредит
Поступление ТМЦ от поставщика	10, 41	60
Отражение НДС по поступившим ТМЦ	19	60
Погашение задолженности перед поставщиком	60	51
Выдан аванс поставщику	60 (субсчет «Авансы выданные»)	51

Второй подход – аналитический. Данный подход ориентирован на оценку эффективности расчетов через анализ структуры, динамики и скорости погашения задолженности, а также ее влияния на платежеспособность и финансовую устойчивость организации. Скорость обработки капитала напрямую влияет на доход предприятия, поэтому необходимо не допускать просрочку и сводить к минимуму как кредиторскую, так и дебиторскую задолженность [3, с. 527].

Учет кредиторской задолженности необходим для контроля за сроками погашения обязательств, анализа финансовой независимости и разработки стратегии развития организации, а сама задолженность выступает одним из заемных источников покрытия оборотных активов [4, с. 324].

В рамках подхода предлагается анализировать текущие обязательства по структуре и оборачиваемости, определять степень платежеспособности и ликвидности фирмы на базе данных отчетности, а также рассчитывать предельную сумму текущих обязательств под влиянием доходов, расходов и оборотных активов.

Практическим инструментом выступает коэффициентный анализ оборачиваемости.

Базовым показателем является Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, который отражает количество оборотов задолженности за отчетный период. Рассчитывается по формуле:

$$К_{одз} = \frac{В}{ДЗ_{ср}}$$

где

В – выручка за отчетный период

$ДЗ_{ср}$- средняя величина дебиторской задолженности за период.

Рост данного коэффициента свидетельствует об ускорении оборота дебиторской задолженности и повышении эффективности использования оборотных средств. Снижение показателя указывает на замедление инкассации платежей и рост финансовых рисков.

Для более наглядной оценки применяется показатель Периода погашения дебиторской задолженности, или Оборачиваемости дебиторской задолженности в днях (DSO, Days Sales Outstanding), рассчитываемый по расчетам с покупателями и заказчиками (DSO покуп.) и совокупной дебиторской задолженности (DSO общ.)

$$DSO_{покуп} = \frac{Средняя\ величина\ ДЗ}{Выручка\ от\ продажи} \div 365$$

$$DSO_{общ} = \frac{Средняя\ величина\ общей\ ДЗ}{В} \div 365$$

где

В – Выручка от продажи, начисленные доходы от аренды, доходы от продажи имущества, комиссионные, проценты, прочие поступления.

Данный показатель отражает среднее количество дней, необходимое компании для получения оплаты от клиентов за проданные товары или услуги. Высокий показатель говорит о замораживании средств на неоплаченных счетах, что негативно влияет на ликвидность компании. Чем значение ниже, тем быстрее денежные средства возвращаются в оборот.

В качестве третьего подхода в организации учета выделяют риск-ориентированный подход (резервирование). Риск-ориентированный анализ дебиторской задолженности предполагает оценку расчетов с покупателями и заказчиками с позиции вероятности непогашения задолженности и возможных финансовых потерь. В отличие от подходов, ориентированных преимущественно на объем и структуру задолженности, риск-ориентированный подход фокусируется на качестве дебиторской задолженности и степени ее надежности.

Такой системный анализ проводится в несколько основных этапов:

1. Группировка дебиторов, оценка вероятности их банкротства

2. Анализ качества дебиторской задолженности (т.е. оценка реальной величины дебиторской задолженности)

3. Формирование структуры дебиторской задолженности с учетом рисков.

Практическая часть подхода реализуется через механизм резерва по сомнительным долгам. Согласно Налоговому кодексу, сумма резерва зависит от срока просрочки, при этом из общей суммы задолженности вычитается встречная кредиторская задолженность перед тем же контрагентом. Применяются следующие ставки:

Таблица 2

Ставки отчислений в резерв по сомнительным долгам в зависимости от срока просроченной задолженности

Срок возникновения просроченной задолженности	Процент от суммы задолженности, включаемый в резерв
Свыше 90 календарных дней	100 %
От 45 до 90 дней	50 %
Менее 45 дней	0 %

Для оценки качества расчетов может использоваться Коэффициент сомнительной дебиторской задолженности:

$$К_{сдз} = \frac{ДЗ_{сомн}}{ДЗ}$$

где

$ДЗ_{сомн}$ – сумма сомнительной дебиторской задолженности.

Рост этого коэффициента указывает на ухудшение платежной дисциплины контрагентов и необходимость усиления контроля за расчетами, а также формирования резервов по сомнительным долгам.

И последний рассматриваемый вариант организации учета – подход учета неденежных форм расчетов. Данный дополнительный подход расширяет традиционные рамки объекта учета, включая расчеты, не связанные с движением денежных средств. К расчетам с использованием неденежных форм, можно отнести вексельные операции, договоры цессии и переуступки права требования. Для погашения задолженности организации могут использовать наличные, безналичные, а также неденежные формы расчетов – товарными или финансовыми векселями, по договору мены, путем взаиморасчетов, путем переуступки прав требования [2, с. 173]. Практическая часть подхода требует специальных субсчетов и корреспонденций:

Таблица 3

Корреспонденция счетов по учету неденежных форм расчетов с контрагентами

Операция	Дебет	Кредит
Получен вексель от покупателя в обеспечение задолженности	62 (субсчет «Векселя полученные»)	62 (основной долг)
Погашение задолженности путем передачи векселя	60	91 (или 62, в зависимости от схемы)
Уступка права требования (цессия)	76 (субсчет «Расчеты по цессии»)	62

Рассмотренные методологические подходы не исключают, а дополняют друг друга, формируя целостную систему учета расчетов с контрагентами. Нормативно-регламентный подход обеспечивает правовую основу и единообразие отражения операций, аналитический позволяет оценить эффективность расчетов через показатели оборачиваемости, риск-ориентированный минимизирует потери от просроченной задолженности. Учет неденежных форм расширяет объект учета за счет векселей, цессии и мены. Комплексное применение данных подходов дает организации возможность не только соблюдать законодательные требования, но и принимать обоснованные управленческие решения, направленные на укрепление платежеспособности и финансовой устойчивости. Выбор конкретного сочетания подходов определяется отраслевой спецификой, масштабом деятельности и целями учетной политики экономического субъекта.

Список литературы

1. Баскакова, Я. Н. Теоретические воззрения экономистов на ключевые положения, связанные с учетом расчетов с контрагентами / Я. Н. Баскакова, И. В. Калюгина // Форум молодых ученых. – 2019. – № 3(31). – С. 146-150.
2. Бурцева, С. А. Теоретико-методические основы учета взаимодействия контрагентов предпринимательских структур / С. А. Бурцева // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4(40). – С. 173-175.
3. Грохольская, Д. В. Проблемы организации и методики учета расчетов с поставщиками и подрядчиками / Д. В. Грохольская, В. А. Грекова // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5(33). – С. 525-528.
4. Кулякина, Е. Л. Теоретические аспекты особенностей учета кредиторской задолженности в организациях Российской Федерации / Е. Л. Кулякина, А. В. Сметанко, В. В. Бердина // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 1(43). – С. 323-328.
5. Магомедова, Л. А. Методология бухгалтерского учета анализа расчетов с покупателями и заказчиками / Л. А. Магомедова // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 5(86). – С. 118-129.
6. Майданевич, П. Н. Общие принципы построения учета расчетов с поставщиками и подрядчиками / П. Н. Майданевич // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. – 2018. – № 14(177). – С. 179-189.

Роль цифровых технологий в системе сглаживания диспропорций развития регионов

Герасимов С.В.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Чистникова И.В.,
доцент кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Цифровые технологии способны снижать территориальные различия, поскольку уменьшают значение расстояния, расширяют доступ к услугам, знаниям, рынкам и государственным сервисам. Однако выравнивающий эффект возникает только при наличии инфраструктуры, доступных тарифов, цифровых навыков и институциональной способности регионов внедрять технологии. Без этих условий цифровизация может, напротив, закреплять преимущество наиболее развитых территорий.

Ключевые слова: факторы неравномерности, региональные диспропорции, цифровое развитие, регион, цифровая трансформация, цифровые технологии.

The role of digital technologies in the system for reducing developmental disparities among regions

Gerasimov S.V.,
Postgraduate student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Chistnikova I.V.,
Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security of
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. Digital technologies can reduce territorial disparities, as they reduce the significance of distance and expand access to services, knowledge, markets, and government services. However, the equalizing effect only occurs if there is infrastructure, affordable tariffs, digital skills, and the institutional capacity of regions to implement technologies. Without these conditions, digitalization may, on the contrary, reinforce the advantage of the most developed territories.

Keywords: Keywords: factors of uneven development, regional imbalances, digital development, region, digital transformation, digital technologies

Диспропорции регионального развития выражаются в различиях между территориями по уровню доходов и производительности, инвестиционной привлекательности, доступности образования и здравоохранения, качеству транспортной и коммунальной инфраструктуры, состоянию рынка труда и возможностям населения пользоваться государственными услугами. Для страны с большой территорией и неодинаковой плотностью населения пространственный фактор существенно влияет на стоимость инфраструктуры и скорость распространения новых услуг.

Цифровизация меняет действие пространственного фактора. Часть операций, которые ранее требовали физического присутствия человека, организации или

государственного органа, переносится в дистанционный формат. Благодаря этому жители небольших городов и сельских территорий получают доступ к образовательным программам, финансовым сервисам, государственным услугам, электронной торговле и отдельным форматам медицинского сопровождения, а предприятия – к рынкам сбыта, цифровым каналам закупок, облачным решениям и удаленным специалистам.

Комплекс цифровых технологий можно отождествить не с отдельным самостоятельным средством, которое можно применять для, так называемого, «уравнивания» регионов, а с механизмом, инфраструктурным и управленческим, который уменьшает часть барьеров развития. Тогда можно выделить роль цифровых технологий, а именно они расширяют набор возможностей, которые может использовать население, или региональные предприятия, независимо от места их проживания, нахождения. Так же роль цифровых технологий в системе снижения диспропорций развития регионов состоит в повышении качества государственного управления.

Отметим, что цифровой фактор оказывает сразу несколько видов воздействий на тот или иной вид территориального неравенства. Наиболее заметный результат возникает там, где проблема региональных диспропорций связана не только с недостатком материальных ресурсов, но и с высокой пространственной неравномерностью, с точки зрения доступа к информационным ресурсам, возможности координации, доступа к определенным услугам.

Нами выделены несколько видов направлений влияния цифровых технологий на определенный тип региональных диспропорций (таблица 1).

Таблица 1

Основные виды региональных диспропорций и цифровых технологий, сглаживающих их

Тип диспропорции	Как проявляется	Цифровой механизм сглаживания
Инфраструктурные	Неравный доступ к связи, банковской сети, сервисам, образовательным и медицинским учреждениям	Широкополосный интернет, мобильная связь, облачная инфраструктура, цифровые платформы
Экономические	Различия в производительности, инвестициях, структуре бизнеса и доступе к рынкам	Маркетплейсы, электронные закупки, финтех, цифровые производственные решения, удаленная занятость
Социальные	Разная доступность образования, консультаций, социальных и государственных услуг	Дистанционные форматы, электронные госуслуги, цифровые образовательные ресурсы, телемедицинские сервисы в допустимых форматах
Кадровые	Концентрация квалифицированных специалистов в крупнейших центрах	Удаленная работа, онлайн-обучение, платформы занятости, дистанционное повышение квалификации
Управленческие	Различия в качестве муниципального и регионального управления	ГИС, цифровые двойники, аналитика данных, межведомственный обмен, проактивные услуги
Информационные	Неравенство в доступе к информации о рынках, мерах поддержки и возможностях	Единые порталы, открытые данные, цифровые витрины мер поддержки, электронные сервисы для МСП

Для получения устойчивого выравнивающего эффекта цифровая политика должна строиться как система взаимосвязанных мер, а не как набор отдельных проектов. Наиболее важны следующие условия:

– универсальная и качественная инфраструктура связи, включая удаленные и малонаселенные территории;

– доступность оборудования и тарифов для домохозяйств и малого бизнеса;

– развитие цифровых навыков населения, предпринимателей и государственных служащих;

– единые стандарты цифровых государственных и социальных услуг при сохранении альтернатив для граждан, которым сложно пользоваться цифровыми каналами;

– поддержка цифровой трансформации регионального бизнеса, а не только крупнейших компаний;

– управление на основе сопоставимых данных и оценка фактического эффекта цифровых проектов для качества жизни, и экономики;

– координация цифровых вложений с транспортной, образовательной, медицинской и инвестиционной политикой.

Мы считаем, что ключевым критерием эффективности должно быть не количество внедренных информационных систем и не объем закупленного оборудования, а сокращение конкретного разрыва: времени получения услуги, доли населения без качественной связи, различий в доступе к образованию, затрат бизнеса на выход на рынок, сроков принятия управленческих решений. Такой подход переводит цифровизацию из категории технологической модернизации в инструмент пространственной политики.

Заключение. Таким образом можно сделать вывод, что цифровые технологии являются одним из наиболее универсальных современных инструментов сглаживания региональных диспропорций, их выравнивающий потенциал связан прежде всего со снижением пространственной поляризации, расширением доступа к государственным и социальным услугам, рынкам, знаниям и квалифицированному труду, а также с повышением качества управления территориями на основе данных. Наибольший эффект от внедрения цифровых технологий достигается при оптимальном сочетании таких параметров, как формирование необходимой цифровой инфраструктуры, развитие доступности, формирования цифровых навыков у населения региона, внедрения единых платформенных стандартов, адресной поддержки менее развитых территорий. Именно при соблюдении этих параметров цифровые технологии не заменяют традиционную региональную политику, а усиливают ее, позволяя снизить уровень региональных диспропорций.

Список литературы

1. Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Вишневский К. О., Гохберг Л. М. и др. Индикаторы цифровой экономики: 2025 : статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ, 2025.

2. Перспективы «умной специализации» АПК Центрально-Черноземного макрорегиона / А. Н. Когтева, Н. А. Герасимова, А. М. Кулик, Ю. В. Лыщикова // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 1. – С. 24-30. – DOI 10.32651/251-24. – EDN GBZXGQ.

3. Герасимова, Н. А. Факторы неравномерного цифрового развития регионов / Н. А. Герасимова, С. В. Герасимов // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : Сборник научных трудов X1X Международной научно-практической конференции, Белгород, 24 октября 2025 года. – Белгород: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», 2025. – С. 233-236. – EDN RVUQEY.

Принципы цифровой трансформации агропромышленных предприятий региона

Герасимова Н.А.,
доцент кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Барсуков М.И.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Цифровая трансформация агропромышленных предприятий региона представляет собой не простую замену бумажных документов электронными или закупку отдельных программных продуктов, а комплексное изменение производственных, управленческих и сбытовых процессов на основе данных и цифровых технологий. Для регионального агропромышленного комплекса (АПК) она особенно важна, поскольку предприятия работают в условиях территориальной рассредоточенности, сезонности, зависимости от природно-климатических факторов, неоднородности инфраструктуры и значительных различий в масштабе бизнеса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, принципы трансформации, агропромышленный комплекс, регион.

Principles of digital transformation of agricultural enterprises in the region

Gerasimova N.A.,
Associate Professor of the Department of Applied Economics and
Economic Security of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Barsukov M.I.,
master's student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The digital transformation of agro-industrial enterprises in the region is not just about replacing paper documents with electronic ones or purchasing individual software products; it is a comprehensive change in production, management, and distribution processes based on data and digital technologies. It is especially important for the regional agro-industrial complex (AIC) because enterprises operate under conditions of territorial dispersion, seasonality, dependence on natural and climatic factors, heterogeneous infrastructure, and significant differences in business scale.

Keywords: digital transformation, transformation principles, agro-industrial complex, region.

Актуальность темы усиливается тем, что в России цифровая трансформация АПК закреплена как самостоятельное стратегическое направление. В обновленной редакции соответствующего документа Правительства Российской Федерации до 2030 года акцент сделан на достижении цифровой зрелости отрасли, интеграции государственных информационных систем, создании единой цифровой платформы АПК и переходе предприятий на отечественное базовое и прикладное программное обеспечение. В частности, к 2030 году установлена задача довести долю предприятий и организаций АПК, использующих российское программное обеспечение в основных производственных и управленческих процессах, не менее чем до 80 % [1; 2].

Следовательно, принципы цифровой трансформации должны одновременно учитывать экономическую эффективность конкретного предприятия, региональные особенности, технологическую совместимость решений, безопасность данных, кадровую готовность и общие государственные ориентиры.

Цифровая трансформация в АПК охватывает всю цепочку создания стоимости: подготовку и использование земельных ресурсов, растениеводство и животноводство, снабжение, техническое обслуживание машин, хранение, переработку, логистику, продажи и взаимодействие с государственными информационными системами. Технологической основой выступают геоинформационные системы (ГИС), спутниковый мониторинг и дистанционное зондирование Земли, Интернет вещей, автоматизированные линии, роботизация, большие данные, искусственный интеллект, цифровые платформы, электронный документооборот и системы управления предприятием.

Отметим, что анализируя данные, представленные в статистических отчетах, можно сделать вывод, что в настоящее время растет уровень применения цифровых технологий на предприятиях АПК. Анализ динамики данных о цифровизации предприятий АПК свидетельствует не о линейном переходе к цифровой модели, а о необходимости системного управления трансформацией. Наличие отдельных цифровых инструментов само по себе не гарантирует роста производительности: экономический эффект возникает тогда, когда технологии встроены в процессы, интегрированы между собой и обеспечены качественными данными и компетенциями работников.

Нами определены базовые принципы цифровой трансформации, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Система принципов цифровой трансформации агропромышленных предприятий региона

Наименование принципа	Содержательная характеристика принципа	Результат применения цифровых технологий
1	2	3
Стратегическая целеориентированность	Каждый цифровой проект должен быть связан с целями предприятия и региона: ростом производительности, снижением потерь, повышением урожайности, прослеживаемостью, устойчивостью поставок и качеством продукции.	Исключение бессистемных закупок ИТ и концентрация ресурсов на измеримом эффекте
Процессный подход и реинжиниринг	Перед автоматизацией необходимо анализировать и упрощать существующие процессы. Цифровизация неэффективного процесса лишь закрепляет его недостатки.	Сокращение циклов, ручных операций, простоев и ошибок
Дата-центричность	Данные рассматриваются как производственный ресурс. Необходимы единые справочники, правила качества, владельцы данных и единые форматы обмена.	Достоверность планирования, прогнозирования и управленческих решений
Интеграция и интероперабельность	Системы растениеводства, животноводства, логистики и учета должны обмениваться данными без повторного ручного ввода.	Формирование сквозного цифрового контура предприятия
Поэтапность и масштабирование	Трансформация начинается с пилотных участков и проблем с понятным экономическим эффектом, после чего успешные решения тиражируются.	Снижение инвестиционного риска и ускорение получения эффекта
Экономическая обоснованность	Внедрение оценивается по совокупной стоимости владения и фактическому результату, а не по технологической новизне.	Приоритет решений с доказанной окупаемостью

Окончание таблицы 1

Наименование принципа	Содержательная характеристика принципа	Результат применения цифровых технологий
1	2	3
Технологическая независимость	Архитектура должна учитывать доступность отечественного ПО, оборудования и сервисной поддержки, особенно для критичных процессов.	Снижение санкционных и поставочных рисков, соответствие стратегии до 2030 г.
Кибербезопасность и надежность	Защита данных, учетных записей и технологического оборудования должна закладываться на этапе проектирования.	Снижение риска остановки производства и утечки данных
Человекоцентричность и развитие компетенций	Персонал должен понимать смысл изменений и уметь работать с новыми системами. Цифровые решения проектируются с учетом реальных рабочих сценариев.	Снижение сопротивления изменениям и рост фактического использования систем
Региональная экосистемность	Предприятие должно быть включено в цифровое взаимодействие с поставщиками, переработчиками, логистикой, банками, наукой и органами власти.	Снижение транзакционных издержек и ускорение кооперации
Модульность и масштабируемость	Решения должны допускать подключение новых объектов, датчиков, производственных площадок и функций без полной перестройки ИТ-ландшафта.	Снижение стоимости развития и защита инвестиций
Непрерывное совершенствование	Цифровая трансформация не заканчивается запуском системы: показатели, модели и процессы постоянно уточняются по фактическим данным.	Устойчивый рост цифровой зрелости и адаптация к изменениям

При реализации выше приведенных принципов, которые взаимосвязаны между собой, цифровая технология, реализуемая на предприятиях АПК, будет является не самоцелью, а инструментом повышения их производительности, устойчивости и конкурентоспособности. При этом внедрение цифровых технологий должно осуществляться от базовой цифровой инфраструктуры и стандартизации данных к интеграции процессов, аналитике и интеллектуальным системам. Такой подход позволяет снижать риски, тиражировать успешные решения и формировать устойчивую цифровую зрелость агропромышленного комплекса.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.11.2023 № 3309-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отраслей агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года» (с изменениями, внесенными распоряжением Правительства РФ от 06.03.2026 № 436-р).
2. Правительство Российской Федерации. Правительство актуализировало стратегическое направление в области цифровой трансформации агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов до 2030 года. 07.03.2026.
3. Федеральная служба государственной статистики. Сельское хозяйство в России. 2025: раздел 7 «Цифровое сельское хозяйство». Москва: Росстат, 2025.
4. Ананичева Е. П. Возможности цифровой трансформации деятельности агротехнопарка как узла агропромышленного комплекса региона // Региональная и отраслевая экономика. 2024.
5. Герасимова, Н. А. Факторы неравномерного цифрового развития регионов / Н. А. Герасимова, С. В. Герасимов // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации : Сборник научных трудов X1X Международной научно-практической конференции, Белгород, 24 октября 2025 года. – Белгород: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», 2025. – С. 233-236. – EDN RVUQEY

6. Перспективы «умной специализации» АПК Центрально-Черноземного макрорегиона / А. Н. Когтева, Н. А. Герасимова, А. М. Кулик, Ю. В. Лыщикова // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 1. – С. 24-30. – DOI 10.32651/251-24. – EDN GBZXGQ.
7. Попова Л. В., Лата М. С., Мелихов П. А. Цифровая трансформация агросферы региона: проблемы малого бизнеса. 2024. DOI: 10.53598/2410-3683-2024-2-340-84-90.

Структурные изменения цифровых затрат предприятий как фактор трансформации инвестиционной деятельности

Гордя Д.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Гапон Д.А., Джавоян С.Э.,
магистранты Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуются изменения структуры затрат российских организаций на внедрение и использование цифровых технологий и их влияние на характер инвестиционной деятельности предприятий. Рассмотрена динамика цифровых расходов крупных и средних организаций в 2025 г., выявлено увеличение роли программного обеспечения, баз данных и вычислительных сервисов при одновременном снижении значения расходов на приобретение информационно-коммуникационного оборудования. Показано, что цифровая трансформация сопровождается переходом от преимущественно материальной модели инвестирования к сочетанию капитальных вложений и расходов на цифровые сервисы. Обоснована необходимость разграничения цифровых затрат и капитальных вложений при формировании инвестиционных планов предприятий. Предложена классификация цифровых расходов по характеру их участия в инвестиционном процессе и выделены направления совершенствования управления ими. Сделан вывод о необходимости адаптации инвестиционного планирования к изменяющейся структуре цифровых ресурсов предприятия.

Ключевые слова: цифровизация, цифровые технологии, цифровые затраты, инвестиционная деятельность, капитальные вложения, программное обеспечение, базы данных, облачные технологии, инвестиционное планирование, цифровая трансформация.

Structural changes in digital expenditures of enterprises as a factor in the transformation of investment activity

Gordya D.V.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Gapon D.A., Javoyan S.E.,
master’s students of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines changes in the structure of Russian organizations' expenditures on the implementation and use of digital technologies and their impact on the nature of enterprises' investment activities. The dynamics of digital expenditures of large and medium-sized organizations in 2025 is considered, an increase in the role of software, databases and computing services is identified, while the importance of expenditures on the acquisition of information and communication equipment is decreasing. It is shown that digital transformation is accompanied by a transition from a predominantly material investment model to a combination of capital investments and expenditures on digital services. The need to distinguish digital expenditures from capital investments when forming enterprises' investment plans is substantiated. A classification of digital expenditures according to their role in the investment process is proposed and directions for improving their management are identified. The conclusion is made that investment planning should be adapted to the changing structure of digital resources of enterprises.

Keywords: digitalization, digital technologies, digital expenditures, investment activity, capital investments, software, databases, cloud technologies, investment planning, digital transformation.

Инвестиционная деятельность предприятий в настоящее время развивается в условиях изменения не только технологической базы производства, но и структуры ресурсов, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности. Если традиционные инвестиционные решения преимущественно связывались с приобретением машин, оборудования, строительством объектов и модернизацией производственной инфраструктуры, то цифровая трансформация расширяет состав ресурсов, участвующих в развитии предприятия. В инвестиционном процессе возрастает значение программного обеспечения, баз данных, вычислительных мощностей, цифровых платформ и иных нематериальных компонентов.

Данная тенденция подтверждается статистическими данными. По результатам обследования крупных и средних организаций, проведенного на основе данных Росстата, в 2025 г. цифровые технологии использовали около 84 % таких организаций [1]. Одновременно расширяется использование облачных сервисов и цифровых платформ, что свидетельствует о постепенном изменении характера технологического оснащения бизнеса.

Особого внимания заслуживает не только общий объем расходов на цифровизацию, но и их структура. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2025 г. крупные и средние организации России направили на внедрение и использование цифровых технологий почти 5,9 трлн руб., что на 11,8 % больше показателя 2024 г. в текущих ценах [2]. При этом на программное обеспечение приходилось 37 % совокупных цифровых затрат, а на ИКТ-оборудование – 27 %.

Структура расходов показывает, что цифровая трансформация предприятия не сводится к приобретению технических средств. Все большую роль начинают играть решения, которые обеспечивают обработку, хранение и использование информации. Динамика отдельных элементов цифровых затрат представлена в таблице 1.

Таблица 1

Динамика отдельных направлений цифровых затрат крупных и средних организаций в 2025 г.

Показатель	Изменение в 2025 г.
Общие затраты на цифровые технологии	11,80 %
Расходы на программное обеспечение	13,70 %
Общие расходы на ИКТ-оборудование	-0,90 %
Расходы на приобретение ИКТ-оборудования	-10,20 %
Расходы на аренду вычислительных мощностей	50,00 %
Расходы на базы данных и цифровой контент	около +70,0 %

Представленные данные позволяют выделить структурный сдвиг в цифровых расходах предприятий. Общий объем затрат продолжает увеличиваться, однако рост происходит неодинаково по отдельным направлениям. Наиболее заметное увеличение наблюдается по расходам, связанным с программным обеспечением, базами данных и арендой вычислительных мощностей. Одновременно сокращаются расходы непосредственно на приобретение ИКТ-оборудования [2].

Такая ситуация может рассматриваться как проявление перехода от модели, при которой цифровизация предполагает значительные единовременные затраты на создание собственной технической инфраструктуры, к более гибкой модели использования цифровых ресурсов. В рамках последней предприятие может приобретать программные решения, использовать облачные мощности и получать цифровые сервисы без необходимости полностью формировать соответствующую инфраструктуру за счет собственных средств.

В результате меняется экономическая природа отдельных расходов. Приобретение сервера, оборудования или создание собственной информационной инфраструктуры связано с формированием материальной базы предприятия. Использование облачной платформы или аренда вычислительных мощностей

предполагает регулярные расходы, размер которых может зависеть от фактической потребности организации. Поэтому одинаковая технологическая задача может приводить к различным финансовым последствиям в зависимости от выбранной модели ее реализации.

Для инвестиционного управления это означает необходимость более четкого разграничения расходов, связанных с формированием долгосрочных ресурсов предприятия, и расходов, обеспечивающих их текущее использование. Схематично такое разграничение представлено в таблице 2.

Таблица 2

Классификация цифровых затрат предприятия с позиции инвестиционного управления

Группа затрат	Примеры	Значение для инвестиционной деятельности
Инфраструктурные	серверы, сетевое оборудование, элементы цифровой инфраструктуры	формирование технологической базы предприятия
Программные	приобретение программных продуктов, разработка и адаптация ПО	создание или расширение цифровых возможностей
Информационные	базы данных, цифровой контент	формирование информационных ресурсов
Сервисные	аренда вычислительных мощностей, облачные сервисы, подписки	обеспечение текущего доступа к цифровым ресурсам
Интеграционные	внедрение, настройка и интеграция информационных систем	обеспечение совместимости цифровых решений
Сопровождение и развитие	обновление, техническая поддержка, модернизация	поддержание работоспособности и развитие цифровых решений

При этом представленные группы не следует механически отождествлять с бухгалтерской классификацией капитальных вложений. ФСБУ 26/2020 устанавливает требования к признанию капитальных вложений, однако статистический показатель затрат на цифровые технологии охватывает более широкий круг расходов [5]. Следовательно, общий объем цифровых затрат предприятия не может непосредственно рассматриваться как объем его капитальных вложений.

Данное обстоятельство имеет практическое значение. Например, приобретение программного продукта, создание или приобретение соответствующего объекта учета может иметь инвестиционный характер, тогда как регулярная оплата облачного сервиса представляет собой иной по экономическому содержанию вид расходов. При этом оба решения могут использоваться для достижения одной хозяйственной цели – повышения технологических возможностей предприятия.

Таким образом, при формировании инвестиционного бюджета необходимо учитывать не только стоимость приобретения цифрового решения, но и структуру расходов, возникающих в процессе его дальнейшего использования. В противном случае первоначальная стоимость проекта может быть оценена корректно, однако совокупная финансовая нагрузка на предприятие окажется заниженной.

Дополнительным аргументом в пользу изменения подходов к инвестиционному планированию является динамика собственно инвестиций в цифровые активы. Согласно данным Росстата, в составе инвестиций в нефинансовые активы объем инвестиций в программное обеспечение и базы данных в последние годы существенно увеличивается [6]. При этом в I квартале 2026 г. инвестиции крупных и средних организаций в программное обеспечение и базы данных составили 249,6 млрд руб., увеличившись на 64,3 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Их доля в общем объеме инвестиций в основной капитал достигла 7,7 % против 5,9 % годом ранее [7].

Полученные данные позволяют говорить о дальнейшем повышении роли программно-информационной составляющей инвестиционного процесса. При этом речь идет не о полном вытеснении традиционных капитальных вложений. Машины, оборудование, здания и сооружения продолжают формировать значительную часть инвестиционных расходов. Однако цифровые компоненты все чаще становятся самостоятельной частью развития производственной и управленческой системы.

Характер инвестиционной деятельности в 2025 г. также свидетельствует о тесной связи между технологическим обновлением и цифровизацией. По данным Росстата, 84 % организаций осуществляли инвестиции в основной капитал, а 94 % организаций связывали инвестиционную деятельность с повышением эффективности производства, включая автоматизацию и механизацию процессов, внедрение новых технологий, снижение себестоимости и экономию энергоресурсов [8]. При этом 36 % организаций осуществляли инвестиции в информационное, компьютерное и телекоммуникационное оборудование [8].

Следовательно, цифровые технологии постепенно включаются в более широкий контур инвестиционного развития предприятия. Однако при оценке инвестиционной активности нельзя ограничиваться только объемом средств, направленных на приобретение цифровых решений. Существенное значение приобретает вопрос о том, каким образом изменяется соотношение между разовыми вложениями и регулярными расходами на использование цифровых ресурсов.

В этой связи предлагается рассматривать структуру цифровых затрат предприятия по трем взаимосвязанным уровням:

– первый уровень – формирование цифровой инфраструктуры, он включает расходы на оборудование, создание информационной инфраструктуры и иные решения, необходимые для формирования технологической основы цифровой деятельности;

– второй уровень – создание цифровых ресурсов, к нему относятся программное обеспечение, базы данных, цифровой контент и результаты разработки, которые используются предприятием для выполнения производственных и управленческих функций;

– третий уровень – эксплуатация цифровых ресурсов, он включает облачные сервисы, аренду вычислительных мощностей, техническое сопровождение, обновление программных продуктов и иные расходы, обеспечивающие постоянное использование цифровых решений.

Такой подход позволяет рассматривать цифровизацию не как единичный инвестиционный проект, а как процесс формирования и последующей эксплуатации комплекса цифровых ресурсов. Для инвестиционного планирования это означает необходимость учитывать весь период использования технологии, а не только первоначальные затраты.

Отдельного внимания заслуживает структура финансирования цифровых расходов. В 2025 г. 86,6 % соответствующих затрат крупных и средних организаций финансировались за счет собственных средств, 12,3 % – за счет бюджетных средств, а доля заемных и прочих привлеченных источников составляла немногим более 1 % [2]. Такая структура повышает значение внутреннего финансового планирования, поскольку значительная часть нагрузки по финансированию цифровой трансформации приходится непосредственно на предприятия.

В этих условиях целесообразно включать цифровые расходы в систему инвестиционного планирования не одной укрупненной статьей, а по отдельным направлениям. Возможный вариант такой системы представлен в таблице 3.

Таблица 3

Предлагаемая структура планирования цифровых затрат предприятия

Направление	Основной объект планирования	Рекомендуемый показатель контроля
Создание инфраструктуры	оборудование и технические средства	объем первоначальных вложений
Приобретение и разработка ПО	программные продукты и их адаптация	стоимость проекта и сроки внедрения
Работа с данными	базы данных и цифровой контент	стоимость формирования и обновления
Облачные решения	аренда вычислительных мощностей и сервисы	регулярные расходы на период использования
Интеграция	объединение цифровых решений	стоимость и продолжительность внедрения
Эксплуатация	сопровождение и обновление	ежегодные расходы
Результат цифровизации	экономический и организационный эффект	снижение затрат, времени операций, простоев и других показателей

Предлагаемая система позволяет решить одну из основных проблем цифрового инвестиционного планирования – разрыв между первоначальной оценкой проекта и фактическими расходами в период эксплуатации. Например, использование облачного решения может потребовать относительно небольших первоначальных затрат, но формировать постоянные платежи в течение всего периода использования. Напротив, создание собственной инфраструктуры может сопровождаться значительными первоначальными вложениями и меньшими текущими расходами. Поэтому выбор между различными моделями цифровизации должен осуществляться с учетом не только первоначальной стоимости, но и совокупных расходов на протяжении жизненного цикла решения.

При этом структура цифровых затрат должна сопоставляться с результатами деятельности предприятия. В качестве контрольных показателей могут использоваться изменение производительности, сокращение времени выполнения операций, снижение простоев, уменьшение административных расходов и изменение себестоимости. Это позволяет перейти от контроля самого факта осуществления цифровых расходов к оценке их экономического содержания.

Важно отметить, что увеличение цифровых затрат само по себе не свидетельствует о повышении эффективности предприятия. Рост расходов на программное обеспечение, базы данных или облачные сервисы может отражать как расширение цифровых возможностей, так и увеличение стоимости их эксплуатации. Поэтому аналитическая оценка должна учитывать соотношение между изменением расходов и получаемым результатом.

В этом отношении существенное значение имеет дальнейшее развитие сервисной модели. Рост расходов на аренду вычислительных мощностей на 50 % в 2025 г. свидетельствует о возрастающем использовании такого механизма [2]. Его распространение позволяет предприятиям получать доступ к вычислительным ресурсам без необходимости полного приобретения соответствующей инфраструктуры. Однако одновременно возникает новая задача инвестиционного планирования – определение экономической границы между приобретением актива и длительным использованием цифровой услуги.

Следовательно, современная инвестиционная политика предприятия должна учитывать два взаимосвязанных направления. Первое связано с формированием долгосрочной технологической базы путем капитальных вложений. Второе предполагает финансирование цифровых сервисов, программных решений и информационных ресурсов, необходимых для функционирования этой базы. Их объединение в единую систему позволяет более точно оценивать потребность предприятия в финансовых ресурсах.

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация сопровождается изменением структуры расходов предприятий. Наряду с традиционными инвестициями в оборудование возрастает роль программного обеспечения, баз данных, облачных вычислений и других цифровых ресурсов. В 2025 г. это проявилось в ускоренном росте отдельных категорий цифровых затрат, а в начале 2026 г. продолжилось увеличение инвестиций в программное обеспечение и базы данных.

В результате изменяется и содержание инвестиционного планирования. Предприятию необходимо учитывать не только первоначальные капитальные вложения, но и последующие расходы, связанные с эксплуатацией цифровых решений. При этом статистический объем цифровых затрат следует отличать от капитальных вложений в бухгалтерском понимании, поскольку данные показатели характеризуют разные по составу совокупности расходов.

Таким образом, структурные изменения цифровых затрат следует рассматривать как один из факторов трансформации инвестиционной деятельности предприятий. Рост значения программного обеспечения, данных и сервисной модели приводит к необходимости более детального планирования цифровых расходов и их разграничения по экономическому содержанию. Практическое значение предлагаемого подхода заключается в возможности сопоставлять первоначальные вложения, текущие расходы и результаты цифровизации в рамках единого инвестиционного планирования. Это создает предпосылки для более обоснованного распределения финансовых ресурсов предприятия и позволяет оценивать цифровую трансформацию не только по объему осуществленных расходов, но и по характеру формируемых ими экономических ресурсов.

Список литературы

1. Богданов Т. В., Ковалева Г. Г. Использование цифровых технологий организациями в 2025 году. М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026.
2. Ковалева Г. Г., Зинина Т. С. Затраты организаций на внедрение и использование цифровых технологий в 2025 году. М. : ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026.
3. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг: контент-анализ предпосылок формирования и развития / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова // Kant. – 2023. – № 2(47). – С. 74-79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.14. – EDN DUILQE.
4. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг : Учебное пособие / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-9571-3430-5. – EDN IEVJDR.
5. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 17.09.2020 № 204н «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 “Основные средства” и ФСБУ 26/2020 “Капитальные вложения”«.
6. Росстат. Инвестиции в нефинансовые активы в 2025 году : статистические материалы. М., 2026.
7. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Инвестиции отраслей в ПО и ИКТ-оборудование: I квартал 2026 года. М., 2026.
8. Росстат. Инвестиционная активность организаций в 2025 году : результаты обследования. М., 2026.
9. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.
10. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Актуальные вопросы использования ИИ на финансовом рынке

Гречина И.В.,
заведующий кафедрой высшей и прикладной математики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
доцент, доктор экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются актуальные вопросы использования искусственного интеллекта на финансовом рынке. Своевременность темы подтверждается тем, что в настоящее время финансовый рынок РФ стремительно развивается и требует внедрения новых продуктов для эффективного развития. Одним из таких продуктов является искусственный интеллект. Для реализации поставленной темы в работе рассмотрены сферы использования ИИ на международном финансовом рынке, сферы использования ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности, изучены основные пилотные проекты по внедрению ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности и пр. Сделан вывод о своевременности и целесообразности использования ИИ в деятельности финансовых компаний.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, финансовый рынок, финансовые услуги, банковские продукты, сферы, виды деятельности.

Current issues related to the use of AI in the financial market

Grechina I.V.,
Head of the Department of Higher and Applied Mathematics
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The paper examines current issues related to the use of artificial intelligence in the financial market. The relevance of the topic is confirmed by the fact that the Russian financial market is currently developing rapidly and requires the introduction of new products for effective development. One such product is artificial intelligence. To address the topic, the paper examines the areas of AI use in the international financial market, the areas of AI use in the Russian financial market by type of activity, and studies the main pilot projects for implementing AI in the Russian financial market by type of activity, etc. The conclusion is drawn regarding the timeliness and feasibility of using AI in the activities of financial companies.

Keywords: Artificial intelligence, financial market, financial services, banking products, sectors, types of activities.

В современных условиях стремительного технологического развития в России, цифровая трансформация становится определяющим фактором конкурентоспособности финансовых институтов. Традиционные модели финансового рынка постепенно теряют актуальность, уступая место экосистемам, основанным на удаленном обслуживании, использовании искусственного интеллекта и больших данных.

Основная проблема, при этом, остается в противоречии между необходимостью быстрого внедрения технологий ИИ и недостаточным уровнем адаптации нормативно-правового регулирования, а также растущими рисками кибербезопасности. Отсутствие единых стандартов цифровизации и неравномерность технологического развития финансовых институтов создают барьеры для формирования целостного цифрового финансового пространства. Это определяет актуальность темы исследования.

Объектом исследования является, непосредственно, финансовый рынок РФ.

Предметом – актуальные вопросы использования искусственного интеллекта.

Теоретической и информационной основой исследования стали работы ведущих ученых в данной области и доклады для общественных консультаций Банка России.

Цель работы – рассмотреть актуальные вопросы использования ИИ на финансовом рынке РФ.

Для реализации поставленной цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть сферы использования ИИ на международном финансовом рынке;
2. Исследовать сферы использования ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности;
3. Изучить основные пилотные проекты по внедрению ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности и пр.

Следует отметить, что данные вопросы рассматривались в работах: Усовой Н.В. [4], Логинова М.П. [4], Терехина А.В. [4], Литовских А.А.[4], Сергутина Т.Э. [5], Алиевой Ж.М. [6], Сабирова Х.Х. [6], Некрасова И.В. [7], Константинова М.А. [7], Фрумина С.В.[8] и многих других.

В настоящее время, в условиях постоянно растущей диджитализации общества, в сферу экономики и финансов активно внедряются современные инновационные технологии. Это позволяет ускорить работу с большими массивами данных, минимизировать риски, вызванные воздействием человеческого фактора и пр. В частности, за последние двадцать лет значительный прогресс произошел в развитии и адаптации нейронных сетей, что и стало основой зарождений искусственного интеллекта.

Центральной задачей исследования является идентификация экономических детерминант, обеспечивающих функциональную эффективность и управляемость процессов имплементации искусственного интеллекта в пределах финансового рынка.

Эффективность адаптации технологий ИИ дополнительно обусловливается интенсивностью конкуренции, а параметры внедрения интеллектуальных систем определяются инвестиционными ограничениями, допустимым риском, техническими и технологическими требованиями к финансовым платформам, спецификой нормативно-правового регулирования, а также особенностями институциональной архитектуры рынка.

Данный факт подтверждается данными, представленными в [1], где обобщены данные статистического мирового опроса во внедрение ИИ на финансовом рынке. Респондентами опроса выступила 121 мировая компания и сделан вывод, что степень адаптивности ИИ в 2025 г. выросла, по сравнению с 2023 г. с 37 % до 58 %. В качестве лидеров внедрения отмечена банковская сфера.

Институт международных финансов [2], систематизировал информацию по наиболее распространенным сферам использования ИИ на международном финансовом рынке. В таблице 1 систематизируем данные в зависимости от процентного использования.

Информация, представленная в таблице 1 позволяет определить приоритетные сферы использования ИИ на финансовом рынке, среди которых управление активами, бизнес-планирование, маркетинг и пр. В тоже время, следует отметить, то практически все сферы продолжают активно развиваться и внедрять в свою деятельность новейшие технологии, базирующиеся на искусственном интеллекте.

Таблица 1

Сферы использования ИИ на международном финансовом рынке %

Градация (%)	Сферы использования
до 5 %	Управления активами, бизнес-планирование, правовое сопровождение, финансовый услуги для бизнеса, кибербезопасность и пр.
от 6 до 10 %	Маркетинг, финансовые услуги для потребителей, маркетинг, продажи, управление большими данными и пр.
свыше 10 %	Операционная деятельность, комплаенс, управление рисками, противодействие мошенничеству.

В качестве сравнения, в таблице 2 систематизируем информацию по использованию ИИ на финансовом рынке РФ (на основании данных [3]).

Таблица 2

Сферы использования ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности %

Градация (%)	Сферы использования
до 10 %	Организаторы торговли, УК, специализированный депозитарий, регистраторы, ОФП, репозитарий и др.
от 11 до 50 %	ОИР и операторы обмена ЦФА, страховая компания, ОПС, ОИП, МФО, брокеры и пр.
свыше 50 %	Кредитная организация, репозитарий и пр.

Составлена на основе [3]

Таким образом, можно сделать вывод, то финансовый рынок РФ также активно использует в своем арсенале ИИ. В данном контексте следует отметить банковскую сферу, которая не только активно развивается как во всем мире, так и в РФ и наиболее активно использует современные технологии ИИ. «…ИИ активно внедряется в различные бизнес-процессы финансовых организаций – от фронт-офиса, риск-менеджмента и операционного учета до управления персоналом и сквозных операционных функций, включая документооборот…», так отмечено в [3].

Кроме уже существующих направлений и продуктов ИИ, на финансовом рынке РФ активно развиваются: взаимодействия с клиентами, посредством использования чат-ботов; профилирование и сегментация клиентов; маркетинг и таргетированная реклама; аналитика; прогнозирование; программное обеспечение и пр.

Отметим и сложные генеративные модели ИИ, которые активно используются на финансовом рынке РФ в ИТ-направлении, документообороте, чат-ботах и пр.

Обратим внимание на более узкие сферы использования ИИ, в специальных функциях по видам деятельности (таблица 3).

Таблица 3

Сферы использования пилотных проектов по внедрению ИИ на финансовом рынке РФ по видам деятельности % [3]

Виды деятельности	ИИ в функциях
1	2
Банковская деятельность	Кредитный скоринг, банковские консультации; моделирование сценариев; персонализация услуг, товаров, продуктов; модернизация и совершенствование ИИ и пр.
Деятельность операторов платежных систем	Создание персонализированных программ лояльности, адаптированных к предпочтениям клиентов, в том числе на основе их транзакций; автоматизация обработки платежных документов в безналичных расчетах; прогнозирование объемов переводов и пр.
Страхование	Оценка страховых рисков; персонализация страховых продуктов; андеррайтинг; ценообразование страховых услуг и пр.
Инфраструктура финансового рынка	Анализ рыночных данных; сценарный анализ и прогнозирование рыночных трендов; обработка заявок и сделок; выявление аномалий и др.
Управление активами	Формирование портфелей, анализ и отбор активов в портфель, анализ рисков; прогнозирование доходности; персонализация инвестиционных предложений, оценка клиентского профиля (KYC) и пр.
Брокерская деятельность	Автоматическая обработка поручений клиентов; персонализация инвестиционных рекомендаций; мониторинг рыночной информации в реальном времени; обеспечение исполнения сделок и др.
Дилерская деятельность, форекс-дилеры	Автоматическое исполнение сделок и управление ордерным потоком; оценка и управление рыночными рисками; подготовка и ведение регуляторной или управленческой отчетности и пр.

В таблице 3 представлены пилотные проекты по внедрению ИИ на финансовом рынке РФ. Отметим их разнообразие в всесторонний охват всех сфер.

Кроме этого, прогноз Банка России говорит о том, что в 2030 г. размер инвестиций в ИИ, направленные на развитие финансового рынка может составить11,6 трлн. руб., а в 2035 г. – 46,5 трлн. руб. [3, 4].

Несмотря на такие перспективные прогнозы, существуют факторы, которые негативно влияют на их рост. На данные факторы обращено внимание в [4 – 8]. К основным можно отнести:

1. Опасения руководства финансовых структур вкладывать инвестиции в развитие ИИ технологий;

2. Отсутствие на предприятиях профильных специалистов, готовых работать с новыми технологиями ИИ;

3. Клиенты предприятий не всегда готовы к переменам, которые влечет за собой внедрение ИИ.

Несмотря на влияние данных факторов технологии ИИ внедряются и в качестве примера можно привести работу брокера «Финам», который использует алгоритмы обработки естественного языка (NLP) [9].

На рисунке 1 систематизируем основные факторы, оказывающие отрицательное влияние на внедрение новых платформ ИИ на финансовом рынке РФ.

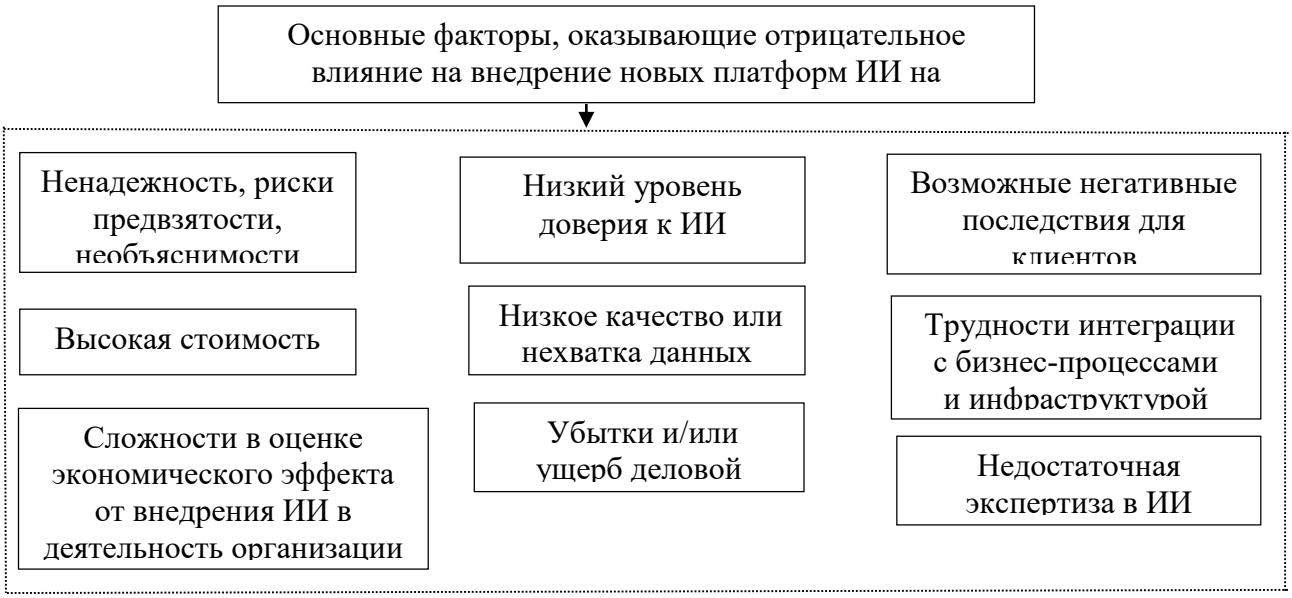


Рисунок 1. Основные факторы, оказывающие отрицательное влияние на внедрение новых платформ ИИ на финансовом рынке РФ

Оценка данных факторов по [3], следующая: «…среди значимых барьеров высокую стоимость внедрения отметили 59 %, недостаточную экспертизу и дефицит специалистов в области ИИ – 46 и 44 % соответственно, сложность в оценке экономического эффекта от внедрения ИИ в деятельность организации – 43 %, негативные последствия для клиентов – 39 %, для самой организации – 36 %...».

Таким образом, подводя итоги, отметим, что использование ИИ на финансовом рынке РФ будет способствовать его развитию и совершенствованию. Кроме этого, искусственный интеллект окажет положительное влияние на эффективность и своевременность принятия управленческих решений. Используя технологии ИИ, финансовые компании смогут автоматизировать бизнес-процессы, делая их более быстрыми, точными и последовательными. По мере того, как все больше финансовые компаний осознают возможности ИИ и инвестируют в них, скорость инноваций на финансовом рынке РФ будет увеличиваться.

Список литературы

1. Gartner Survey Shows 58 % of Finance Functions Using AI in 2024. Gartner. September 2024.
2. IIF-EY Annual Survey Report on AI/ML Use in Financial Services. IIF. January 2025.
3. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития». Москва, 2025. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185193/ Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
4. Усова Н.В. Внедрение ИИ на российском финансовом рынке: успехи, проблемы и перспективы/ Н.В. Усова, М.П. Логинова, А.В. Терехина, А.А. Литовский// Прикладные экономические исследования. – 2026. – № 5. – С. 72 – 81. – doi: 10.47576/2949-1908.2026.5.5.009
5. Сергутина, Т.Э. Внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративные финансы / Т.Э. Сергутина, Р.М. Байрамуков, А.Н. Клименко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 449 – 451. – EDN MIAMGK.
6. Алиева Ж. М. Рынок электронных финансовых услуг и его место в структуре финансового рынка / Ж. М. Алиева, Х. Х. Сабиров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 10-1. – С. 259 – 265.
7. Некрасова И. В. Влияние санкций на эффективность российского фондового рынка / И.В. Некрасова, М.А. Константинов // Финансовый бизнес. – 2024. – № 5. – С. 222–226.
8. Фрумина С. В. и др. Развитие финансового рынка России в условиях внешних ограничений // ЭКО. – 2025. – № 4. – С. 76–93.
9. Использование ИИ в финансах: материалы Habr. URL: https://habr.com/ru/companies/finam_broker/articles/874466/ (дата обращения: 01.02.2026).

Электронные платежные услуги в финансовой сфере с использованием ИИ

Гречина И.В.,
заведующий кафедрой высшей и прикладной математики
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,
доцент, доктор экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются актуальные вопросы развития электронных платежных услуг в финансовой сфере РФ, исследованы их институциональные основы становления и функционирования с использованием искусственного интеллекта. Сделан вывод, что именно в финансовой сфере цифровизация происходит наиболее интенсивно. Определено, что базовыми институциональными концептами становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике является технологическое обеспечение и цифровая инфраструктура. Цифровой бизнес предполагает использование информационно- коммуникационных технологий и информационных систем (искусственного интеллекта). Характеристика основных аспектов функционирования цифрового бизнеса в финансовой сфере позволила определить основные направления его развития. Особый акцент сделан на использование искусственного интеллекта.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, электронные платежные услуги, финансовый рынок, финансовые услуги, банковские продукты, сферы, виды деятельности.

Electronic payment services in the financial sector using AI

Grechina I.V.,
Head of the Department of Higher and Applied Mathematics
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The paper examines current issues related to the development of electronic payment services in the financial sector of the Russian Federation and investigates their institutional foundations for formation and operation using artificial intelligence. It is concluded that digitalization is most intensive precisely in the financial sector. It has been established that the basic institutional concepts for the formation and operation of electronic payment services in the digital economy are technological support and digital infrastructure. Digital business involves the use of information and communication technologies and information systems (artificial intelligence). The characterization of the main aspects of the functioning of digital business in the financial sector made it possible to identify the main directions for its development. Special emphasis is placed on the use of artificial intelligence.

Keywords: Artificial intelligence, electronic payment services, financial market, financial services, banking products, sectors, types of activities.

В современных условиях развития новейших технологий в различных отраслях экономики РФ наиболее популярность приобрели электронные платежные услуги. Несмотря на то, что их развитие активно происходит в системе государственных услуг, медицине, торговле, наибольшую популярность они приобрели на финансовом рынке. Отличительной особенностью оказания электронных платежных услуг в настоящее время является активное использование искусственного интеллекта. Рост значимости электронных платежных услуг закономерно поднимает вопросы обеспечения (или повышения) их эффективности. Это связано с широким спектром вопросов, которые

включают в себя минимизацию финансовых рисков, совершенствование электронных платежных систем, их технологических моделей и функционала, диверсификации платежных и сопутствующих услуг, предлагаемых потребителям и, следовательно, создание платежных экосистем. Это говорит о том, что данная проблема остается актуальной для дальнейшего исследования.

Объектом исследования является, непосредственно, финансовая сфера РФ.

Предметом – актуальные вопросы развития электронных платежных услуг в финансовой сфере с использованием искусственного интеллекта.

Основой теоретической и информационной базы исследования стали работы ведущих ученых в финансовой области и доклады для общественных консультаций Банка России, разработки Fintech.

Цель работы – рассмотреть актуальные вопросы развития электронных платежных услуг в финансовой сфере с использованием искусственного интеллекта.

Для реализации поставленной цели поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть институциональные концепты становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике в финансовой сфере;

2. Охарактеризовать основные аспекты функционирования цифрового бизнеса в финансовой сфере;

3. Определить основные положительные и отрицательные моменты использования электронных услуг в финансовой сфере с использованием ИИ и пр.

Следует отметить, что данные вопросы рассматривались в работах: Абрамова И.И. [3], Песоцкой К.И. [4], Усовой Н.В.[5], Логинова М.П. [5], Терехина А.В. [5], Литовских А.А.[5], Коробейникова О.М. [6], Сергутина Т.Э. [7], Алиевой Ж.М. [6] и многих других.

В последнее время развитие финансовой сферы во многом было обусловлено технологическими изменениями, связанными с распространением и использованием информационных технологий, которые имеют цифровые основы и активно используют искусственный интеллект. Эволюция финансовой сферы, которая произошла под воздействием данных изменений привел к появлению нового финансово-технологического уклада по название «Цифровые финансы». Данные преобразования связаны не только с развитием сети интернет, но и с автоматизацией финансовых операций и реинжинирингом процессов на предприятиях и в организациях, внедрением искусственного интеллекта и других технологий, созданием цифровых платформ, введением новых информационных инструментов и тому подобное. Все это охватывается так называемой цифровизацией, которая, как тренд, распространилась практически на все сектора и отрасли экономики и финансов.

Итак, рост электронных платежных услуг поднимает вопросы обеспечения (или повышения) их эффективности, связано с широким спектром вопросов, которые включают в себя минимизацию рисков, совершенствование электронных платежных систем, их технологических моделей и функционала, диверсификации платежных и сопутствующих услуг, предлагаемых потребителям и, следовательно, создание платежных финансовых экосистем.

Финансовая сфера является одним из секторов, где цифровизация происходит интенсивнее и успешнее, особенно с части оказываемых услуг. «…Сейчас финансовые технологии становятся неотъемлемой частью всех видов финансовых услуг: кредитование, платежи и переводы, сбережения, инвестирование, страхование и иные, трансформируя бизнес-модели и повышая их клиентоориентированность. Различные финтех-решения внедряются как крупными финансовыми организациями, например, банками, так и узкоспециализированными финтех-компаниями, предоставляющими ограниченный перечень услуг…», на это обращено внимание Центральным банком Российской Федерации в [2].

Справедливо выделяется Fintech как направление развития цифровых технологий, которые создают цифровые финансы и большую индустрию предоставления электронных финансовых услуг. В основе реализации и функционирования электронных платежных услуг лежит цифровизация и институциональные концепты цифровой трансформации.

Базовыми институциональными концептами становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике в финансовой сфере является технологическое обеспечение и цифровая инфраструктура (рисунок 1).



Рис. 1. Институциональные концепты становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике в финансовой сфере

Представленные на базовые институциональные концепты становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике в финансовой сфере являются взаимосвязанными и действующими на основе интеллектуального компонента (алгоритмы и программное обеспечение) и организационного компонента (протоколы и стандарты).

В последнее время процесс цифровизации финансовой сферы основывался, преимущественно, на передачи данных (облачные вычисления, блокчейн, большие данные, искусственный интеллект, FinTech («финансовые технологии») [3 – 9].

Крупнейшим сегментом, представляющим финансовые сферу и цифровизацию представляют собой электронные платежи и переводы. Эта сфера имеет большое общественное и экономическое значение. Она стала основой возникновения рынка электронных платежных услуг в рамках Fintech.

Стремительное развитие виртуального бизнеса и цифровой торговли повлекло за собой повышение спроса на новейшие финансовые технологии. В различных структурных сегментах цифровой экономики осуществляется цифровой (электронный, виртуальный) бизнес. Цифровой бизнес предполагает использование информационно-коммуникационных технологий и информационных систем (искусственного интеллекта и т. д.), что предусматривают его обеспечение, становления и функционирования в разрезе трех аспектов: организационном, информационном, технологическом.

Характеристика данных аспектов представлена в таблице 1. Итак, представленные в таблице 1 характеристики ключевых аспектов позволяют более четко обеспечить эффективное внедрение и функционирование электронных платежных услуг в финансовой сфере с использованием ИИ.

Можно сказать, что необходимость использования электронных платежных услуг в финансовой сфере с использованием искусственного интеллекта, очевидна.

Таблица 1

Характеристика основных аспектов функционирования цифрового бизнеса в финансовой сфере

№ п/п	Аспект	Характеристика
1	Организационный	Необходим для реорганизации и модернизации бизнеса, расширению его возможностей, разработки организационных схем и моделей.
2	Информационный	Заключается в сборе и обработке необходимой информации, налаживанием коммуникаций, соответствующим кодированием (шифрованием).
3	Технологическим	Сбор информации о новейших технологиях, современные технологические продукты, искусственный интеллект.

В то же время, от их использования может быть положительный и отрицательный эффект. Положительный эффект отмечается в развитии экономических процессов; росте производительности труда; оптимизации процедур, посредством автоматизации; прозрачности информации; доступности финансовых операций. Негативный может проявляться в росте расходов на внедрение новых технологических процессов; недостатке специалистов в области обслуживания клиентов с их использованием и пр.

Данные положительные и отрицательные стороны были отмечены такими субъектами финансовой сферы как: банки, страховые компании, финансовые организации и пр. На положительные и отрицательные стороны оказывают влияние следующие особенности развития электронных платежных услуг в финансовой сфере: возможности предоставления услуг; децентрализация финансовых услуг; предоставление услуг консалтинговыми центрами, экспертами, искусственным интеллектом и пр.

Особенно в настоящее время делается акцент на искусственный интеллект, который «…признан стратегически важной технологией, поскольку он обладает потенциалом для использования человекоподобного интеллекта в машинных масштабах ...» [10].

Электронные платежные услуги в финансовой сфере с использованием ИИ регулируются на законодательном уровне. В качестве примера можно привести 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 (последняя редакция)», которым учреждены цифровые финансовые активы и цифровая валюта [12].

Государственная политика РФ в сфере становления и функционирования электронных платежных услуг на финансовом рынке формируется с учетом экономических интересов всех его участников. Для этого на уровне государства должны выполняться следующие требования:

– своевременное и неукоснительное выполнение всеми субъектами принятых нормативных требований, правил, стандартов и пр.;

– ориентация на растущие требования спроса предоставления и осуществления электронных платежных услуг;

– учет глобальных тенденций развития информационно-коммуникационных технологий;

– высокий уровень социальной ответственности и мотивированности;

– имплементация новейших технологических, сервисных, продуктовых достижений;

– управление рисками и их минимизация.

Данные требования к государственной политике в сфере становления и функционирования электронных платежных услуг должно происходить в рамках трендов мирового развития цифровой экономики.

Таким образом, можно сделать вывод, что становление и функционирование электронных платежных услуг с использованием искусственного интеллекта является одним из основных и инновационных направлений развития финансовой сферы в РФ. Соответственно, исследование институциональных концептов становления и функционирования электронных платежных услуг в цифровой экономике обусловлено актуальностью данной проблемы. Отметим, что базовыми институциональными концептами становления и функционирование электронных платежных услуг в цифровой технологическое обеспечение и цифровая инфраструктура, которые взаимосвязаны между собой и действуют на основе интеллектуального компонента (алгоритмы и программное обеспечение) и организационного компонента (протоколы и стандарты).

Список литературы

1. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития». Москва, 2025. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185193/Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
2. Банк России. Финтех (финансовые технологии) – это предоставление финансовых услуг и сервисов с использованием инновационных технологий, таких как «большие данные» (Big Data), искусственный интеллект и машинное обучение, роботизация, блокчейн, облачные технологии, биометрия и других. Москва, 2026. https:// www.cbr.ru/ fintech/(дата обращения 26.09.2026).
3. Абрамов И.И. Перспективы и проблемы создания сверхразума. Часть I / И.И. Абрамов // Нано- и микросистемная техника. 2020. Т. 22, № 1. С. 46-56. DOI 10.17587/nmst.22.46-56. EDN HBTBQE.
4. Песоцкая К.И. Этические проблемы в разработке систем искусственного интеллекта / К.И. Песоцкая, Р.А. Дунаев // Nomothetika: Философия. Социология. Право. 2023. Т. 48, № 1. С. 147-152. DOI 10.52575/2712-746X-2023-48-1-147-152. EDN GWODXG.
5. Усова Н.В. Внедрение ИИ на российском финансовом рынке: успехи, проблемы и перспективы/ Н.В. Усова, М.П. Логинова, А.В. Терехина, А.А. Литовский// Прикладные экономические исследования. – 2026. – № 5. – С. 72 – 81. – doi: 10.47576/2949-1908.2026.5.5.009
6. Коробейников О.М. Тенденции цифровой экономики на платежном рынке РФ / О.М. Коробейникова, Д.А. Коробейников, О. Назарбаев // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. 2019. Т. 13, № 6. С. 75-78. EDN HXBUDN.
7. Сергутина, Т.Э. Внедрение технологий искусственного интеллекта в корпоративные финансы / Т.Э. Сергутина, Р.М. Байрамуков, А.Н. Клименко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(48). – С. 449 – 451. – EDN MIAMGK.
8. Алиева Ж. М. Рынок электронных финансовых услуг и его место в структуре финансового рынка / Ж. М. Алиева, Х. Х. Сабиров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 10-1. – С. 259 – 265.
9. Buckley R.P. et al. The dark side of digital financial transformation: The new risks of fintech and the rise of techrisk // UNSW Law Research Paper. 2019. № 19-89. DOI 10.2139/ssrn. 3478640.
10. Holland C.P., Kavuri A. Artificial intelligence and digital transformation of insurance markets. 2021.
11. «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 31.07.2020 N 259-ФЗ (последняя редакция)»
12. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL : www.pravo.gov.ru (публикация от 31 июля 2020 г. №0001202007310056) (дата обращения: 01.10.2026).

Регион в цифровой экономике: инновационные факторы развития

Демура Н.А.,
доцент кафедры экономики
и организации производства
БГТУ им. В.Г. Шухова,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье представлена авторская классификация инновационных факторов развития региона в условиях цифровой экономики. Выделены технологические, человеческие, институциональные, финансовые и пространственные факторы. В сводной таблице систематизированы особенности их влияния, сильные стороны (рост производительности, улучшение управления), ограничения (цифровое неравенство, кадровый дефицит, киберриски) и перспективные направления развития. Обосновано, что эффективное использование инновационных факторов требует интеграции цифровых экосистем, внедрения искусственного интеллекта в управление и преодоления пространственных диспропорций.

Ключевые слова: региональная экономика, цифровая экономика, инновационные факторы, классификация факторов, цифровая трансформация, человеческий капитал, устойчивое развитие, цифровое неравенство.

Region in the Digital Economy: Innovative Factors of Development

Demura N.A.,
Associate Professor at the Department of Economics
and Production Organization,
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov,
PhD in Economics,
Belgorod, Russia

Abstract. The article presents the author's classification of innovative factors in the development of a region in the digital economy. Technological, human, institutional, financial and spatial factors are identified. The summary table systematizes the features of their influence, strengths (productivity growth, improved governance), limitations (digital divide, skills shortage, cyber risks) and promising directions for development. It is substantiated that the effective use of innovative factors requires the integration of digital ecosystems, the introduction of artificial intelligence in management and overcoming spatial disparities.

Keywords: regional economy, digital economy, innovative factors, classification of factors, digital transformation, human capital, sustainable development, digital divide.

Введение. Переход к цифровой экономике коренным образом меняет представления о драйверах регионального развития. Если в индустриальную эпоху факторами развития выступали основные фонды, природные ресурсы и численность занятого населения, то сегодня на первый план выходят инновационные факторы, связанные с технологиями, знаниями, данными и человеческим капиталом нового типа. Однако их состав, структура и механизмы влияния на региональные системы остаются недостаточно исследованными, что затрудняет разработку эффективных стратегий развития.

Особую значимость данная проблема приобретает для регионов Центрального федерального округа, где наблюдается высокая дифференциация в уровнях цифровизации и инновационной активности. В этой связи целью настоящего исследования является классификация инновационных факторов развития региона в цифровой экономике с систематизацией особенностей их влияния, преимуществ, ограничений и перспективных направлений развития.

В современной экономической науке существуют различные подходы к определению факторов регионального роста. Неоклассическая школа делает акцент на производственных функциях и технологическом прогрессе, институциональная – на качестве институтов, эволюционная – на траекториях развития территорий. Однако цифровая трансформация вносит принципиальные изменения, требуя пересмотра традиционных классификаций.

В работах зарубежных исследователей (E. Brynjolfsson, C. Perez, D. Tapscott) цифровая экономика рассматривается как новая технологическая парадигма, меняющая устоявшиеся цепочки создания стоимости [4]. Российские ученые акцентируют внимание на роли финансовых инноваций, цифровых платформ и экосистемных решений, на оптимизации управленческих подходов с учетом цифровой реальности [1, 2], на особой роли инновационной базы промышленности, в том числе цифровых технологий [6], и в целом сходятся во мнении, что цифровая трансформация является драйвером экономического развития [3, 5, 6].

Вместе с тем, комплексная систематизация инновационных факторов применительно к региональным системам в условиях цифровизации, охватывающая не только классификацию, но и оценку их влияния, остается слабо разработанной, что определяет научную новизну данного исследования.

На основе анализа теоретических источников и эмпирических данных можно предложить классификацию инновационных факторов, сгруппированных по пяти базовым направлениям. Каждая группа обладает специфическим механизмом воздействия на региональное развитие. Для наглядности и комплексного охвата все аспекты (особенности влияния, плюсы, минусы и перспективные направления) систематизированы (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация инновационных факторов развития региона в цифровой экономике: классификация, особенности влияния, преимущества, ограничения и перспективные направления

Состав факторов	Особенности влияния на региональное развитие	Преимущества	Ограничения и риски	Перспективные направления
Технологические факторы				
Уровень внедрения цифровых технологий (Индустрия 4.0, интернет вещей, блокчейн, ИИ), доступность широкополосного интернета, плотность ЦОД, облачные сервисы	Сетевой эффект: автоматизация цепочек создания стоимости, ускорение инновационных циклов, снижение трансакционных издержек	Рост производительности труда, создание новых продуктов и услуг, повышение инвестиционной привлекательности региона	Высокая стоимость внедрения, быстрое моральное устаревание технологий, зависимость от импортного ПО	Создание региональных индустриальных центров цифровизации, развитие открытых платформ и импортозамещающих решений
Человеческие факторы				
Уровень цифровой грамотности, доля IT-специалистов, развитость непрерывного образования, миграционная привлекательность для талантов	Кумулятивный эффект: концентрация талантов порождает новые знания и инновации, формирует креативный класс	Повышение качества трудовых ресурсов, генерация стартапов, снижение оттока молодежи, рост инновационной активности	Дефицит кадров в ИТ-сфере, неравномерность доступа к образованию, «утечка умов» из периферийных регионов	Создание центров цифровых компетенций на базе университетов, развитие онлайн-образования и переподготовки

Окончание таблицы 1

Состав факторов	Особенности влияния на региональное развитие	Преимущества	Ограничения и риски	Перспективные направления
Институциональные факторы				
Цифровая зрелость органов власти, доступность госуслуг онлайн, качество регуляторной среды, поддержка инновационного предпринимательства	Снижение бюрократических барьеров, повышение прозрачности и скорости управления, формирование доверия бизнеса к власти	Улучшение делового климата, ускорение принятия решений, рост предпринимательской активности, снижение коррупционных рисков	Институциональная инерция, сопротивление чиновников, нехватка компетенций у госслужащих, слабая межведомственная координация	Внедрение ИИ в управление, перевод всех госуслуг в проактивный формат, создание региональных цифровых платформ «ГосТех»
Финансовые факторы				
Доступность цифровых финансовых услуг, развитость финтех-экосистем, краудфандинг, цифровой рубль, венчурное финансирование	Ускорение оборота капитала, снижение стоимости заимствований, рост финансовой инклюзивности	Повышение доступности финансирования для МСП, привлечение внебюджетных инвестиций, снижение теневого сектора	Риски мошенничества и кибератак, низкая финансовая грамотность населения, неравномерная доступность финтех-услуг в сельских территориях	Развитие региональных финтех-хабов, внедрение цифрового рубля для бюджетных расчетов, создание венчурных фондов для IT-стартапов
Пространственные (инфраструктурные) факторы				
Цифровые платформы взаимодействия, технопарки, IT-кластеры, «умные города», связность территорий цифровыми сетями	Преодоление пространственных барьеров, интеграция удаленных территорий, агломерационные эффекты	Выравнивание условий ведения бизнеса, повышение мобильности ресурсов, развитие малых городов и сельских территорий	Неравномерность цифровой инфраструктуры, высокие затраты на связь в труднодоступных районах, риск усиления диспропорций	Масштабирование проектов «Умный город», строительство оптоволоконных сетей в малые населенные пункты, создание территориальных инновационных кластеров

Представленная в таблице 1 классификация факторов позволяет выявить несколько закономерностей.

Во-первых, все группы инновационных факторов взаимосвязаны и образуют единую систему. Например, развитие технологической инфраструктуры (пространственные факторы) невозможно без соответствующих человеческих ресурсов, а их привлечение требует институциональных улучшений. Отсутствие хотя бы одной группы создает «узкое место», препятствующее пропускной способности и сдерживающее общий эффект.

Во-вторых, особенности влияния инновационных факторов носят нелинейный характер. На начальных этапах цифровизации требуются значительные инвестиции, а отдача может проявляться с временным лагом. Однако по достижении критической массы цифровых решений возникает мультипликативный эффект, обеспечивающий ускоренный рост.

В-третьих, плюсы и минусы инновационных факторов имеют ярко выраженную территориальную специфику. Для регионов-лидеров (Москва, Санкт-Петербург, Белгородская область) риски цифрового неравенства менее актуальны, чем для депрессивных субъектов, где главной проблемой становится кадровый дефицит и слабая инфраструктура [7].

Анализ данных по регионам ЦФО показывает, что наиболее высокие темпы роста ВРП демонстрируют субъекты с высоким уровнем цифровизации государственного управления и развитой финтех-инфраструктурой. В Белгородской области, где активно реализуются проекты «Умный город», цифровизация образования и электронное правительство, наблюдается устойчивая положительная динамика инвестиций в высокотехнологичные сектора.

На наш взгляд, можно выделить следующие перспективные направления развития регионов на основе инновационных факторов.

1. Интеграция цифровых экосистем. Создание единой цифровой среды, объединяющей государственные услуги, бизнес-сервисы, образование и социальную сферу. Это позволяет обеспечить синергетический эффект от взаимодействия всех субъектов регионального развития. В качестве успешного примера можно рассматривать опыт Московской области, где платформа «Добродел» объединяет около 3 млн пользователей и охватывает все сферы жизнедеятельности.

2. Внедрение искусственного интеллекта в управление регионом. Прогностическая аналитика на основе Big Data позволяет оптимизировать бюджетные расходы, прогнозировать налоговые поступления, управлять транспортными потоками и городским хозяйством в реальном времени. Внедрение ИИ-решений в региональное управление повышает эффективность принимаемых решений на 15-25 % [7]

3. Развитие центров цифровых компетенций на базе университетов. НИУ «БелГУ», БГТУ им. В.Г. Шухова и другие университеты уже реализуют программы повышения квалификации, однако необходимо их масштабирование и интеграция с потребностями реального сектора экономики. Подготовка кадров под конкретные задачи региональной экономики является важной задачей для преодоления кадрового дефицита.

4. Стимулирование инновационного предпринимательства. Меры налоговой поддержки, гранты для стартапов в сфере финтех, агротех и промышленных цифровых решений, создание бизнес-инкубаторов и акселераторов позволят активизировать малый и средний бизнес в цифровой сфере.

5. Преодоление цифрового неравенства. Цифровое неравенство остается одним из наиболее острых барьеров на пути равномерного регионального развития. Оно проявляется в трех основных формах: инфраструктурное (разрыв в доступе к интернету между городами и сельскими территориями), компетентностное (различия в уровне цифровой грамотности населения) и экономическое (неравные возможности для бизнеса в доступе к цифровым рынкам). Особое внимание должно уделяться развитию цифровой инфраструктуры в малых городах и сельских поселениях для предотвращения дальнейшего оттока населения в мегаполисы и выравнивания условий ведения бизнеса.

Заключение. Инновационные факторы развития региона в цифровой экономике можно условно объединить в пять групп: технологические, человеческие, институциональные, финансовые и пространственные. Каждая группа имеет специфический состав, механизмы влияния и требует адресных мер поддержки. Особенностями влияния инновационных факторов являются их сетевой характер, эффект масштаба, высокая динамичность и нелинейность отдачи. Это требует от систем регионального управления гибкости и адаптивности. Использование инновационных факторов сопряжено с рядом преимуществ (рост производительности, улучшение управления, повышение инвестиционной привлекательности) и ограничений (цифровое неравенство, кадровый дефицит, киберриски, институциональная инерция).

Перспективными направлениями являются создание цифровых экосистем, внедрение ИИ в управление, развитие центров компетенций, стимулирование инновационного предпринимательства и преодоление цифрового неравенства. Для этого необходим комплекс мер: развитие инфраструктуры связи в малых населенных пунктах (оптоволокно, спутниковые технологии, мобильные пункты доступа); повышение цифровой грамотности населения и обучение госслужащих; стимулирование цифровой активности сельского бизнеса через субсидии, агрегаторы и налоговые льготы. Важное условие – это комплексная реализация, например, в рамках проектов «Цифровое село», «Мобильный консультант». В Белгородской области такой подход уже дал результаты: выросла доля сельских домохозяйств с доступом к интернету и число МСП, использующих цифровые сервисы. Это позволит сократить миграцию, повысить качество жизни и укрепить устойчивость региональных систем.

Реализация всех направлений даст регионам России возможность повысить эффективность использования потенциала цифровой экономики для обеспечения экономического развития, снижения пространственных диспропорций и повышения качества жизни населения.

Список литературы

1. Быканова Н.И. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т.8. № 2. С. 107-118.
2. Ваганова О.В., Коньшина Л.А. Ключевые аспекты цифровой трансформации регионов РФ // Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: Сборник научных трудов ХУ Международной научно-практической конференции, Белгород, 21 октября 2021 года / Под научной редакцией Е.Н. Камышанченко, Ю.Л. Растопчиной, А.А. Швецовой. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2021. С. 209-213.
3. Демура Н.А. Цифровая трансформация – драйвер инновационного экономического развития // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия, Белгород, 05–08 ноября 2024 года. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. С. 536-541.
4. Купчишина Е.В. Эволюция концепций цифровой экономики как феномена неоэкономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsiy-tsifrovoy-ekonomiki-kak-fenomena-neoekonomiki/viewer (дата обращения: 02.09.2026).
5. Морковкин Д.Е. Драйверы и стоп-факторы цифровой трансформации экономики: отраслевой анализ // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://esj.today/PDF/48ECVN624.pdf?ysclid=mtpm6qjj9l679152733 (дата обращения: 02.09.2026).
6. Особенности развития промышленной сферы в современной экономической системе: инновационный аспект / М. А. Измайлова, В. Ф. Уколов, Ю. Сюе [и др.]. Москва: Мир науки, 2025. 241 с.
7. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://digital.gov.ru/ (дата обращения: 02.09.2026).

Использование таксономического анализа для оценки региональной структуры электронной торговли России

Донец Л.И.,
профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
профессор, доктор экономических наук,
Донецк, Россия
Забарина Д.А.,
доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки экосистем электронной торговли в условиях российского рынка. Показано, что традиционные рейтинговые механизмы, основанные на усреднении пользовательских оценок, не отражают региональную специфику функционирования цифровых платформ. Обосновывается целесообразность применения таксономического анализа как инструмента, позволяющего учитывать многомерность данных и выстраивать оценку на основе объективных показателей. Раскрывается роль таксономического анализа в выявлении региональных диспропорций и обеспечении устойчивости экосистемы электронной торговли.

Ключевые слова: электронная коммерция, таксономический анализ, региональная структура, экосистема, устойчивость, цифровой суверенитет.

The Use of Taxonomic Analysis for Assessing the Regional Structure of E-Commerce in Russia

Donets L.I.,
Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia
Zabarina D.A.,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Personnel Management
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The article considers the problem of assessing e-commerce ecosystems in the Russian market. It is shown that traditional rating mechanisms based on averaging user ratings do not reflect the regional specifics of digital platforms functioning. The expediency of using taxonomic analysis as a tool that allows taking into account the multidimensionality of data and building an assessment based on objective indicators is substantiated. The role of taxonomic analysis in identifying regional disproportions and ensuring the sustainability of the e-commerce ecosystem is revealed.

Keywords: e-commerce, taxonomic analysis, regional structure, ecosystem, sustainability, digital sovereignty.

Введение. Эмпирическая верификация теоретических положений требует разработки методического инструментария, позволяющего не только измерить текущее состояние экосистем электронной коммерции, но и идентифицировать устойчивые структурные конфигурации, складывающиеся под влиянием региональных и отраслевых

факторов. Как справедливо отмечается в исследовании Чэньси Фан и Ю.Г. Чернышевой, формирование интегральной системы оценки эффективности в цифровой экономике требует учета отраслевых специфик, включающих цифровую зрелость, инновационность и регуляторные риски [10].

В отличие от традиционных рейтинговых оценок, фокусирующихся на ранжировании объектов по одному или нескольким показателям, таксономический подход позволяет выявлять качественно различные типы экосистем, характеризующиеся специфическими комбинациями параметров устойчивости [3]. Методологической основой таксономического анализа выступает синтез двух подходов: многомерного статистического анализа, позволяющего выявлять структурные группы на основе совокупности показателей, и институционального подхода, учитывающего региональные и отраслевые особенности формирования экосистем [5].

Основная часть. Принципиальным отличием предлагаемого подхода от существующих является учет не только количественных характеристик экосистем, но и качественных параметров их институциональной среды, включая региональную специфику реализации требований цифрового суверенитета. Под таксономией экосистем электронной коммерции понимается их классификация на основе совокупности признаков, отражающих операционную, финансовую, технологическую и регуляторную составляющие устойчивости. Каждый выделенный таксон характеризуется устойчивым набором свойств, определяющих траекторию его развития и чувствительность к изменениям внешней среды [9].

Система показателей для таксономической оценки экосистем электронной коммерции сформирована на основе обобщения теоретических подходов и доступных эмпирических данных. Выделены четыре группы показателей, каждая из которых отражает определенный аспект устойчивости экосистемы и соответствует императивам, заложенным в концептуальной модели. Источниками данных послужили статистический сборник «Индикаторы цифровой экономики: 2025» ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [4], аналитические отчеты Data Insight [2; 12], данные Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) [2], а также открытые данные финансовой отчетности крупнейших экосистем электронной коммерции.

Первая группа – макроэкономические показатели. Общий объем российского рынка интернет-торговли в 2025 году достиг 13,4 трлн рублей, увеличившись на 19 % по сравнению с предыдущим годом [1, с. 8]. Количество онлайн-заказов составило 8,3 млрд, при этом темпы роста существенно замедлились – до 24 %, что является минимальным значением за последние восемь лет [1, с. 9]. Средний чек продемонстрировал отрицательную динамику, снизившись на 4,7 % до 1 610 рублей, что подтверждает тенденцию к дроблению заказов и увеличению их частоты. Доля электронной коммерции в розничной торговле достигла 25,6 %, а вклад маркетплейсов в общий объем заказов составил 81 %. Основные макроэкономические показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Макроэкономические показатели экосистем электронной коммерции

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темп роста (2025/2024), %
Объем рынка e-commerce (B2C), трлн руб.	7,8	11,2	13,4	+19,6
Количество заказов, млрд шт.	5,1	6,8	8,3	+22,1
Средний чек, руб.	1 720	1 690	1 610	-4,7
Доля e-commerce в розничной торговле, %	~19,0	~16,2	25,6	+9,4 п.п.
Доля маркетплейсов (в заказах), %	78	80	81	+1,3 п.п.
Доля маркетплейсов (в объеме), %	~58	~62	62	+1,6 п.п.
Инфляция (ИПЦ), %	7,42	9,52	5,59	-41,3
Среднегодовой курс USD/RUB	85,3	92,6	83,5	-9,8

Источник: составлено автором по данным [1; 4; 11; 13]

Вторая группа – технологические показатели. Доля сектора информационно-коммуникационных технологий в ВВП России в 2023 году составила 3,5 %, увеличившись на 0,3 процентных пункта по сравнению с 2022 годом [4]. Наиболее значимой тенденцией является рост затрат на приобретение отечественного программного обеспечения: с 37,4 % в 2022 году до 67,3 % в 2023 году. Объем инновационной продукции сектора ИКТ достиг 1,1 трлн рублей, а численность разработчиков программного обеспечения превысила 862 тыс. человек, что свидетельствует о формировании устойчивого кадрового потенциала для цифровой трансформации. Указанные показатели легли в основу расчета субиндекса технологического суверенитета. Технологические показатели представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели технологического суверенитета экосистем

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г. (оценка)
Доля затрат на приобретение российского ПО, %	37,4	67,3	72,7
Доля сектора ИКТ в ВВП, %	3,2	3,5	3,3
Объем инновационной продукции ИКТ, трлн руб.	0,8	1,1	-
Численность разработчиков ПО, тыс. чел.	842	862,6	880

Источник: составлено автором по данным [4]

Третья группа – региональные показатели. Анализ региональной структуры рынка электронной коммерции выявляет устойчивую дифференциацию. Лидером по объему онлайн-продаж остается Москва, на долю которой приходится 16,5 % рынка, однако ее доля снизилась на 1,11 процентных пункта [2; 8]. Совокупная доля регионов уже составляет около 83,5 %, что подтверждает тенденцию децентрализации. Наиболее высокие темпы роста зафиксированы в Чеченской Республике и Республике Ингушетия (более 100 %), в Республике Дагестан и Республике Крым (свыше 90 %), а также в Калининградской и Курской областях, Ненецком автономном округе и ряде дальневосточных субъектов (около 50 % и выше) [2; 6]. Региональная структура представлена в таблице 3.

Таблица 3

Региональная структура рынка электронной коммерции в 2025 году

Регион	Доля рынка, %	Оборот, млн руб.	Изменение доли, п.п.	Темп роста, %
Москва	16,5	1 645 255,59	-1,11	-6,28
Московская область	7,88	849 033,58	-1,29	-14,15
Санкт-Петербург	6,25	599 557,42	-0,22	-3,36
Краснодарский край	4,85	541 390,35	-0,99	-17,15
Свердловская область	2,82	282 867,04	-0,23	-7,50
Ростовская область	2,83	306 337,53	-0,48	-14,58
Самарская область	2,02	212 156,37	-0,27	-11,90
Республика Татарстан	2,02	202 436,97	-0,17	-7,67
Нижегородская область	2,02	218 878,50	-0,34	-14,61
Красноярский край	1,91	190 978,21	-0,14	-7,03
Прочие регионы	51,2	-	-12,38	-19,47
ИТОГО	100	9 345 011,93	-	-

Источник: составлено автором по данным [2; 8]

Для наглядности региональной дифференциации построена диаграмма распределения долей рынка (рис. 1).

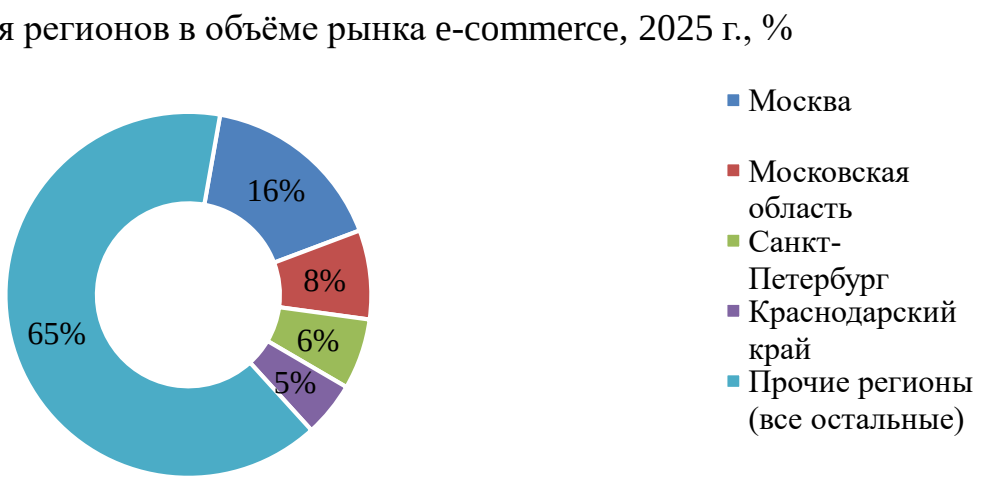


Рис. 1. Распределение долей рынка электронной коммерции по регионам в 2025 году, %

Источник: составлено автором по данным [2; 8]

Четвертая группа – микроэкономические показатели. Рейтинг ТОП-100 интернет-магазинов показывает высокую степень концентрации рынка. Совокупный объем продаж первой десятки рейтинга превысил 8,5 трлн рублей [7; 14]. Доля двух крупнейших игроков – Wildberries и Ozon – в общем объеме рынка составляет около 52 % [14, с. 4]. Порог входа в ТОП-100 снизился до 4,8 млрд рублей (годом ранее – около 5 млрд рублей) [14]. При этом 35 % магазинов из рейтинга продемонстрировали падение продаж в 2025 году против 11 % годом ранее, что свидетельствует о росте дифференциации участников рынка [7; 14]. Микроэкономические показатели представлены в таблице 4.

Таблица 4

Микроэкономические показатели ТОП-100 интернет-магазинов

Показатель	2024 г.	2025 г.	Динамика, %
Порог входа в ТОП-100, млрд руб.	5,0	4,8	-4,0
Суммарный объем ТОП-100, трлн руб.	7,37	9,01	+22,3
Доля ТОП-100 в общем объеме рынка, %	94	90	-4,3
Доля ТОП-2 (Wildberries + Ozon), %	49,9	~52	+4,2
Количество магазинов с падением продаж, %	11	35	+218,2

Источник: составлено автором по данным [7; 14]

Пятая группа – нишевые сегменты. Анализ нишевых маркетплейсов показывает дифференцированную динамику: агрегаторы доставки продуктов демонстрируют рост 23 % при объеме рынка около 1,5 трлн рублей; фармацевтические маркетплейсы растут на 22 % (475 млрд рублей) при 297 млн заказов [1; 11]; B2B-маркетплейсы показывают опережающий рост 46 %; сегмент подарков и сувениров растет на 53 %. Экосистема электронной торговли продолжает развиваться, отражая рост числа сервисов и технологий: новая версия карты содержит более тысячи игроков и около 1 400 логотипов компаний суммарно, при этом появилось более 70 новых игроков, преимущественно в блоках «Логистика», «Управление магазином и работа с клиентом» и «Привлечение покупателей» [12]. Нишевые сегменты представлены в таблице 5.

Таблица 5

Кластерный анализ нишевых маркетплейсов

Сегмент	Объем рынка, млрд руб.	Темп роста, %	Ключевые игроки
Агрегаторы доставки продуктов (eGrocery)	~1 500	23	«Самокат», «ВкусВилл», «Пятерочка», «Яндекс Лавка»
Категорийные игроки (одежда, DIY)	~200	~45	Lamoda, «Всеинструменты.ру»
Фармацевтические маркетплейсы (ePharma)	~475	22	Apteka.ru, »Ютека», «Мегаптека»
Маркетплейсы автозапчастей	~50	~5	Exist, Emex
B2B-маркетплейсы	~2 000	46	Специализированные площадки
Подарки и сувениры	~30–40	53	Flowwow и другие нишевые сервисы

Источник: составлено автором по данным [1; 11; 12]

Для сравнения темпов роста нишевых сегментов построена столбчатая диаграмма (рис. 2).

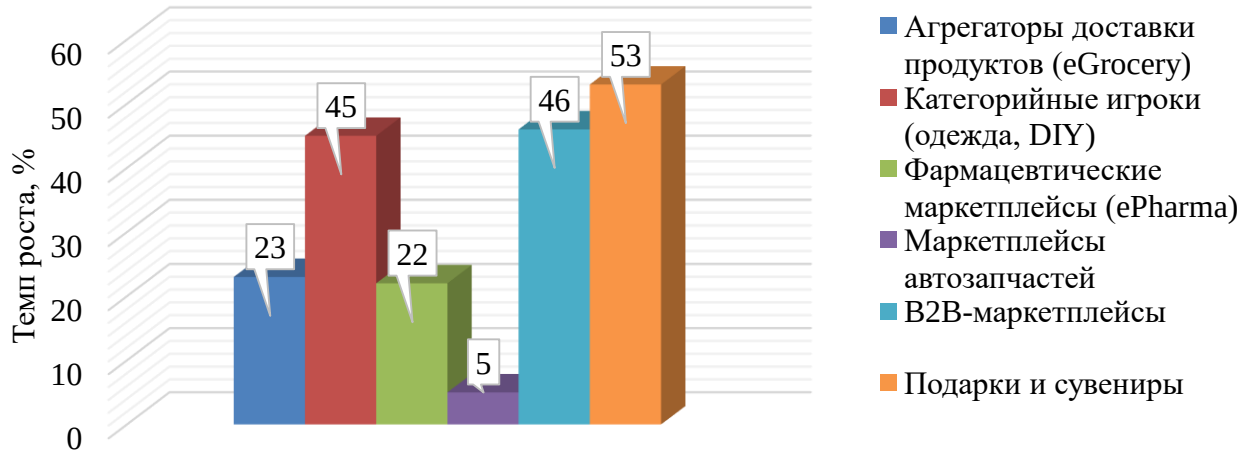


Рис. 2. Темпы роста нишевых сегментов электронной коммерции в 2025 году, %

Источник: составлено автором по данным [1; 11; 12]

На основе теоретических положений применена методика расчета интегрального индекса сбалансированности экосистемы. Общая формула интегрального индекса сбалансированности имеет вид:

$$I_{\text{сбал}} = \sum_{k=1}^{4} w_k \times I_k \ (1)$$

где w_k– весовой коэффициент k-й группы показателей;
I_k – частный субиндекс k-й группы.

Процедура нормирования осуществляется по формуле для стимулянтов:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{факт}} - X_{\text{мин}}}{X_{\text{макс}} - X_{\text{мин}}} \ (2)$$

Процедура нормирования осуществляется по формуле для дестимулянтов:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{макс}} - X_{\text{факт}}}{X_{\text{макс}} - X_{\text{мин}}} \ (3)$$

Частные индексы рассчитываются как средние арифметические нормированных значений входящих в них показателей.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Эмпирический анализ подтверждает, что российский рынок электронной коммерции демонстрирует высокую степень концентрации при одновременной децентрализации региональной структуры. Доля Москвы снизилась до 16,5 %, а совокупная доля регионов превысила 83 %, что свидетельствует о децентрализации рынка [2; 8]. Наиболее высокие темпы роста зафиксированы в Чеченской Республике, Республике Ингушетия (более 100 %), Республике Дагестан и Республике Крым (свыше 90 %) [2; 6].

Выявлено, что экосистемы-лидеры (Wildberries, Ozon) сохраняют высокие темпы роста (25–42 % годовых), однако сталкиваются с напряжением в отношениях с продавцами (снижение retention rate, рост комиссионной нагрузки). Нишевые маркетплейсы демонстрируют высокий уровень адаптации к регуляторным требованиям, но ограничены в возможностях масштабирования. Региональные платформы характеризуются критическим уровнем разбалансированности (ИСЭ = 0,11), что требует комплексной управленческой перестройки.

Предложенная таксономическая классификация позволяет дифференцировать подходы к управлению экосистемами в зависимости от их интегрального индекса сбалансированности и выделить четыре таксона: экосистемы-лидеры (ИСЭ 0,56–0,75), экосистемы с высоким потенциалом роста (ИСЭ 0,45–0,55), сбалансированные региональные платформы (ИСЭ 0,30–0,45) и кризисные экосистемы (ИСЭ < 0,30). Для каждого таксона определены стратегические приоритеты развития.

Экосистема электронной торговли продолжает развиваться, отражая рост числа сервисов и технологий, поддерживающих рынок [12]. Наибольший рост наблюдается в блоках «Логистика», «Управление магазином и работа с клиентом» и «Привлечение покупателей», что подтверждает переход от экстенсивного роста к качественному [1; 12].

Дальнейшие исследования связаны с эмпирической верификацией методики на расширенной выборке платформенных компаний, включающей не менее 50–70 объектов, а также с разработкой прогнозных сценариев устойчивости экосистем под влиянием институциональных изменений.

Список литературы

1. АКИТ. Аналитический отчет по рынку e-commerce. Москва: АКИТ, 2025. 56 с.
2. АКИТ. Итоги 2025 года на рынке интернет-торговли. Москва: АКИТ, 2025. 24 с.
3. Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Прикладная статистика и основы эконометрики. Москва: ЮНИТИ, 2021. 1022 с.
4. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Москва: НИУ ВШЭ, 2025. 320 с.
5. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическая наука современной России. 2023. № 1. С. 5–18.
6. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Отчет о развитии цифровой экономики. Москва, 2025. 88 с.
7. Рейтинг ТОП-100 интернет-магазинов России. Москва: Data Insight, 2025. 72 с.
8. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025. Москва: Росстат, 2025. 1200 с.
9. Таксономия экосистем: методология и практика / под ред. О.В. Вагановой. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2024. 216 с.
10. Фан Ч., Чернышева Ю.Г. Интегральная оценка эффективности цифровой экономики: отраслевые аспекты // Вопросы экономики. 2024. № 3. С. 45–62.
11. Чернышева Ю.Г., Фан Ч. Цифровая зрелость регионов России // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22. № 4. С. 78–95.
12. Data Insight. Карта e-commerce 2025. Москва: Data Insight, 2025. 36 с.
13. Data Insight. Рынок e-commerce в России: итоги 2024 года. Москва: Data Insight, 2025. 48 с.
14. Ozon, Wildberries. Финансовая отчетность за 2025 год. Москва, 2026. 120 с.

Цифровой белорусский рубль как фактор трансформации национальной платежной системы: новые возможности и системные риски

Драгун В.П.,
студент экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Беларусь
Научный руководитель: Мельникова Н.А.,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье исследуется влияние цифрового белорусского рубля на трансформацию национальной платежной системы Республики Беларусь. Рассмотрены архитектурные особенности новой формы национальной валюты, ее место в существующей платежной инфраструктуре, потенциальные преимущества для государства, бизнеса и населения, а также основные институциональные, технологические и монетарные риски. На основе официальных статистических данных проанализирована динамика безналичного денежного оборота в розничном товарообороте за 2020–2025 гг. Установлено, что показатель увеличился с 48,3 до 64,2 %, то есть на 15,9 процентного пункта. Обоснована необходимость поэтапного масштабирования цифрового белорусского рубля при сохранении устойчивости действующей платежной инфраструктуры, развитии механизмов киберзащиты и формировании системы публичного мониторинга результатов проекта.

Ключевые слова: цифровой белорусский рубль, CBDC, платежная система, безналичные расчеты, Национальный банк, цифровизация, смарт-контракт, кибербезопасность, платежный суверенитет.

The digital Belarusian ruble as a factor in the transformation of the national payment system: new opportunities and systemic risks

Dragun V.P.,
Student of the Faculty of Economics of
Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Scientific Advisor: Melnikava N.A.,
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the impact of the digital Belarusian ruble on the transformation of the national payment system of the Republic of Belarus. The study considers the architectural features of the new form of national currency, its place in the existing payment infrastructure, potential benefits for the state, businesses and individuals, as well as key institutional, technological and monetary risks. Using official statistical data, the paper analyzes the dynamics of cashless turnover in retail trade in 2020–2025. The indicator increased from 48.3 % to 64.2 %, or by 15.9 percentage points. The study substantiates the need for a gradual scaling of the digital Belarusian ruble while maintaining the resilience of the existing payment infrastructure, strengthening cybersecurity mechanisms and developing a public monitoring system for the project results.

Keywords: digital Belarusian ruble, CBDC, payment system, cashless payments, National Bank, digitalization, smart contract, cybersecurity, payment sovereignty.

Введение. Современное развитие платежных систем характеризуется последовательным переходом от традиционных форм проведения расчетов к цифровым технологиям. Распространение мобильного банкинга, бесконтактных платежей, QR-платежей, систем мгновенных переводов и технологий распределенного реестра постепенно меняет не только способы осуществления платежей, но и саму архитектуру денежного обращения. Одним из наиболее значимых направлений такой трансформации стало формирование цифровых валют центральных банков – CBDC (Central Bank Digital Currency).

В Республике Беларусь соответствующий проект реализуется в форме цифрового белорусского рубля. В Концепции цифрового белорусского рубля он определяется как национальная валюта Республики Беларусь, эмитируемая Национальным банком и учитываемая на цифровых счетах участников специальной платформы посредством записей в распределенном реестре [1]. Таким образом, речь идет не о частной криптовалюте или электронных деньгах коммерческой организации, а об обязательстве центрального банка, выраженном в цифровой форме.

Актуальность внедрения нового инструмента определяется высоким уровнем цифровизации платежного рынка страны. В 2020 году доля безналичного денежного оборота в розничном товарообороте Беларуси составляла 48,3 %, в 2021 году – 50,1 %, в 2022 году – 51,0 %, а в 2024 году достигла 60,8 % [5; 6]. По итогам 2025 года данный показатель увеличился до 64,2 %, то есть почти две трети розничного товарооборота уже приходилось на безналичную форму расчетов [7].

Развитие безналичной среды создает объективные предпосылки для появления новой формы национальных денег. При этом цифровой белорусский рубль способен затронуть значительно более широкий круг отношений, чем традиционные карточные или банковские платежи. Его внедрение связано с изменением способов хранения и учета денежных средств, механизмов государственного контроля, организации трансграничных расчетов, роли коммерческих банков, функционирования платежной инфраструктуры и обеспечения информационной безопасности.

Проект ЦБР имеет особое значение для национальной платежной системы, поскольку непосредственно связан с задачей технологического и платежного суверенитета. В официальной Концепции развития платежного рынка Республики Беларусь и цифровизации банковского сектора предусмотрено развитие отечественных платежных инструментов и инфраструктуры, снижение зависимости от зарубежных решений и повышение надежности национального платежного пространства [2].

Практическая реализация проекта перешла в новую фазу в 2026 году. Национальный банк планировал начать опытно-промышленную эксплуатацию платформы с 1 июля 2026 года для отработки конкретных механизмов осуществления операций и взаимодействия банков с цифровыми счетами [3]. С указанной даты опытно-промышленная эксплуатация действительно стартовала [9]. Вместе с тем по состоянию на август 2026 года проект Закона Республики Беларусь «Об изменении законов по вопросам цифрового белорусского рубля», принятый Палатой представителей в первом чтении 24 марта 2026 года, продолжал готовиться ко второму чтению [4]. Следовательно, технологическая апробация новой системы осуществляется параллельно с формированием окончательной нормативно-правовой базы.

Цель настоящего исследования заключается в оценке потенциального влияния внедрения цифрового белорусского рубля на развитие, структуру и устойчивость национальной платежной системы Республики Беларусь, а также в выявлении преимуществ и системных рисков новой формы денег.

Объектом исследования выступает национальная платежная система Республики Беларусь.

Предметом исследования являются экономические, технологические и институциональные изменения, возникающие в платежной системе в связи с внедрением цифрового белорусского рубля.

Для достижения поставленной цели используются методы сравнительного анализа, статистического анализа, систематизации, обобщения и расчетный метод.

Понятие и архитектура цифрового белорусского рубля. В экономической литературе цифровые валюты центральных банков рассматриваются как новая форма фиатных денег, обязательство по которым непосредственно несет центральный банк. В отличие от криптовалют, CBDC не предполагает наличия частного эмитента и не основывается исключительно на рыночном механизме формирования стоимости.

Применительно к Республике Беларусь цифровой белорусский рубль обладает той же номинальной стоимостью, что наличная и традиционная безналичная форма национальной валюты. Его выпуск осуществляет Национальный банк Республики Беларусь [1].

Существенным отличием новой модели является место учета денежных средств. Обычные безналичные денежные средства физических и юридических лиц учитываются на счетах в коммерческих банках. В случае ЦБР цифровые средства учитываются на цифровых счетах в рамках платформы цифрового белорусского рубля. Законопроект 2026 года непосредственно предусматривает учет новой формы национальной валюты на цифровых счетах Национального банка [4].

При этом предполагаемая модель не исключает коммерческие банки из взаимоотношений с клиентом. Концепцией цифрового белорусского рубля предусмотрена гибридная модель, при которой физические и юридические лица получают доступ к ЦБР с участием банков и иных финансовых организаций, использующих собственную инфраструктуру для обслуживания клиентов [1].

Таким образом, архитектура новой системы сохраняет отдельные элементы существующей двухуровневой банковской модели. Национальный банк отвечает за выпуск цифровой валюты и функционирование основной платформы, а коммерческие банки способны сохранить роль клиентского интерфейса, обеспечивающего идентификацию пользователей и доступ к цифровому счету.

Технологической основой платформы выбрана технология распределенного реестра. В Концепции предусматривается возможность взаимодействия участников платформы посредством блокчейн-инфраструктуры, а также использование смарт-контрактов, проведение отдельных офлайн-операций и потенциальная интеграция с цифровыми валютами центральных банков государств-партнеров [1].

Особое значение имеет возможность программирования отдельных условий операций. Смарт-контракт позволяет заранее установить алгоритм исполнения определенного платежа. При выполнении предусмотренных условий операция может происходить автоматически без необходимости дополнительной ручной обработки.

В результате цифровой рубль отличается от обычной банковской записи не столько своей номинальной стоимостью, сколько технологией учета и возможностями дальнейшего программирования операций.

Еще одной принципиальной характеристикой новой формы национальной валюты является отсутствие ее полноценной функции как процентного инструмента сбережения. В ходе рассмотрения соответствующего законопроекта отмечалось, что начисление процентов на остаток средств на цифровом счете не предусматривается. Цифровой белорусский рубль также не предполагается использовать как депозитный инструмент или непосредственно как ресурс для кредитования физических лиц [8].

Это различие имеет существенное экономическое значение. Денежные средства на банковском депозите одновременно выполняют функцию сбережения и являются частью ресурсной базы банка. ЦБР в предполагаемой конструкции ориентирован преимущественно на платежную функцию.

Следовательно, его распространение не означает автоматического вытеснения классических депозитных и расчетных продуктов коммерческих банков.

Наряду с этим цифровой рубль не следует отождествлять с уже существующими элементами национальной платежной инфраструктуры: платежной системой БЕЛКАРТ, ЕРИП либо системой мгновенных платежей.

БЕЛКАРТ представляет собой локальную карточную платежную систему. ЕРИП является инфраструктурой приема и обработки значительного количества платежей. Система мгновенных платежей обеспечивает проведение расчетов в режиме, приближенном к реальному времени. Цифровой рубль имеет другую экономическую природу: он представляет собой непосредственно форму национальной валюты, а не только технологический канал передачи уже существующих безналичных денег.

Поэтому корректнее говорить не о простой замене существующих систем цифровым рублем, а о появлении дополнительного инфраструктурного уровня национальной платежной системы.

Влияние цифрового белорусского рубля на платежную систему: потенциальные возможности. Современная степень цифровизации платежного рынка Беларуси. Для оценки возможных последствий появления цифрового белорусского рубля необходимо определить исходный уровень цифровизации платежной системы.

По официальным данным Национального банка, за 2022 год на территории Республики Беларусь с использованием банковских платежных карточек было совершено 2 527,2 млн операций на сумму 120 748,2 млн руб. Из них 2 364,2 млн операций, или 93,5 % общего количества, являлись безналичными. В денежном выражении на безналичные операции приходилось 64,6 % общего объема операций с карточками [5].

К 2024 году дальнейшее распространение цифровых платежей продолжилось. В системе BISS было проведено более 95 млн платежных инструкций на сумму около 2 трлн руб. Коэффициент доступности автоматизированных систем участников платежного рынка составил 99,98 %. Количество операций с банковскими карточками за год увеличилось на 15,2 %, а их сумма – на 20,8 % [6].

Динамику доли безналичного оборота в розничном товарообороте можно представить следующим образом.

Таблица 1

Динамика доли безналичного денежного оборота в розничном товарообороте Республики Беларусь

Год	Доля безналичного оборота, %	Изменение за год, п.п.
2020	48,3	–
2021	50,1	+1,8
2022	51,0	+0,9
2023	56,1	+5,1
2024	60,8	+4,7
2025	64,2	+3,4

Примечание – составлено автором на основании данных Национального банка Республики Беларусь и опубликованных итогов 2025 года [5–7].

На основании представленных данных можно рассчитать абсолютное изменение показателя:

$$64{,}2 - 48{,}3 = 15{,}9 \text{ процентного пункта.}$$

Таким образом, за 2020–2025 гг. доля безналичного оборота в розничном товарообороте увеличилась на 15,9 п.п.

Относительное изменение составляет:

$$(64{,}2 / 48{,}3 - 1) \times 100\ \% = 32{,}9\ \%.$$

Следовательно, уровень показателя в 2025 году превышал уровень 2020 года примерно на 32,9 %.

Среднее абсолютное увеличение доли безналичных расчетов за рассматриваемый пятилетний интервал составляет:

$$15{,}9 / 5 = 3{,}18 \text{ п.п. в год.}$$

Однако рост происходил неравномерно. За 2020–2022 гг. показатель увеличился только с 48,3 до 51,0 %, то есть на 2,7 п.п., или в среднем на 1,35 п.п. в год. За 2022–2025 гг. рост составил уже:

64,2 – 51,0 = 13,2 п.п.

Среднегодовое изменение в этот период:

13,2 / 3 = 4,4 п.п.

Полученные результаты свидетельствуют о заметном ускорении распространения безналичной модели расчетов в последние годы.

Такой уровень цифровизации имеет принципиальное значение для внедрения ЦБР. Пользователю не требуется переходить непосредственно от наличных денег к принципиально неизвестной цифровой форме: значительная часть расчетных операций уже осуществляется через электронные каналы.

Потенциальные преимущества для государства. Одним из главных преимуществ цифрового белорусского рубля является повышение прозрачности отдельных денежных потоков.

Особенно значимым это может быть при использовании бюджетных и квазибюджетных средств. Технология распределенного реестра и использование смарт-контрактов позволяют создавать механизмы, при которых денежные средства могут использоваться только при соблюдении заранее заданных условий.

Например, при финансировании определенного объекта или мероприятия возможно технологически связать платеж с установленным назначением средств. Это способно сократить количество промежуточных операций и усилить контроль за целевым использованием финансовых ресурсов.

Национальный банк относит создание условий для контроля целевого расходования бюджетных средств к числу целей внедрения цифрового белорусского рубля [3].

При этом важно различать прозрачность операций и тотальную идентичность всех расчетов. Конкретный уровень доступности информации будет зависеть от итоговой правовой модели, правил платформы и режима банковской тайны.

Вторым направлением является снижение административных и транзакционных затрат. Автоматизация отдельных действий посредством смарт-контрактов потенциально сокращает количество ручных процедур, связанных с подтверждением исполнения обязательств.

Особенно заметным эффект может оказаться при взаимодействии государства с большим количеством получателей средств: предприятиями, организациями, подрядчиками либо гражданами.

Третье преимущество связано с платежным суверенитетом. Национальная платежная инфраструктура снижает критическую зависимость внутреннего денежного оборота от иностранных технологических платформ. Национальный банк прямо относит уменьшение зависимости от импортных платежных технологий и международных платежных систем к целям проекта ЦБР [3].

Возможности для субъектов хозяйствования. Для бизнеса цифровой белорусский рубль способен создавать несколько групп преимуществ.

Первая связана со скоростью расчетов. Архитектура цифровой платформы ориентирована на максимально автоматизированное исполнение транзакций. Это может сокращать период между списанием средств у плательщика и их фактической доступностью получателю. Следствием может стать повышение оборачиваемости денежных средств и уменьшение временных разрывов между поставкой товара, проведением платежа и поступлением средств.

Вторая группа преимуществ связана со смарт-контрактами. Их использование позволяет автоматизировать расчеты при исполнении заранее установленных условий договора. Например, платеж между двумя организациями может быть технологически связан с подтверждением определенного юридически значимого события. При этом масштаб реального применения такого механизма будет зависеть от правового признания соответствующих событий и степени интеграции корпоративных информационных систем с платформой ЦБР.

Третье направление связано с трансграничными платежами. Наиболее перспективным здесь представляется не использование ЦБР как изолированного инструмента, а взаимодействие цифровых валют центральных банков различных государств. В Концепции ЦБР предусмотрена возможность интеграции белорусской платформы с платформами цифровых валют стран-партнеров [1].

При успешной технологической и нормативной совместимости это способно уменьшить количество посредников в международных расчетах и снизить зависимость от отдельных международных платежных инфраструктур.

Однако данный эффект в настоящее время следует рассматривать прежде всего как потенциальный. К сентябрю 2026 года ЦБР находится на стадии опытно-промышленной эксплуатации, поэтому репрезентативных публичных статистических данных, позволяющих количественно сравнить стоимость традиционного трансграничного платежа с платежом в ЦБР, пока недостаточно. Именно поэтому необоснованно заранее закреплять за цифровым рублем конкретную величину экономии. Корректным научным выводом является наличие технологических предпосылок для снижения расходов при условии достаточного масштаба использования системы.

Возможности для населения. Для граждан принципиальное преимущество новой модели состоит в появлении дополнительного способа осуществления расчетов. По предлагаемой модели открытие цифровых счетов должно происходить добровольно. Традиционные наличные и безналичные формы национальной валюты сохраняются, а цифровой рубль становится дополнительным вариантом [4]. Пользователь потенциально получает возможность взаимодействовать со своим цифровым счетом через финансовую организацию, не привязывая само существование денежных средств к балансу конкретного коммерческого банка. Вместе с тем внедрение ЦБР для физических лиц предполагается проводить значительно осторожнее, чем первоначальное тестирование операций. В публичных заявлениях представителей парламента в 2026 году отмечалось, что массовое внедрение новой формы денег для граждан планируется не ранее 2028 года [10]. Следовательно, опытно-промышленный запуск 2026 года не следует отождествлять с полноценным переходом населения на цифровые счета.

Изменение положения существующих платежных систем. Особого внимания заслуживает влияние ЦБР на сложившуюся структуру национальной платежной системы. По данным Национального банка, уже к 2024 году доля карточек БЕЛКАРТ составляла около 40 % карточного портфеля банков [6]. Более поздние данные указывают на наличие примерно 7,7 млн карточек БЕЛКАРТ и долю около 39,7 % от общего количества карточек [11].

Введение цифрового рубля не означает исчезновения карточной инфраструктуры. Карточки продолжают выполнять функцию удобного универсального инструмента доступа к банковским счетам, тогда как ЦБР формирует отдельный механизм учета национальной валюты.

Однако структура конкуренции может измениться. Сегодня банки конкурируют не только процентными ставками и стоимостью обслуживания, но и удобством мобильных приложений, скоростью переводов, условиями платежей и дополнительными цифровыми сервисами. Если базовая инфраструктура цифрового счета будет централизована на платформе Национального банка, значение отдельных традиционных платежных посредников для определенных операций потенциально сократится. В этих условиях конкурентоспособность банков может в большей степени определяться не самим фактом проведения платежа, а качеством клиентского интерфейса, интеграцией с ЦБР, скоростью подключения дополнительных сервисов и развитием смарт-контрактных решений.

Таким образом, центральная платформа не обязательно становится прямым конкурентом коммерческих банков. Скорее она способна изменить объект конкуренции на платежном рынке.

Проблемное поле и системные риски внедрения цифрового белорусского рубля. Институциональный риск переходного периода. Первой проблемой является несовпадение сроков технологической и законодательной реализации проекта.

С одной стороны, опытно-промышленная эксплуатация ЦБР началась 1 июля 2026 года [9]. С другой стороны, по состоянию на август 2026 года законодательный проект продолжал готовиться ко второму чтению. Предполагаемые изменения затрагивают пять кодексов и восемь законов [4]. Это отражает масштаб институциональной трансформации. Цифровой счет требует урегулирования порядка его открытия и функционирования, проведения операций, взыскания денежных средств, ареста, приостановления операций, взаимодействия с иными формами национальной валюты и определения полномочий государственных органов. Следовательно, полноценное функционирование ЦБР невозможно обеспечить исключительно посредством разработки технологической платформы. Риск переходного периода заключается в необходимости синхронно адаптировать технические правила, банковское законодательство, гражданско-правовые отношения, порядок бухгалтерского учета и финансового контроля.

Расходы банков и организаций на адаптацию. Несмотря на потенциальное снижение транзакционных издержек в будущем, первоначальное внедрение нового механизма требует дополнительных расходов. Банкам необходимо обеспечить взаимодействие дистанционных каналов обслуживания с цифровыми счетами, адаптировать программное обеспечение, процедуры идентификации, информационной безопасности, внутреннего контроля и отчетности. Субъектам хозяйствования при расширении использования ЦБР также потребуется адаптация бухгалтерских и корпоративных информационных систем. Следовательно, экономический эффект внедрения следует оценивать с учетом двух фаз.

На первом этапе возникают инвестиционные расходы на создание и интеграцию инфраструктуры. На последующем этапе потенциальная автоматизация и сокращение посреднических процедур способны компенсировать часть первоначальных затрат. Экономически рациональным поэтому является поэтапное масштабирование системы с предварительным тестированием ограниченного перечня сценариев. Именно такой подход используется при опытно-промышленной эксплуатации 2026 года.

Риски для банковского посредничества. Особого внимания требует вопрос влияния ЦБР на ресурсную базу коммерческих банков. Обычные средства на счетах населения и организаций являются важным источником банковского фондирования. Теоретически значительный перевод денежных средств с банковских счетов в CBDC может сокращать объем ресурсов, доступных коммерческим банкам. Однако белорусская модель содержит механизм, потенциально ограничивающий данный риск: отсутствие начисления процентов по цифровому счету [8]. Для пользователя, заинтересованного в получении дохода от сбережений, банковский депозит сохраняет экономическое преимущество перед ЦБР. Следовательно, при сохранении такой конструкции цифровой белорусский рубль способен конкурировать прежде всего с частью транзакционных остатков и платежных инструментов, но значительно меньше – с процентными банковскими сбережениями. Тем не менее риск перераспределения ликвидности остается и требует мониторинга после расширения масштаба операций.

Технологическая концентрация и операционная устойчивость. Централизация критически важной инфраструктуры создает не только преимущества, но и новый тип системного риска.

В традиционной модели платежные операции распределены между значительным количеством банков, процессинговых центров, платежных систем и сервисов. Платформа ЦБР становится инфраструктурой, непосредственно связанной с учетом цифровой формы национальной валюты. Поэтому масштабный технический сбой такой системы потенциально способен одновременно затронуть значительное количество участников.

Требования к отказоустойчивости должны быть особенно высокими. Для сравнения, коэффициент доступности действующих автоматизированных систем участников платежного рынка в 2024 году составлял 99,98 % [6]. Именно на такой высоконадежной инфраструктурной базе должен формироваться новый платежный механизм. Минимизация данного риска требует резервирования инфраструктуры, распределения узлов, постоянного тестирования сценариев отказа и наличия механизмов восстановления операций.

Киберриски. Рост цифровизации закономерно повышает значение информационной безопасности. Цифровой рубль является привлекательной целью для кибератак, поскольку нарушение функционирования платформы потенциально способно затрагивать реальные денежные обязательства государства. Поэтому безопасность должна обеспечиваться одновременно на нескольких уровнях: платформы Национального банка, банковских информационных систем, каналов связи и пользовательских устройств.

Развитие антифрод-систем уже является одним из направлений регулирования белорусского банковского сектора. С 1 июля 2026 года начали действовать новые стандарты, связанные с антифрод-анализом и использованием цифрового отпечатка устройства при дистанционном обслуживании клиентов [12]. Эти меры непосредственно не являются частью ЦБР, однако показывают, что внедрение новой формы цифровых денег происходит в условиях параллельного усиления требований к безопасности всей финансовой инфраструктуры.

Риски конфиденциальности. Технологическая прослеживаемость операций является одновременно преимуществом и источником потенциальных рисков. Для государства она расширяет возможности контроля за целевым использованием средств и противодействия незаконным финансовым операциям. Для пользователя увеличение объема централизованно обрабатываемой информации может создавать опасения относительно конфиденциальности. Поэтому устойчивость системы определяется не только технической защитой данных, но и четким нормативным разграничением доступа к ним. Необходимо определить, какие сведения доступны банку, какие – оператору платформы, при каких условиях доступ возможен для государственных органов и как реализуется банковская тайна. Без таких гарантий недоверие пользователей способно ограничивать добровольное распространение нового платежного инструмента.

Аналитическая оценка готовности платежной системы. На основании рассмотренных статистических данных можно систематизировать изменение отдельных параметров платежной инфраструктуры.

Таблица 2

Отдельные показатели развития платежной инфраструктуры Республики Беларусь перед внедрением ЦБР

Показатель	Значение	Аналитическое значение
Безналичные карточные операции по количеству, 2022 г.	93,5 %	Большинство карточных операций уже осуществляется безналично
Безналичные карточные операции по сумме, 2022 г.	64,6 %	Преобладание безналичного оборота по карточкам
Доля безналичного оборота в розничном товарообороте, 2024 г.	60,8 %	Высокий уровень цифровизации розничных расчетов
Доля безналичного оборота в розничном товарообороте, 2025 г.	64,2 %	Продолжение роста безналичной среды
Доступность автоматизированных систем платежного рынка, 2024 г.	99,98 %	Высокая технологическая устойчивость действующей инфраструктуры
Количество платежных инструкций в BISS, 2024 г.	более 95 млн	Значительный объем централизованной платежной инфраструктуры
Сумма операций в BISS, 2024 г.	около 2 трлн руб.	Высокая значимость цифровых межбанковских расчетов
Начало опытно-промышленной эксплуатации ЦБР	1 июля 2026 г.	Переход от концептуальной стадии к практической апробации

Источник: составлено автором по данным [5–7; 9].

На основании таблицы можно сделать вывод, что ЦБР внедряется не в условиях преимущественно наличной экономики, а в уже сформировавшейся цифровой платежной среде. Это снижает инфраструктурный барьер внедрения, однако одновременно означает, что цифровой рубль должен продемонстрировать дополнительные преимущества по сравнению с уже привычными банковскими инструментами. Именно здесь проявляется один из ключевых экономических вопросов проекта. За 2020–2025 гг. доля безналичного оборота выросла на 15,9 п.п. еще до массового использования ЦБР. Следовательно, дальнейшее увеличение безналичных расчетов само по себе не может рассматриваться как достаточное доказательство эффективности цифрового рубля.

Для оценки результата проекта в будущем целесообразно использовать более узкие показатели: среднюю стоимость транзакции; скорость зачисления средств; стоимость трансграничного платежа; объем расчетов посредством смарт-контрактов; расходы государства на администрирование целевых выплат; количество участников платформы; долю платежей ЦБР в общем платежном обороте; количество и продолжительность технологических сбоев; число зарегистрированных инцидентов информационной безопасности. Именно сопоставление этих показателей до и после масштабирования платформы позволит количественно определить фактический экономический эффект ЦБР.

На текущей стадии подобный анализ ограничен отсутствием достаточного объема открытых статистических данных об операциях опытно-промышленной платформы. Поэтому попытка уже сейчас определить конкретный процент экономии либо прирост эффективности означала бы использование расчетных предположений вместо фактических данных.

Заключение. Проведенное исследование показывает, что внедрение цифрового белорусского рубля представляет собой не изолированное технологическое нововведение, а потенциальный фактор структурной трансформации национальной платежной системы.

ЦБР сочетает признаки национальной валюты и новой цифровой платежной инфраструктуры. Эмиссия осуществляется Национальным банком, учет производится на цифровых счетах платформы ЦБР, а технологическая архитектура предполагает применение распределенного реестра и смарт-контрактов [1].

Важной предпосылкой его внедрения является уже достигнутый уровень цифровизации платежного рынка Республики Беларусь. За 2020–2025 гг. доля безналичного оборота в розничном товарообороте увеличилась с 48,3 до 64,2 %, то есть на 15,9 п.п. Относительный рост показателя составил около 32,9 %. При этом средний темп абсолютного увеличения доли безналичного оборота за весь период составлял 3,18 п.п. в год.

Анализ показывает также ускорение процесса: если в 2020–2022 гг. среднее ежегодное увеличение показателя составляло приблизительно 1,35 п.п., то в 2022–2025 гг. – уже 4,4 п.п.

Таким образом, цифровой белорусский рубль внедряется в условиях высокой готовности населения и бизнеса к электронным платежам.

Основными потенциальными преимуществами ЦБР для государства являются повышение прозрачности отдельных денежных потоков, расширение возможностей контроля целевого использования бюджетных средств, автоматизация операций и укрепление платежного суверенитета.

Для бизнеса значимыми направлениями являются применение смарт-контрактов, ускорение расчетов и потенциальное снижение расходов на проведение отдельных транзакций.

Для населения ЦБР способен стать дополнительным платежным инструментом, дополняющим наличные деньги, банковские счета и карточные платежи.

Вместе с тем появление новой формы национальной валюты формирует ряд системных рисков.

К ним относятся затраты банков и предприятий на адаптацию инфраструктуры, необходимость изменения бухгалтерских и правовых механизмов, технологическая концентрация критической инфраструктуры, рост требований к кибербезопасности, необходимость защиты конфиденциальности пользователей и потенциальное перераспределение части денежных средств между банковскими счетами и цифровыми счетами.

Отсутствие начисления процентов по ЦБР частично снижает риск масштабного вытеснения банковских депозитов, поскольку классические депозитные продукты продолжают выполнять самостоятельную сберегательную функцию.

По состоянию на сентябрь 2026 года наиболее рациональным представляется реализуемый поэтапный подход: апробация отдельных операций, адаптация нормативно-правовой базы, оценка технологической устойчивости и только после этого расширение круга участников.

Главным условием успешного внедрения ЦБР является не максимальная скорость его распространения, а достижение измеримого экономического эффекта при сохранении надежности действующей платежной инфраструктуры.

В связи с этим предлагается при дальнейшем масштабировании проекта сформировать систему публичного мониторинга ЦБР, включающую объем и количество операций, стоимость проведения платежей, длительность транзакций, показатели доступности платформы, количество технологических и информационных инцидентов, объем операций со смарт-контрактами и параметры трансграничных расчетов.

Вторым направлением должна стать поэтапная интеграция ЦБР с действующими элементами национальной платежной инфраструктуры при сохранении функциональной роли БЕЛКАРТ, ЕРИП, системы мгновенных платежей и коммерческих банков.

Третьим направлением является формирование комплексной системы резервирования и киберзащиты платформы, поскольку с увеличением масштабов использования цифрового рубля его технологическая устойчивость становится фактором устойчивости всей платежной системы.

Наконец, важным условием распространения ЦБР среди граждан является сохранение добровольности использования и прозрачности правил обработки информации.

Таким образом, цифровой белорусский рубль способен стать новым инфраструктурным уровнем национальной платежной системы Республики Беларусь. Его основное значение заключается не просто в создании еще одного способа оплаты, а в возможности изменить механизмы учета, исполнения и контроля платежей, расширить применение программируемых расчетов и создать технологическую основу для взаимодействия с цифровыми валютами государств-партнеров.

При этом положительный эффект будет зависеть от способности регулятора и участников рынка одновременно обеспечить экономическую целесообразность, технологическую надежность, информационную безопасность и правовую определенность новой системы.

Список литературы

1. Национальный банк Республики Беларусь. Концепция цифрового белорусского рубля. Официальный документ. https://www.nbrb.by/news/15994

2. Национальный банк Республики Беларусь. Концепция развития платежного рынка Республики Беларусь и цифровизации банковского сектора на 2023–2025 годы. https://www.nbrb.by/bv/pdf/articles/12178.pdf

3. Национальный банк Республики Беларусь. Материалы о целях, архитектуре и этапах внедрения цифрового белорусского рубля. https://www.nbrb.by/payment/digital_ruble/concept.pdf

4. Палата представителей Национального собрания Республики Беларусь. Материалы по проекту Закона «Об изменении законов по вопросам цифрового белорусского рубля», 2026 г. https://www.house.gov.by/ru/zakony-ru/view/ob-izmenenii-zakonov-po-voprosam-tsifrovogo-belorusskogo-rublja-1925/

5. Национальный правовой портал. Постановление Правления от 8 августа 2023 г. № 284 «Об утверждении Концепции создания и развития платежных систем на основе банковских платежных карточек, операторами которых являются резиденты». https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=U223e2830
6. Национальный банк Республики Беларусь. Банкаўскі веснік. Материалы об итогах функционирования банковского сектора и платежного рынка Республики Беларусь за 2024 год. https://www.nbrb.by/bv/contents/731
7. Материалы об итогах развития банковской и платежной системы Республики Беларусь за 2025 год: доля безналичного оборота в розничном товарообороте – 64,2 %. https://www.nbrb.by/bv/contents/731
8. СБ. Беларусь сегодня. Цифровой рубль, нормотворческая деятельность, налогообложение: какие законопроекты рассмотрели в Овальном зале. 2026. https://www.sb.by/articles/zakonodatelnye-novinki-zakonoproekti-palata-predstavitelei.html
9. ТАСС. Белоруссия начинает опытно-промышленную эксплуатацию цифрового рубля. 1 июля 2026 г. https://tass.ru/ekonomika/27873307
10. Материалы о сроках расширения использования цифрового белорусского рубля для физических лиц и опытной эксплуатации проекта, 2026 г. https://myseldon.com/ru/news/index/343379220
11. Данные о работе платежной системы БЕЛКАРТ. https://vgr.by/2024/10/09/bolee-42-tranzakczij-v-sekundu-belkart-podelilis-statistikoj-k-30-letiyu/
12. Национальный банк Республики Беларусь. Материалы о стандартах «Антифрод-система при оценке совершаемых операций» https://www.nbrb.by/legislation/documents/sfut_9-06-2026.pdf

К вопросу управления приграничными территориями в условиях цифровой трансформации

Здоровец М.И.,
аспирант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье представлено исследование вопроса управления приграничными территориями в условиях цифровой трансформации. Отмечены ключевые вызовы в управлении развитием приграничных территорий в условиях цифровизации, а также факторы, влияющие на процесс успешности цифровой трансформации данных регионов. Также указаны ключевые векторы, на основании которых в текущей геополитической ситуации приграничные регионы вынуждены осуществлять трансформацию экономических моделей. Предложен авторский алгоритм преодоления цифрового неравенства приграничных регионов в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: приграничные территории, цифровая трансформация, регион, региональное развитие, цифровые технологии.

On the issue of managing border areas in the context of digital transformation

Zdorovets M.I.,
postgraduate student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article presents a study of the issue of managing border territories in the context of digital transformation. The key challenges in managing the development of border territories in the context of digitalization are noted, as well as the factors influencing the success of the digital transformation of these regions. The key vectors are also identified, based on which, in the current geopolitical situation, border regions are forced to transform their economic models. The author's algorithm for overcoming the digital inequality of border regions in the context of digital transformation is proposed.

Keywords: border areas, digital transformation, region, regional development, digital technologies.

Введение. Современные исследования регионального развития становятся центральным вопросом в дискуссиях, где приоритетом выступают процессы цифровизации как ключевой инструмент повышения устойчивости приграничных территорий. При этом вопросы привлекают к себе внимание как со стороны преимуществ цифровых процессов, так и со стороны возможных угроз и рисков, которые могут сопровождать данный процесс. Важно отметить, что процесс управления развитием приграничных территорий в цифровых условиях заключается в возможном поиске оптимального соотношения между интеграцией в международное пространство и обеспечением необходимого режима пограничной безопасности. Какие же факторы целесообразно отметить, которые влияют на процесс успешности цифровой трансформации приграничных регионов? Считаем, что, во-первых, это информационные и технологические факторы. Здесь, как правило, важно отметить уровень проникновения технологий, а также цифровую зрелость участников.

Во-вторых, это демографические факторы и социально-экономические. От уровня развития экономики зависит формирование спроса на цифровые услуги. Важна демографическая составляющая, поскольку именно она адаптирует население к новым цифровым рутинам. Подчеркнем, что значительный дисбаланс в уровне цифровизации приграничных регионов проявляет себя как существенное препятствие консолидации единого цифрового пространства.

Согласимся с авторами И.В. Измалковой, Ю.В. Вертаковой, что для приграничных территорий нашей страны за последние десятилетия характерны кардинальные изменения. Именно комплекс новых геополитических реалий требует выработку подходов адаптивного характера к управлению приграничными регионами [1,2].

Нельзя не отметить тот факт, что для трансформации региональной политики характерно неравномерное развитие во времени и пространстве. Для региональных властей важно пересмотреть целевые ориентиры и осваивать новые инструменты и технологии. Целесообразно отметить ключевые вызовы в управлении развитием приграничных территорий в условиях цифровизации (рис. 1.).



Рис. 1. Основные ключевые вызовы в управлении развитием приграничных территорий

Как отмечает в своем исследовании А. Михайлова [5], серьезный барьер в формировании единого информационного пространства может образоваться на основании различий в уровне доступности и внедрении решений среди приграничных регионов. Что касается гармонизации законодательной составляющей, то здесь именно фрагментация правового регулирования процессов цифровизации проявляет себя как ключевое препятствие для осуществления развития трансграничных рынков. Прослеживается эскалация рисков информационной безопасности за счет тенденции увеличения объемов международного обмена потоками данных.

Следующий вызов, вызов политической рассогласованности говорит о проблемах нивелирования позитивного эффекта от внедрения цифровизационных решений за счет несогласованности по вопросам управления приграничными регионами.

Непосредственно, цифровой разрыв создает ограничения экономики приграничных регионов; в качестве примера можно привести блокировку выхода малого и среднего бизнеса на рынки. В основном, приграничные районы сильны нишевой специализацией: это и агропродукция и ремесла. Отсутствие стабильного интернета, навыков проведения работ с цифровыми каналами, в бизнес-среде не могут использовать, к примеру, систему быстрых платежей. Поэтому для локальных производителей характерно оставаться в «офлайн-нише».

Также цифровой разрыв позволяет усилить асимметрию в трансграничном сотрудничестве. Активность смещается туда, где развитие цифровой инфраструктуры лучше.

Важно отметить, что цифровой разрыв может тормозить привлечение инвестиционных вложений. Он воспринимается как инфраструктурный риск и, при этом, снижает рейтинг территории. В условиях глобальной цифровизации, стремительного прогресса, те предприятия, которые не внедряют цифровые технологии, находятся в зоне риска потерять свои позиции на отраслевом рынке; таким предприятиям сложно справиться с новыми вызовами [3].

Нельзя не сделать акцент на переориентации экономических связей. В текущей геополитической ситуации приграничные регионы вынуждены осуществлять трансформацию экономических моделей. Важно отметить их следующие ключевые векторы (рис. 2.).



Рис. 2. Ключевые векторы трансформации экономических моделей

Подчеркнем, что цифровизация выступает как управленческий вызов, формируя следующие барьеры:

– проблема цифровых кадров – проявляется как серьезный дефицит специалистов, которые способны освоить новые инструменты, и как эффективность управлять сложными проектами. Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что цифровая трансформация экономики способствует изменению существующих форм человеческого капитала, а также созданию новых. Среди основных факторов инновационных преобразований, влияющих на формирование человеческого капитала, можно назвать: фактор расширения доступа к информационным данным, знаниям; фактор упрощения движений потоков информационных данных, который демонстрирует высвобождение труда и свободного времени; фактор формирования новых форм занятости [4];

– институциональная интеграция: т.е. должны создаваться надгосударственные структуры, которые могут взять на себя роль «единого центра управления».

Непосредственно, цифровизационные процессы – это мощный ресурс, который обладает значительным потенциалом для того, чтобы повысить уровень жизни населения, позволяя расширить доступ к услугам, стимулировать экономическую активность и укреплять социальные связи. Считаю, что для достижения инклюзивного эффекта важно системно преодолевать цифровое неравенство: осуществлять инвестиционные вложения в развитие инфраструктуры, реализовывать программы цифровой грамотности, учитывая региональные особенности. Предложенный алгоритм преодоления цифрового неравенства представлен на следующем рисунке.

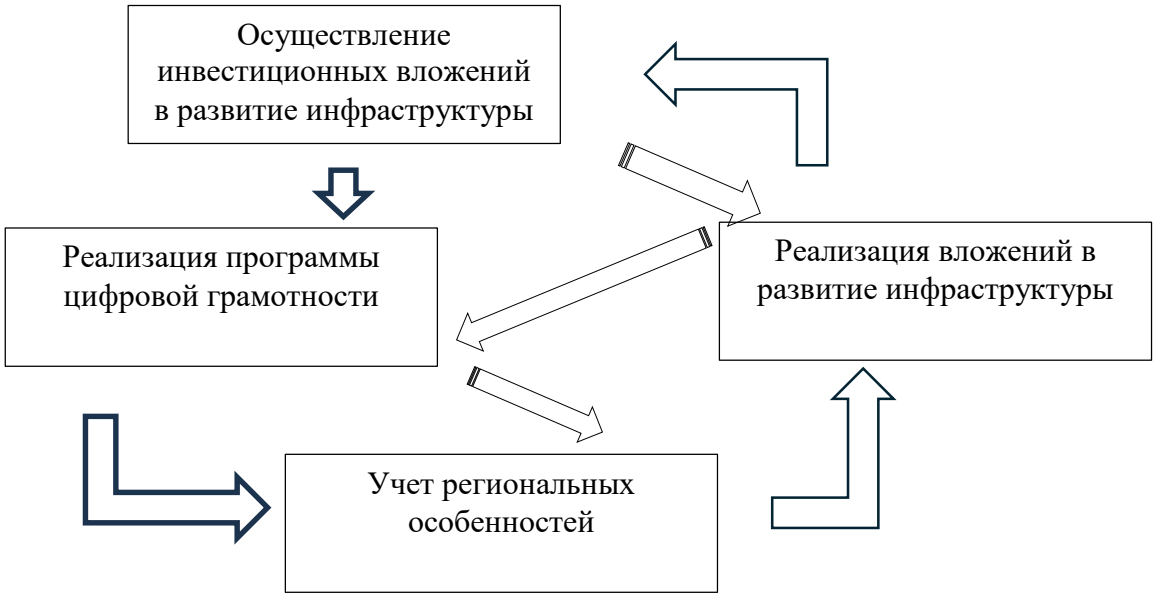


Рис. 3. Алгоритм преодоления цифрового неравенства приграничных регионов

Заключение. Процесс цифровизации приграничных регионов выступает как стратегический фактор их социально-экономического развития. В современных рыночных условиях усиления межрегиональной конкуренции, трансформации глобальных цепочек создания стоимости, внедрения и применения цифровых решений выступают не как опциональное улучшение, а как важное усиление конкурентоспособности приграничных регионов.

Список литературы

1. Измалкова, И. В. Цифровые инструменты государственной политики в приграничных регионах: систематизация и направления трансформации / И. В. Измалкова // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования: Сборник научных статей 6-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 29 мая 2026 года. Том 1. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 153-157.
2. Измалкова И.В., Вертакова Ю.В. Региональная политика на приграничных территориях: трансформация целеполагания в условиях новых вызовов. Экономика и управление. 2026;32(5):560-569. https://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-5-560-569
3. Кулик, А. М. Парадигма оценки применения цифровых инструментов на предприятиях региона / А. М. Кулик, С. В. Герасимов, И. В. Романов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 7(177). – С. 47-54. – DOI 10.26726/rpre2025v7tdaap.
4. Кулик, А. М. Характеристика факторов, влияющих на эволюцию форм человеческого капитала в условиях цифровой трансформации / А. М. Кулик, Н. А. Герасимова, М. И. Здоровец // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 4(65). – С. 166-170. – DOI 10.25683/VOLBI.2023.65.843.
5. Михайлова А. А., Хвалей Д. В., Михайлов А. С. “Цифровой след” как индикатор интереса населения приграничных регионов России к трансграничным контактам. Полис. Политические исследования. 2022. № 3. С. 157-175. https://doi.org/10.17976/jpps/2022.03.12

Модель цифрового поведения потребителей на рынке FMCG

Кравченко Е.С.,
доцент кафедры экономики предприятия
и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Ващенко Н.В.,
профессор кафедры экономики предприятия
и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»
профессор, доктор экономических наук
Донецк, Россия

Аннотация. В статье предложен подход к формированию модели цифрового поведения потребителей на рынке товаров повседневного спроса (FMCG) посредством объединения логики 4C, цифровой готовности покупателя и последовательности цифрового клиентского пути. Разработана циклическая модель, включающая шесть взаимосвязанных этапов: осознание потребности, цифровая готовность, поиск и выбор, транзакция, исполнение заказа, постпокупочный опыт и обратная связь. Установлен разрыв между высокой технической готовностью потребителей и сравнительно низкой конверсией цифрового выбора в регулярную онлайн-покупку. На основе сопоставления значимости факторов и удовлетворенности ими определены ключевые проблемные участки цифрового клиентского пути, связанные с качеством и надежностью информации на сайте, качеством получаемого товара, навигацией, комплектацией заказа и консультационной поддержкой.

Ключевые слова: цифровое поведение потребителей, FMCG, онлайн-покупки, клиентский опыт, 4C, цифровая готовность, клиентский путь, розничная торговля.

Digital consumer behavior model in the FMCG market

Kravchenko E.S.,
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics
and Personnel Management, DONNUET,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk, Russia
Vashchenko N.V.,
Professor of the Department of Enterprise Economics
and Personnel Management, DONNUET,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Donetsk, Russia

Abstract. The article proposes an approach to developing a model of digital consumer behavior in the fast-moving consumer goods (FMCG) market by integrating the 4C logic, consumer digital readiness, and the sequence of the digital customer journey. A cyclical model comprising six interrelated stages is developed: need awareness, digital readiness, search and choice, transaction, order fulfillment, and post-purchase experience and feedback. A gap is identified between consumers' high technical readiness and the relatively low conversion of digital choice into regular online purchasing. Based on a comparison of factor importance and consumer satisfaction, the key problem areas of the digital customer journey are identified, including the quality and reliability of website information, the quality of the products received, navigation, order completeness, and consultation support.

Keywords: digital consumer behavior, FMCG, online shopping, customer experience, 4C, digital readiness, customer journey, retail.

Введение. Цифровизация розничной торговли изменила логику потребительского выбора. В цифровой среде решение о покупке формируется как последовательность микрорешений: от осознания потребности и оценки доступных каналов до выбора товара, оплаты, получения заказа и последующей обратной связи. Для рынка FMCG эта последовательность имеет особое значение: высокая частота покупок, сравнительно короткий цикл выбора, чувствительность к времени, доступности и точности исполнения заказа усиливают влияние даже небольших сбоев в цифровом клиентском пути. В результате конкуренция смещается от отдельного параметра предложения к способности ритейлера обеспечивать непрерывный и предсказуемый потребительский опыт [10; 11].

В исследованиях цифрового маркетинга [1; 9] переход от классической товарно-ориентированной логики к модели 4C связывается с усилением роли потребительской ценности, совокупных затрат покупателя, удобства и коммуникации. Параллельно развитие цифрового клиентского опыта делает значимыми скорость реакции, качество контакта и согласованность каналов взаимодействия [1; 2; 6; 8]. Омниканальная организация продаж усиливает эту взаимосвязь, поскольку для потребителя граница между информационным поиском, заказом и физическим получением товара становится менее заметной [2; 7].

Цель статьи – разработать структурированную модель цифрового поведения потребителей на рынке FMCG, позволяющую связать цифровую готовность покупателя, логику 4C, этапы клиентского пути и точки возникновения потребительских «трений».

Материалы и методы. Исследование основано на методах систематизации, сравнительного анализа, структурно-логического моделирования и вторичной обработки опубликованных эмпирических данных. В качестве исходной эмпирической базы использованы результаты онлайн-опроса 197 жителей г. Донецк.

Результаты исследования. Цифровое поведение потребителя FMCG целесообразно рассматривать как циклический процесс, в котором решение о покупке возникает в результате наложения трех групп условий. Первая связана с потребностью и воспринимаемой ценностью, вторая – с цифровой готовностью самого покупателя, третья – с качеством цифровой и операционной инфраструктуры ритейлера. В отличие от линейной схемы «поиск – покупка», предложенная модель учитывает возвратный контур: полученный опыт изменяет ожидания и тем самым влияет на следующий цикл выбора. Подобная логика согласуется с представлением о цифровой среде как пространстве постоянного формирования и переоценки клиентского опыта [7; 8].



Рис. 1. Модель цифрового поведения потребителей на рынке FMCG

Источник: разработано авторами на основе [1; 2; 10].

В модели выделены шесть последовательных этапов. На этапе осознания потребности формируется мотивация к использованию цифрового канала и происходит первичная оценка его полезности. Цифровая готовность отражает наличие устройства, устойчивого доступа к сети, навыков и платежной инфраструктуры. Этап поиска и выбора переводит потенциальный спрос в конкретный набор альтернатив; здесь критичны полнота информации, навигация, качество карточки товара и возможность сравнения. Транзакционный этап включает формирование корзины, оплату и выбор условий доставки. Исполнение заказа переносит взаимодействие из интерфейса в операционную систему ритейлера: комплектацию, замену отсутствующих позиций, доставку и фактическое качество товара. Постпокупочный этап объединяет консультационную поддержку, обработку претензий, оценку и повторное решение о покупке.

Сквозная логика 4С действует на каждом этапе: ценность определяет соответствие предложения актуальной потребности; издержки включают не только цену, но и время, усилия и риск ошибки; удобство характеризует простоту движения по цифровому маршруту; коммуникация обеспечивает информационную определенность и возможность оперативного разрешения проблем. В результате цифровая модель поведения становится одновременно потребительской и операционной: впечатление покупателя зависит от согласованности интерфейса и внутренних процессов торговой организации [3; 4; 5; 9].

Таблица 1

Архитектура модели цифрового поведения потребителя FMCG

Этап	Доминирующая логика 4С	Ключевые цифровые точки контакта	Диагностические индикаторы
1. Осознание потребности	Ценность; коммуникация	поисковые системы, реклама, сайт/приложение, уведомления	актуальность потребности; осведомленность о возможности онлайн-покупки
2. Цифровая готовность	Удобство; издержки	устройство, подключение, авторизация, интернет-банкинг	доступ к Интернету; пригодность устройства; цифровые навыки; доступность оплаты
3. Поиск и выбор	Ценность; удобство	каталог, карточка товара, фильтры, отзывы, поиск	надежность информации; навигация; удобство выбора; затраты времени
4. Транзакция	Издержки; удобство	корзина, оформление, оплата, выбор доставки	простота оформления; удобство оплаты; прозрачность условий; завершенность покупки
5. Исполнение заказа	Ценность; удобство	комплектация, замены, доставка, получение	полнота комплектации; качество товара; соблюдение условий и сроков
6. Опыт и обратная связь	Коммуникация; ценность	служба поддержки, чат, отзывы, программа лояльности	качество консультации; скорость решения проблемы; готовность к повторной покупке

Источник: разработано авторами на основе [4; 8; 9]

Вторичный анализ данных [8] показывает принципиально важное несоответствие между цифровой готовностью и фактической интенсивностью покупок. С одной стороны, 92 % опрошенных располагали устройствами, пригодными для онлайн-покупок, около 80 % имели постоянный доступ к Интернету, 76,5 % хорошо или очень хорошо оценивали собственные цифровые навыки, более 80 % использовали интернет-банкинг. С другой стороны, лишь 29,4 % оценивали актуальность потребности в онлайн-покупке FMCG на высоком уровне; почти 40 % совершали такие покупки лишь 1–2 раза в месяц, 32 % не покупали онлайн вообще, а доля наиболее активных покупателей не достигала 6 % [8, с. 356–362].

Результаты проведенного исследования позволяют выделить феномен «неиспользованной цифровой готовности»: наличие технической возможности само по себе не формирует устойчивого цифрового поведения. Переход к регулярной покупке требует, чтобы технологическая доступность преобразовывалась в воспринимаемую выгоду, экономию времени и снижение когнитивных усилий. В исследуемой выборке 35,5 % респондентов указали, что онлайн-покупка заняла значительно больше времени, чем ожидалось, а еще около 30 % также связывали цифровой канал с повышенными временными затратами [8, с. 359–360].

Таблица 2

Ключевые эмпирические маркеры цифрового поведения потребителей FMCG

Параметр	Результат	Интерпретация в модели
Актуальность онлайн-потребности	29,4 % – высокая актуальность	потребность в цифровом канале сформирована не у большинства покупателей
Информированность	более 70 % достаточно информированы	дефицит информации не является главным ограничителем
Регулярность онлайн-покупок	≈40 % – 1–2 раза в месяц; 32 % – не покупают; <6 % – активные покупатели	высокая осведомленность слабо конвертируется в привычку
Техническая доступность	92 % имеют подходящие устройства; ≈80 % – доступ к Интернету 24/7	инфраструктурный барьер относительно невысок
Цифровые навыки	76,5 % владеют хорошо/очень хорошо; >80 % используют интернет-банкинг	покупатель в целом готов к цифровой транзакции
Временные усилия	35,5 % потратили значительно больше времени, чем ожидали; еще ≈30 % – больше ожидаемого	основная зона трения смещается к удобству процесса
Удобство и завершение покупки	≈55 % считают процесс удобным; <15 % часто завершают выбор покупкой, 9 % – всегда	существует разрыв между субъективным удобством и фактической конверсией

Источник: составлено авторами по данным [8, с. 356–364]

Важный результат дает сопоставление значимости отдельных факторов онлайн-покупки и удовлетворенности ими. Исходные оценки [8, с. 367–370] показывают, что наиболее важны для потребителя качество товара, надежность информации на сайте и соответствие комплектации фактически оформленному заказу. Именно эти параметры образуют ядро доверия к цифровому каналу: покупатель принимает решение дистанционно и поэтому не может компенсировать информационную неопределенность непосредственным осмотром товара или взаимодействием с персоналом магазина.

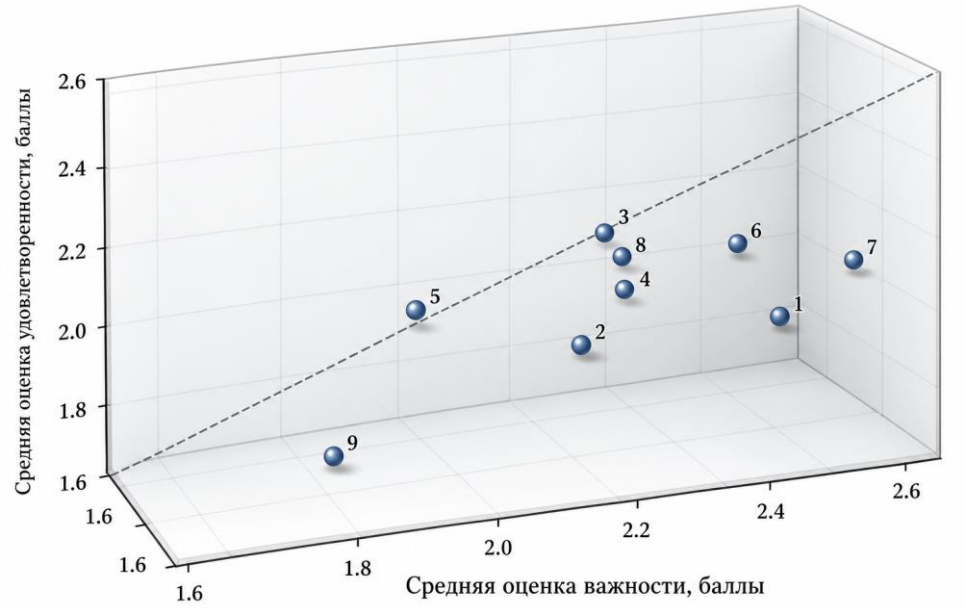
Наиболее выраженный отрицательный разрыв выявлен по качеству и надежности информации на сайте ($\Delta = –0{,}402$) и качеству получаемого товара ($\Delta = –0{,}378$). Следовательно, цифровой интерфейс и физический результат покупки должны рассматриваться как единая система качества. Если карточка товара содержит неполные или неточные характеристики, а фактическое качество, свежесть или состояние товара не соответствуют ожиданию, покупатель воспринимает это как единый сбой цифрового канала. Существенные отрицательные разрывы также наблюдаются по навигации, комплектации и консультационной поддержке. Они показывают, что «узкое место» цифрового поведения может находиться не в наличии технологий, а в недостаточной согласованности интерфейса, персонала и операций [2; 8; 10].

Таблица 3

Разрыв между важностью факторов и удовлетворенностью ими

Фактор	Важность, баллы	Удовлетворенность, баллы	Δ = опыт – важность
Информация на сайте	2,394	1,992	-0,402
Навигация	2,150	1,940	-0,210
Выбор товара	2,189	2,189	+0,000
Оплата	2,212	2,072	-0,140
Доставка	1,962	2,023	+0,061
Комплектация	2,347	2,147	-0,200
Качество товара	2,485	2,107	-0,378
Условия доставки/оплаты	2,206	2,135	-0,071
Консультации	1,845	1,676	-0,169

Источник: рассчитано авторами



Условные обозначения:
1 – информация на сайте; 2 – навигация; 3 – выбор товара; 4 – оплата; 5 – доставка; 6 – комплектация; 7 – качество товара; 8 условия доставки / оплаты; 9 – консультация.
Пунктиром обозначена линия равенства «важность = удовлетворенность».

Рис. 2. Соотношение важности факторов и удовлетворенности цифровой покупкой FMCG

Источник: построено авторами

Положительный разрыв по собственно доставке не отменяет проблемы доставки как элемента клиентского пути. Для покупателя ее качество формируется совместно с условиями, прозрачностью стоимости, соблюдением интервала, сохранностью товара и возможностью быстро изменить заказ. Поэтому управление цифровым поведением в FMCG требует перехода от изолированного улучшения сайта к управлению сквозным процессом «информация → выбор → заказ → комплектация → получение → поддержка» [7; 11].

Обсуждение. Предложенная модель позволяет уточнить экономическую природу цифрового поведения потребителя. Оно определяется не только субъективным отношением к цифровому каналу и не только технологической оснащенностью. Поведение возникает как результат согласования трех элементов: мотивации к покупке, цифровой способности совершить ее и качества исполнения со стороны ритейлера. При этом факторы 4С работают не как отдельный маркетинговый перечень, а как критерии, через которые потребитель оценивает каждый этап пути [1; 9; 11].

Для предприятий FMCG принципиально важно различать «готовность к онлайн-покупке» и «устойчивое цифровое поведение». Высокая оснащенность гаджетами, доступом к сети и платежными инструментами формирует лишь потенциальную возможность. Устойчивое поведение возникает после повторного подтверждения ценности канала: покупка должна быть быстрее или удобнее, информация – надежнее, условия – понятнее, а полученный товар – соответствовать выбору. Тем самым повторная покупка становится итоговым индикатором того, насколько цифровая инфраструктура действительно снижает совокупные издержки потребителя [8].

С управленческой точки зрения модель задает последовательность приоритетов. Во-первых, следует обеспечивать достоверность и полноту данных о товаре, синхронизацию наличия и цены между информационной системой и фактическим запасом. Во-вторых, необходимо уменьшать когнитивные и временные затраты: упрощать навигацию, фильтры, оформление и повторение предыдущего заказа. В-третьих, цифровая часть должна быть связана с операционным исполнением – качеством комплектации, контролем свежести, заменами и доставкой. В-четвертых, коммуникация после покупки должна быть встроена в тот же канал, в котором клиент оформлял заказ, что снижает стоимость разрешения проблем и поддерживает доверие [1; 7].

Заключение. Цифровое поведение потребителей на рынке FMCG предложено рассматривать как циклическую модель, объединяющую осознание потребности, цифровую готовность, поиск и выбор, транзакцию, исполнение заказа, постпокупочный опыт и обратную связь. Сквозным измерением модели выступают ценность, издержки, удобство и коммуникация, а накопленный опыт корректирует ожидания и влияет на следующий цикл покупки.

Вторичный анализ данных показал, что высокий уровень технической готовности потребителя не обеспечивает автоматического перехода к регулярным онлайн-покупкам. Основной резерв роста связан с сокращением «трений» на клиентском пути. Наиболее критичными являются достоверность информации на сайте, качество фактически полученного товара, навигация, комплектация заказа и консультационная поддержка. Это означает, что цифровая трансформация FMCG-ритейла должна охватывать не только интерфейс, но и внутренние процессы, определяющие исполнение обещанной потребительской ценности.

Практическое применение модели возможно в диагностике цифровых каналов продаж, что расширяет возможности фиксации на каждом этапе показателей готовности, конверсии и удовлетворенности с целью выявления точек с максимальным отрицательным разрывом между значимостью и фактическим опытом. Такой подход позволяет ранжировать цифровые и организационные изменения по их влиянию на клиентский путь и формировать более устойчивую модель повторного поведения покупателей

Список литературы

1. Азарян, Е. М. Цифровой маркетинг в ритейле сетевого формата: поведение потребителей и формирование моделей влияния на него / Е. М. Азарян, Д. Э. Возиянов // Инновационное развитие экономики. – 2023. – № 1(73). – С. 19–27. – DOI 10.51832/222379842023119.

2. Азарян, Е. М. Роль современного цифрового маркетинга в моделировании отношений с потребителями товаров и услуг на виртуальных рынках / Е. М. Азарян, О. В. Воронина // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 10(553). – С. 1934–1945. – DOI 10.24891/ea.23.10.1934.

3. Азарян, Е. М. Инновационный потенциал развития бизнес-среды на виртуальном рынке на этапе цифровизации / Е. М. Азарян, В. О. Бессарабов, О. В. Мелентьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 9(552). – С. 1687–1699. – DOI 10.24891/ea.23.9.1687.

4. Бессарабов, В. О. Проблемы развития отечественных предприятий сервиса и торговли в условиях новых вызовов и цифровизации экономики / В. О. Бессарабов, В. Ю. Энглези // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 1(142). – С. 18–25. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.003.

5. Ващенко, Н. В. Формирование методического базиса диагностики развития предпринимательских структур с учетом отраслевых особенностей сферы торговли / Н. В. Ващенко, Ю. А. Кравченко // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2021. – № 3(23). – С. 35-50. – DOI 10.5281/zenodo.5779018. – EDN KOIVUK.
6. Ващенко, Н. В. Формирование и реализация адаптивной стратегии предприятий розничной торговли: концепция, архитектоника и механизмы / Н. В. Ващенко, Е. А. Доля. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2025. – 280 с. – ISBN 978-5-00249-384-5. – EDN LZZYKR.
7. Германчук, А. Н. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР) / А. Н. Германчук, Е. В. Комарницкая // Российский журнал менеджмента. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 481–505. – EDN XPACWA.
8. Германчук, А. Н. Портфель маркетинговых стратегий управления лояльностью потребителей в интернет-среде / А. Н. Германчук, Е. А. Коршунова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 8(139). – С. 167–174. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.08.02.018.
9. Гасило, Е. А. Методология оценки результативности управления потенциалом комплекса маркетинга предприятия / Е. А. Гасило // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. – С. 168–173. – EDN LZGVSD.
10. Сухостав, Е. В. Изменение модели поведения потребителей при покупке продовольственных товаров / Е. В. Сухостав // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 7. – С. 3777–3792. – DOI 10.18334/epp.14.7.121111. – EDN FCBOMW.
11. Невротов, Л. К. Технология электронных ценников как цифровая инновация в FMCG-секторе розничной торговли / Л. К. Невротов // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 9. – С. 5221–5232. – DOI 10.18334/epp.14.9.121612.

Цифровизация государственных и муниципальных финансов как фактор повышения прозрачности и эффективности бюджетного процесса

Косьянова Г.Г.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Шебельниченко Д.М.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается роль цифровых технологий в трансформации системы государственных и муниципальных финансов. Цель работы – проанализировать влияние внедрения государственных информационных систем на прозрачность и эффективность бюджетного процесса в России. Особое внимание уделено ключевым инструментам цифровизации: ГИИС «Электронный бюджет», единой информационной системе в сфере закупок, ГИС ГМП и порталу bus.gov.ru. Показано, что автоматизация планирования, исполнения и контроля бюджетов расширяет доступность финансовой информации для граждан и снижает риски нецелевого расходования средств. Вместе с тем выявлены организационные и технологические ограничения цифровизации на муниципальном уровне: кадровый дефицит, неравномерность инфраструктуры, вопросы информационной безопасности. Сделан вывод о необходимости системного подхода к развитию цифровой экосистемы публичных финансов.

Ключевые слова: цифровизация, государственные и муниципальные финансы, бюджетный процесс, прозрачность бюджета, электронный бюджет, финансовый контроль

Digitalization of state and municipal finance as a factor of increasing transparency and efficiency of the budget process

Kosyanova G.G.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Shebelnichenko D.M.,
student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the role of digital technologies in transforming the system of state and municipal finances. The aim is to analyze the impact of implementing state information systems on the transparency and efficiency of the budget process in Russia. Special attention is paid to key digitalization tools: the GIIS Electronic Budget, the Unified Information System in the procurement sphere, the GIS GMP, and the bus.gov.ru portal. It is shown that automation of budget planning, execution and control expands public access to financial information and reduces risks of misuse of funds. At the same time, organizational and technological constraints of digitalization at the municipal level are identified: shortage of qualified staff, uneven infrastructure, and information security concerns. A conclusion is drawn on the need for a systemic approach to developing the digital ecosystem of public finances.

Keywords: digitalization, state and municipal finances, budget process, budget transparency, electronic budget, financial control.

Введение. Цифровая трансформация государственного управления выступает одним из приоритетов экономической политики России последних лет. С принятием национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [4] перед органами власти встала задача не только автоматизировать отдельные процессы, но и выстроить целостную информационную экосистему публичных финансов. Особую роль здесь играет сфера государственных и муниципальных финансов, где прозрачность и подотчетность расходования бюджетных средств напрямую связаны с доверием граждан к институтам власти [1].

Вместе с тем практика реализации цифровых инициатив в бюджетной сфере неоднородна: крупные субъекты федерации демонстрируют существенный прогресс, тогда как муниципальный уровень зачастую испытывает нехватку ресурсов и компетенций. Гипотеза исследования состоит в следующем: внедрение цифровых технологий в систему государственных и муниципальных финансов способствует повышению прозрачности бюджетного процесса, ускорению финансового контроля и более эффективному использованию бюджетных средств, однако сопровождается рядом организационных и технологических ограничений.

Цель статьи – проанализировать влияние цифровизации на прозрачность и эффективность бюджетного процесса в России, а также выявить ключевые барьеры, препятствующие равномерному охвату всех уровней бюджетной системы.

Методологической основой работы послужили анализ нормативных правовых актов, регулирующих бюджетный процесс, изучение отечественной научной периодики по проблемам цифровизации публичных финансов, а также мониторинг открытых данных государственных информационных порталов. Научная новизна состоит в комплексном рассмотрении влияния цифровой трансформации одновременно по двум ключевым измерениям – прозрачности и эффективности – с акцентом на специфику муниципального уровня управления, который в публикациях освещается значительно реже федерального.

Актуальность темы обусловлена и тем, что реализация национальной цели «Цифровая трансформация» до 2030 года, закрепленной в Указе Президента РФ от 21.07.2020 № 474, предполагает существенное ускорение перехода органов власти на электронное взаимодействие. Бюджетная сфера выступает одним из наиболее ресурсоемких направлений этой трансформации: ежегодно через бюджетную систему Российской Федерации проходят финансовые потоки, охватывающие все уровни публичного управления – от федерального центра до сельских поселений [1; 4].

1. Сущность и инструменты цифровизации государственных и муниципальных финансов

Под цифровизацией публичных финансов понимается целенаправленный переход от бумажного документооборота и разрозненных учетных систем к единым цифровым платформам, обеспечивающим интеграцию процессов планирования, исполнения и контроля бюджетов всех уровней. В научной литературе этот процесс трактуется как составная часть более широкой трансформации публичного управления [5; 6; 9].

Центральным элементом цифровой инфраструктуры российских публичных финансов стала государственная интегрированная информационная система (ГИИС) «Электронный бюджет» – единый портал бюджетной системы РФ (budget.gov.ru), оператором которого выступает Федеральное казначейство [3; 7]. Система предоставляет органам власти и гражданам доступ к данным о формировании и исполнении федерального и региональных бюджетов, а также открывает возможность размещать государственные задания и отчеты об их выполнении.

Наряду с этим функционирует единая информационная система (ЕИС) в сфере закупок (zakupki.gov.ru), обязательность которой закреплена Федеральным законом № 44-ФЗ [2]. Через ЕИС размещаются извещения и документация о закупках, сведения о заключенных контрактах и их исполнении, что создает условия конкурентности и

контролируемость государственных расходов. Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП) решает задачи учета начислений и поступлений обязательных платежей в бюджет. Портал bus.gov.ru аккумулирует открытые сведения о государственных и муниципальных учреждениях: их финансовые планы, отчеты об исполнении заданий, данные о штатной численности.

Становление цифровой архитектуры публичных финансов в России происходит поэтапно: первоначально были переведены в электронный формат учетные операции казначейства и кассовое обслуживание бюджетов, затем – закупочная деятельность и отчетность получателей бюджетных средств. На следующем этапе создаются единые аналитические платформы, обеспечивающие сквозной мониторинг движения государственных ресурсов от источника финансирования до конечного получателя. Международный опыт свидетельствует, что именно такой подход – от автоматизации операций к интегрированному управлению – ведет к наибольшему синергетическому эффекта от цифровизации публичных финансов [5].

Ниже систематизированы основные цифровые информационные системы управления финансами (таблица 1).

Таблица 1

Основные цифровые информационные системы управления государственными и муниципальными финансами в Российской Федерации

Система	Назначение	Нормативная / организационная основа
ГИИС «Электронный бюджет» (budget.gov.ru)	Единый портал бюджетной системы; планирование и исполнение бюджетов, открытые бюджетные данные	Постановление Правительства РФ № 658 от 30.06.2015; оператор – Федеральное казначейство
ЕИС в сфере закупок (zakupki.gov.ru)	Размещение и контроль государственных и муниципальных закупок	Федеральный закон № 44-ФЗ от 05.04.2013
ГИС ГМП	Учет начислений и платежей граждан и организаций в бюджет	Федеральное казначейство РФ
Портал bus.gov.ru	Открытые сведения о государственных и муниципальных учреждениях	Министерство финансов Российской Федерации
Государственная программа «Управление государственными финансами…»	Координация цифровой трансформации финансового управления	Минфин России [8]

Цифровизация и прозрачность бюджетного процесса. Принцип прозрачности (открытости) бюджетной системы закреплен в статье 36 Бюджетного кодекса Российской Федерации [1]: органы власти обязаны публиковать данные о доходах и расходах бюджетов в открытом доступе. До массового внедрения цифровых технологий исполнение этого требования было затруднено: информация нередко предоставлялась в неудобных форматах, с задержкой или без аналитической детализации. Переход на ГИИС «Электронный бюджет» кардинально изменил ситуацию: ресурс budget.gov.ru открывает доступ к государственным данным в машиночитаемых форматах, включает раздел «Бюджет для граждан» и дает возможность отследить движение бюджетных средств по каждому ведомству [7].

Портал bus.gov.ru обеспечивает публичность сведений о деятельности государственных и муниципальных учреждений: их финансовых планах, отчетах об

исполнении, данных о штатной численности и фонде оплаты труда. Это создает условия для гражданского контроля и снижает информационную асимметрию между населением и органами власти [9]. Исследователи отмечают, что открытость бюджетных данных коррелирует с ростом общественного доверия к бюджетной политике [5].

Одновременно механизм ЕИС в сфере закупок сделал государственные расходы на приобретение товаров и услуг публичными на каждом этапе – от публикации извещения до размещения отчета об исполнении контракта. Это существенно сократило пространство для нарушений в закупочной деятельности [6].

Важно подчеркнуть, что прозрачность бюджетных данных не сводится лишь к их публикации: не менее значима структурированность и аналитическая насыщенность раскрываемой информации. ГИИС «Электронный бюджет» содержит не только агрегированные сводки, но и детализацию расходов по разделам, подразделам, целевым статьям и видам расходов – вплоть до уровня главного администратора и получателя. Это создает инструментальную основу для независимого аудита и общественной экспертизы бюджетной политики, а также для парламентского и надведомственного контроля [10].

Принципиально новым измерением прозрачности стала публикация государственного задания и отчетов о его исполнении на портале bus.gov.ru. Если прежде граждане могли судить о деятельности учреждения лишь по косвенным признакам, то теперь в открытом доступе находятся данные об объеме предоставленных услуг, средней заработной плате персонала и использовании субсидий. Это смещает акцент от формального соответствия нормативным требованиям к реальной результативности бюджетного финансирования [8; 9]. Основные направления влияния цифровизации на бюджетный процесс представлены на рисунке 1.

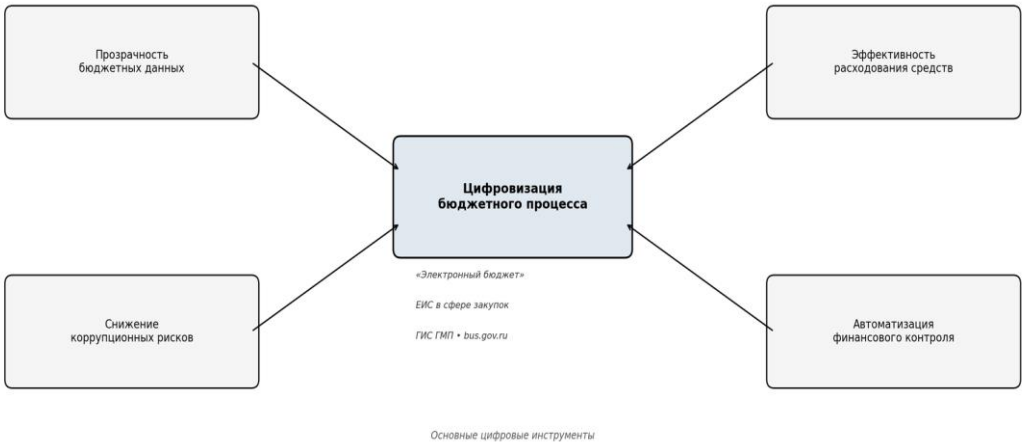


Рис. 1. Основные направления влияния цифровизации на бюджетный процесс

Цифровизация как фактор повышения эффективности бюджетного процесса и финансового контроля. Эффективность бюджетного процесса во многом зависит от скорости и точности операций на каждом его этапе: составлении проекта бюджета, его утверждении, исполнении и формировании отчетности. Цифровизация существенно ускоряет эти процессы за счет автоматизации рутинных функций, интеграции информационных потоков между ведомствами и перевода межбюджетных трансфертов в электронный формат [6; 10].

Ключевым инструментом финансового контроля стало казначейское сопровождение государственных контрактов: механизм, при котором целевое использование средств подтверждается на каждом этапе движения платежей через счета в Федеральном казначействе. Подобная система снижает риски нецелевого использования бюджетных средств без потребности в постфактумных проверках [8]. Электронный документооборот в системе ГИИС «Электронный бюджет» исключает необходимость дублирования информации на бумажных носителях и сокращает операционные издержки финансовых органов.

Интеграция платежных и учетных систем – ГИС ГМП, систем Федерального казначейства, региональных финансовых порталов – помогает формировать сводные данные в режиме реального времени, что повышает оперативность управленческих решений. По оценкам отечественных исследователей, цифровизация сокращает сроки проведения казначейских операций, устраняет дублирование функций и снижает вероятность ошибок при ручном вводе данных [5; 6]. Таким образом, влияние цифровых технологий на эффективность распространяется как на бюджетное планирование, так и на контроль расходов.

Заметный вклад в рост эффективности вносит и автоматизация межбюджетных отношений. Перечисление трансфертов – дотаций, субсидий, субвенций – через Федеральное казначейство гарантирует оперативный мониторинг целевого использования средств на каждом уровне бюджетной системы. В сочетании с механизмом ГИИС «Электронный бюджет» это создает единое информационное пространство для управления межбюджетными потоками в масштабе страны [3; 7].

Отдельного внимания заслуживает цифровизация контрольно-надзорной деятельности в бюджетной сфере. Федеральное казначейство, Счетная палата Российской Федерации и региональные контрольно-счетные органы постепенно переходят к риск-ориентированному подходу в ревизионной работе: предварительный анализ больших массивов транзакционных данных способствует выявлению аномалий и концентрировать проверочные усилия на участках с наибольшими финансовыми рисками. Это повышает отдачу от контрольных мероприятий при сохранении или даже сокращении их общего числа [9; 10].

4. Проблемы и ограничения цифровизации на муниципальном уровне

Несмотря на масштабный прогресс в цифровизации федеральных финансов, муниципальный уровень сталкивается с целым рядом препятствий, замедляющих равномерное распространение цифровых технологий. Первое – кадровый дефицит: муниципальные финансовые органы небольших городских округов и сельских поселений нередко не располагают специалистами, способными эффективно работать со сложными информационными системами [9].

Второе ограничение – неравномерность телекоммуникационной инфраструктуры. Доступность высокоскоростного интернета в отдаленных районах существенно ниже, чем в региональных центрах, что затрудняет подключение к федеральным платформам и замедляет документооборот. Третий барьер – ограниченность финансирования самих муниципалитетов: закупка лицензионного программного обеспечения и обслуживание серверной инфраструктуры требуют расходов, которые малые муниципальные образования с трудом предусматривают в своих бюджетах.

Отдельный аспект – информационная безопасность. С ростом объема цифровых финансовых данных возрастают риски несанкционированного доступа, утечек и кибератак. Это требует постоянных вложений в защитные системы и регулярного обучения персонала. Такие расходы нередко воспринимаются как «непроизводительные» и урезаются в первую очередь, тогда как последствия инцидентов в сфере информационной безопасности могут оказаться несопоставимо более дорогостоящими.

Сохраняется и проблема фрагментированности самих систем: часть региональных и муниципальных решений не полностью интегрирована с федеральными платформами, что создает разрывы в данных при формировании сводной отчетности. Так, в ряде субъектов Федерации параллельно действуют собственные информационные системы бюджетного учета, не связанные напрямую с ГИИС «Электронный бюджет», – это порождает необходимость ручного согласования данных и нивелирует часть выгод от автоматизации [10].

Для преодоления перечисленных ограничений целесообразно, с одной стороны, расширить практику выделения целевых межбюджетных трансфертов на цифровизацию финансового управления муниципалитетов, а с другой – сформировать унифицированные

стандарты обмена данными между региональными и федеральными системами. Не менее важны программы переподготовки кадров: дистанционные курсы по работе с ГИИС «Электронный бюджет» и смежными платформами способны существенно снизить барьеры входа для сотрудников небольших муниципальных финансовых органов [4; 8].

Заключение. Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Цифровизация бюджетного процесса создает структурные условия для реализации принципа прозрачности: порталы «Электронный бюджет» и bus.gov.ru обеспечивают гражданам доступ к финансовым данным в режиме реального времени, снижая информационную асимметрию между обществом и органами власти [1; 7].

2. ЕИС в сфере закупок усиливает контролируемость расходования бюджетных средств, распространяя принципы конкурентности и публичности на весь контрактный цикл [2].

3. Автоматизация казначейских операций, электронный документооборот и казначейское сопровождение повышают скорость и точность бюджетного исполнения, сокращают операционные издержки и снижают риски нецелевого использования средств [3; 8].

4. Муниципальный уровень остается наиболее уязвимым звеном: кадровый дефицит, неравенство инфраструктуры и ограниченное финансирование препятствуют полному охвату цифровыми инструментами [9; 10].

5. Гипотеза исследования подтверждена: цифровые технологии действительно повышают прозрачность и эффективность бюджетного процесса, однако для преодоления организационно-технологических ограничений необходим системный подход, включающий целевое финансирование, методическую поддержку и развитие цифровых компетенций муниципальных служащих [4].

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
3. Постановление Правительства РФ от 30.06.2015 № 658 «О государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет» // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 28. – Ст. 4228.
4. Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 32. – Ст. 5138.
5. Нестеренко Ю. Н. Цифровизация бюджетного процесса: возможности и риски // Финансовый журнал. – 2021. – № 3. – С. 9-22.
6. Тютюнник И. В., Свиридова С. В. Трансформация бюджетного контроля в условиях цифровой экономики // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28. – № 8. – С. 1826-1845.
7. Казначейство России. Электронный бюджет: единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: https://budget.gov.ru (дата обращения: 05.07.2026).
8. Министерство финансов Российской Федерации. Государственная программа «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков». – URL: https://minfin.gov.ru (дата обращения: 05.07.2026).
9. Ахметзянова Э. Р. Цифровые технологии в системе государственного финансового контроля // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 115-134.
10. Матненко А. С. Правовое регулирование использования информационных систем в бюджетном процессе // Журнал российского права. – 2020. – № 11. – С. 76-88.
11. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.

Финансовая устойчивость и эффективность торговой организации: анализ на примере ООО «Продукты 31» и возможности применения результатов для аналогичных компаний

Кузнецова А.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Зимакова Л.А.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
профессор, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье предложен прикладной подход к оценке финансовой устойчивости и эффективности торговой организации, ориентированный на использование результатов анализа не только для исследуемого предприятия, но и для компаний со сходной структурой деятельности и оборотного капитала. На примере ООО «Продукты 31» исследована динамика финансовых результатов, активов, собственного капитала, обязательств, запасов и дебиторской задолженности за 2020–2025 гг. Рассчитаны показатели автономии, текущей ликвидности, финансовой устойчивости, соотношения заемного и собственного капитала и рентабельности продаж. Показано, что рост выручки и укрепление финансовой независимости не исключают снижения отдачи от оборота: в 2025 г. выручка достигла 1 702 240 тыс. руб., однако чистая рентабельность составила 0,78 % против 3,18 % в 2022 г. Одновременно запасы выросли до 113 522 тыс. руб., увеличившись за 2025 г. на 48,9 % при росте выручки на 7,9 %. Научная новизна состоит в выделении качества роста как самостоятельного объекта управленческой оценки и в формировании набора показателей, позволяющего аналогичным торговым организациям выявлять риски избыточного накопления запасов и снижения маржинальности до ухудшения платежеспособности.

Ключевые слова: финансовая устойчивость; финансовый анализ; торговая организация; ликвидность; рентабельность; оборотный капитал; запасы; дебиторская задолженность; собственный капитал; качество роста.

Financial stability and efficiency of a trade organization: an analysis using the example of LLC “Products 31” and the potential to apply the results to similar companies

Kuznetsova A.V.,
master’s student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Zimakova L.A.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article proposes an applied approach to assessing the financial stability and efficiency of a trading company. Using LLC «Produkty 31» as a case study, financial results, assets, equity, liabilities, inventories and receivables are examined for 2020–2025. The study shows that revenue growth and stronger financial independence do not necessarily mean higher efficiency: in 2025 revenue reached RUB 1,702,240 thousand, while net profit margin was 0.78 % compared with 3.18 % in 2022. Inventories increased by 48.9 % in 2025 against a 7.9 % increase in revenue. The novelty lies in treating the quality of growth as a separate management object and in developing a set of indicators useful for similar trading companies.

Keywords: financial stability; financial analysis; trading company; liquidity; profitability; working capital; inventories; receivables; equity; quality of growth.

Введение. В современных условиях для торговой организации недостаточно оценивать результат деятельности только по величине выручки. Рост оборота может сопровождаться увеличением закупочных цен, изменением условий расчетов, накоплением запасов и снижением маржинальности. Поэтому предприятие способно расширять масштаб деятельности без соответствующего роста эффективности. Вопросам оценки финансового состояния и эффективности торговых организаций посвящено значительное число исследований.

В частности, Мочалова Л.А, в исследовании проблем оценки финансового состояния организаций торговли выявила парадокс: при применении традиционных коэффициентных методик торговые организации систематически оцениваются как неплатежеспособные и финансово неустойчивые, хотя в действительности успешно функционируют и динамично развиваются. Причина, по мнению автора, кроется в игнорировании отраслевых особенностей – преобладания заемного капитала, высокой доли товарных запасов в оборотных активах, арендованных основных средств [9].

Для малых торговых организаций эта проблема стоит особенно остро. Бурова А. Н. и соавторы, разработавшие методические подходы к оценке финансового состояния малых торговых компаний, обосновали необходимость адаптации пороговых значений коэффициентов с учетом отраслевой специфики: в структуре баланса таких предприятий оборотные активы составляют 80 % и более, более 90 % оборотных средств приходится на запасы, а доля собственного капитала незначительна [2].

Оценка экономической эффективности торгового предприятия, выполненная на примере ООО «Продэкстра», демонстрирует комплексный подход, включающий анализ рентабельности, оборачиваемости и ликвидности, а также нефинансовых показателей [1]. Однако в данном исследовании эффективность рассматривается как производная от набора независимых индикаторов, а не как результат взаимодействия между устойчивостью и отдачей от оборотного капитала, что оставляет открытым вопрос о качестве роста – то есть о том, сопровождается ли увеличение масштаба деятельности соответствующим ростом финансового результата.

Значительная часть недавних исследований сосредоточена на управлении запасами как ключевом факторе эффективности торговли. Отмечается, что состояние запасов оказывает определяющее влияние на конкурентоспособность предприятия, его финансовое положение и финансовые результаты, а накопление излишних запасов связывает оборотный капитал и замедляет его оборот [7]. На примере торгового предприятия показано, что снижение эффективности использования оборотного капитала может быть вызвано опережающим ростом запасов по отдельным товарным группам, и предложены мероприятия по оптимизации ассортимента и ускорению оборачиваемости [8]. При этом в указанных работах анализ запасов проводится обособленно от показателей финансовой устойчивости и рентабельности, что не позволяет увидеть взаимосвязь между накоплением запасов, снижением маржинальности и формальным укреплением платежеспособности.

Обобщение рассмотренных исследований позволяет выделить общий пробел: в большинстве работ финансовая устойчивость и эффективность рассматриваются либо раздельно, либо как параллельные направления анализа. Взаимное влияние между укреплением финансовой независимости, с одной стороны, и снижением отдачи от оборотного капитала – с другой, не исследовалось как самостоятельная проблема. Между именного этот разрыв и мотивирует настоящее исследование: на примере ООО «Продукты 31» предлагается подойти к оценке торгового предприятия через понятие «качества роста», одновременно рассматривая платежеспособность и эффективность использования ресурсов, что позволяет выявлять риски, которые стандартный коэффициентный анализ не обнаруживает.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современном мире не всегда увеличение выручки связано с увеличением чистой прибыли. Моя работа помогает различить два типа роста – «здоровый» (прибыль растет вместе с выручкой) и «рискованный» (рост компании идет за счет накопления запасов и снижения маржинальности.

Цель исследования – оценить ООО «Продукты 31», разобраться почти выручка выросла, а чистая прибыль сократилась, установить причины снижения чистой рентабельности при значительном росте выручки (с 3,18 % до 0,78 %) и разработать доступный инструмент оценки предприятия, который будет полезен другим компаниям

Объект – ООО «Продукты 31», предмет – финансовая устойчивость и эффективность использования ресурсов в 2020–2025 гг.

В данной статье проанализированы финансовые результаты, структура активов и капитала, запасы и дебиторская задолженность, рассчитаны коэффициенты финансовой устойчивости и ликвидности, сопоставлены темпы роста выручки и запасов, сформулированы практические рекомендации для компаний со сходной моделью бизнеса. Методы: горизонтальный, структурный и коэффициентный анализ, сопоставление темпов роста. Единица измерения – тыс. руб.

В основу методики положены классические подходы к анализу финансового состояния предприятия, изложенные в работах Савицкой, Шеремета, Ковалева и Любушина [3; 4; 5; 6].

Мы предлагаем оценивать торговую компанию не одной цифрой, а по трем направлениям: сколько она зарабатывает на продажах, за чей счет живет и насколько быстро превращает товары и долги в деньги. Такой подход позволяет не смешивать платежеспособность с прибыльностью. При расчете показателей использовались классические формулы, представленные в работах по финансовому анализу [3; 5].

Коэффициент автономии:

$$К_{авт} = Кс / ВБ, (1)$$

где Кс – собственный капитал; ВБ – валюта баланса.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$К_{тл} = ОА / КО, (2)$$

где ОА – оборотные активы; КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$Кфу = (Кс + ДО) / ВБ, (3)$$

Соотношение заемного и собственного капитала:

$$Кз/с = (ДО + КО) / Кс. (4)$$

Рентабельность продаж:

$$Rпр = Пп / В \times 100 \%, (5)$$

Чистая рентабельность:

$$Rч = ЧП / В \times 100 \%. (6)$$

Дополнительный практический индикатор – сопоставление темпов роста запасов и выручки. Если запасы растут заметно быстрее продаж, это сигнал к проверке оборачиваемости, ассортимента и условий закупки.

Таблица 1

Динамика финансовых результатов ООО «Продукты 31»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	205 858	1 382 095	1 476 786	1 554 011	1 577 721	1 702 240
Валовая прибыль	29 923	223 954	315 524	305 517	267 861	313 087
Прибыль от продаж	7 975	38 448	58 822	24 394	24 368	30 014
Чистая прибыль	6 377	36 019	47 034	18 511	12 641	13 266

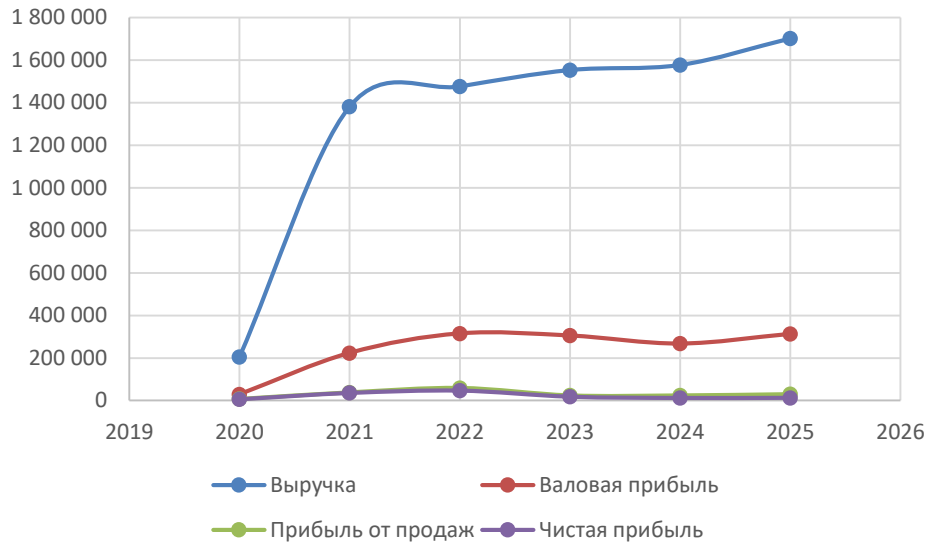


Рис. 1. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Продукты 31» в 2020–2025 гг.

Важная тенденция видна в динамике чистой прибыли. Максимальное значение было в 2022 году – 47 034 тыс. руб., сильно сократилась в 2024 году до 12 641 тыс.руб., и лишь незначительно увеличилась в 2025 году до 13 266 тыс.руб. Выручка увеличилась с 205 858 до 1 702 240 тыс. руб., то есть более чем в восемь раз. В 2025 г. ее прирост относительно 2024 г. составил 7,9 %. При этом максимальная чистая прибыль была в 2022 г. – 47 034 тыс. руб.; в 2025 г. она составила всего 13 266 тыс. руб. Рост выручки не сопровождался ростом чистой прибыли.

Таблица 2

Рентабельность компании «ООО Продукты 31»

Показатель, %	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Валовая рентабельность	14.54	16.20	21.37	19.66	16.98	18.39
Рентабельность продаж	3.87	2.78	3.98	1.57	1.54	1.76
Чистая рентабельность	3.10	2.61	3.18	1.19	0.80	0.78

Чистая рентабельность снизилась с 3,18 % в 2022 г. до 0,78 % в 2025 г. Следовательно, увеличение оборота не является ростом эффективности. Это указывает на необходимость управления не только объемом продаж, но и затратами, ценовой политиков и ассортиментом.

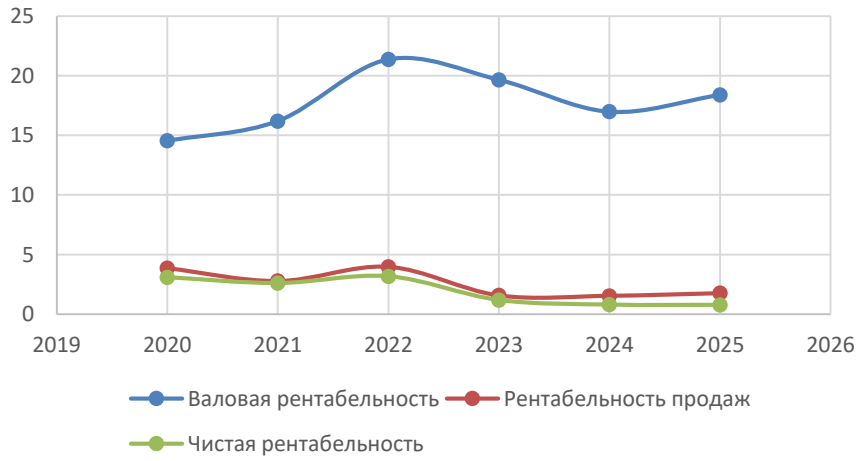


Рис. 2. Рентабельность компании ООО «Продукты 31»

Исходя из рис.2 видно, что пик рентабельности пришелся на 2022 год. Валовая рентабельность в 2022 г. достигла 21,37 %, однако к 2025 г. снизилась до 18,39 %.

Таблица 3

Структура капитала и финансовая устойчивость

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Активы всего	125 413	202 467	201 516	210 972	222 726	266 013
Оборотные активы	125 413	202 151	193 249	203 747	216 846	262 660
Собственный капитал	6 390	37 682	76 433	91 452	104 093	116 038
Долгосрочные обязательства	7 450	58 290	52 878	70 124	65 671	83 377
Краткосрочные обязательства	111 573	106 494	72 205	49 396	52 962	66 598

В торговой деятельности большая доля ресурсов обычно сосредоточена в оборотных активах. В компании ООО «Продукты 31» это выражено особенно сильно: в 2025 году оборотные активы составляли 262 660 тыс. руб. при валюте баланса 266 013 тыс. руб.

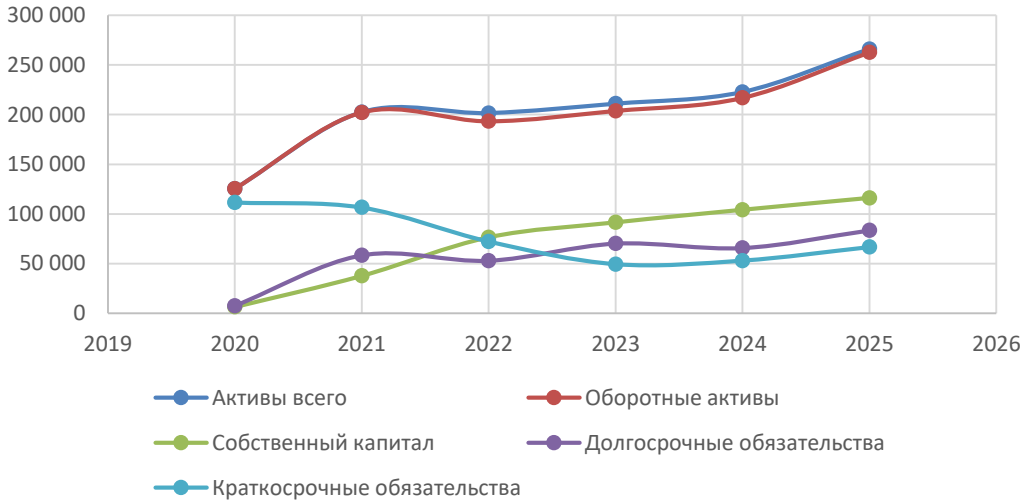


Рис. 3. Структура активов и пассивов ООО «Продукты 31», тыс. руб.

Собственный капил компании увеличился в 18 раз, соотношение заемного и собственного капитала сократилось с 18, 63 до 1,29 раза, это значит, что компания становится все более независимой. Краткосрочные обязательства снизились со 111 573 до 66 598 тыс. руб., а долгосрочные выросли до 83 377 тыс. руб.

Таблица 4

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Продукты 31»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Коэффициент автономии	0.05	0.19	0.38	0.43	0.47	0.44
Коэффициент текущей ликвидности	1.12	1.90	2.68	4.12	4.09	3.94
Коэффициент финансовой устойчивости	0.11	0.47	0.64	0.77	0.76	0.75
Заемный капитал / собственный капитал	18.63	4.37	1.64	1.31	1.14	1.29
Чистый оборотный капитал	13 840	95 657	121 044	154 351	163 884	196 062

За анализируемый период собственный капитал компании увеличился с 6390 до 116038 тыс. руб. Соотношение заемных и собственных средств сократилось в 14,4 раза – с 18,63 до 1,29. Чистый оборотный капитал вырос с 13840 до 196062 тыс.руб. Мы видим укрепление финансовой устойчивости, но это не гарантирует, что оборотные средства работают с достаточной отдачей. Высокая ликвидность и собственный капитал еще не значит, что деньги, вложенные в товары, приносят достаточную прибыль.

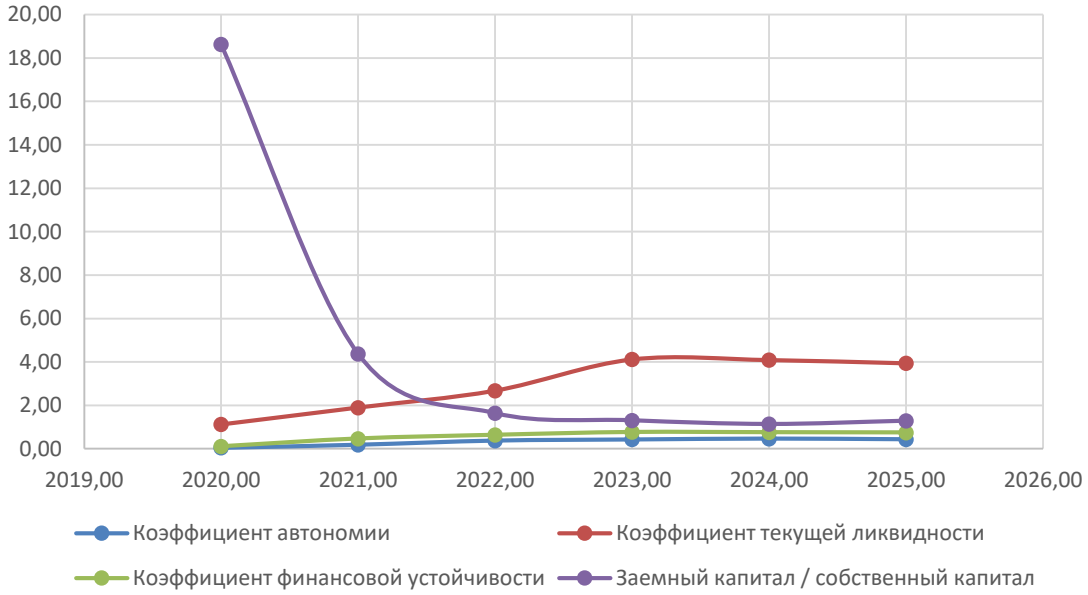


Рис. 4. Динамика коэффициента текущей ликвидности и коэффициента автономии

Коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,12 до 3,94 за 5 лет. При этом в 2023 году он достиг своего пика – 4,12. Коэффициент автономии увеличился с 0,05 в 2020 году до 0,44 в 2025 году. Максимум был в 202 году – 0,47. Небольшое снижение в 2025 году не меняет общей положительной тенденции. Такой уровень этих коэффициентов свидетельствует о значительном превышении оборотных активов над краткосрочными обязательствами. Чрезмерное накопление запасов или дебиторской задолженности может снижать экономическую отдачу ресурсов.

Таблица 5

Запасы и дебиторская задолженность

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Запасы	39 844	43 191	41 921	63 216	76 238	113 522
Дебиторская задолженность	70 762	109 760	84 753	115 129	99 619	95 527

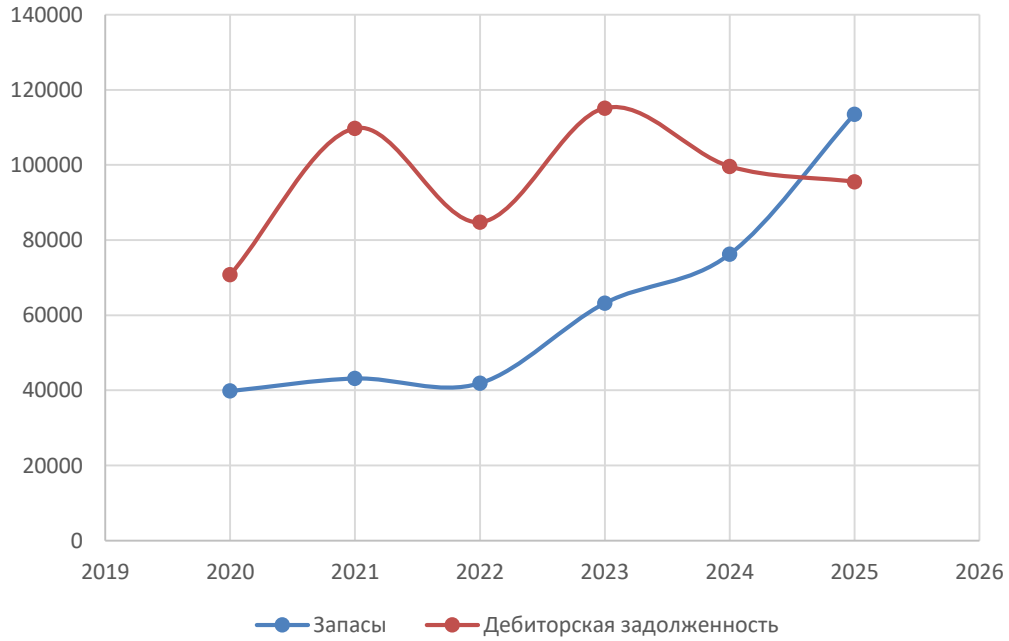


Рис 5. Динамика запасов и дебиторской задолженности

В 2025 г. запасы выросли до 113 522 тыс. руб. Прирост относительно 2024 г. составил 48,9 %, тогда как выручка увеличилась на 7,9 %. Сам по себе такой разрыв не доказывает избыточность запасов: возможны сезонные закупки, расширение ассортимента и изменение условий поставок. Такая разница в темпах заслуживает внимания.

Если рост запасов опережает рост продаж длительное время, часть оборотного капитала может быть связана с товарами, которые реализуются медленнее ожидаемого. Поэтому в качестве управленческого решения можно использовать анализ ассортимента, установить контрольные уровни остатков и регулярно выявлять позиции с низкой оборачиваемостью.

Дебиторская задолженность снизилась с 99 619 до 95 527 тыс. руб. Это положительная тенденция, так как оно не сопровождается ростом средств, отвлеченных в расчеты с покупателями. Для торговой компании важно поддерживать баланс между доступностью товара для покупателя и объемом средств, отвлеченных в запасах и расчетах. Абсолютная величина задолженности остается значительной и требует контроля сроков погашения.

Практическая значимость данного исследования состоит в предложенном подходе. Сходные по виду деятельности предприятия часто сталкиваются с похожими проблемами, и рано или поздно перед ними также встают вопросы: растет ли прибыль вместе с выручкой, не слишком ли быстро увеливаются запасы, не накапливаются ли долги покупателей, хватает ли своих средств?

Мы предлагаем простой тест из 5 этапов, представленных на рисунке 6.



Рис. 6. Этапы анализа компании

Этот алгоритм дает возможность замечать неблагоприятные тенденции до того, как они перерастут в реальный дефицит денег и проявится в кассовых разрывах. Предложенный алгоритм из 4 шагов не привязан к специфике конкретного региона или масштаба бизнеса, он может быть использован в системе любого управленческого учета абсолютно любой торговой организации, которая работает с товарными запасами и отсрочками платежей, наиболее актуален для компаний с большим оборотом денежных средств.

Ограничением исследования является использование данных только одной компании, было бы целесообразно взять несколько компаний и их сравнить по тем же показателям, а затем провести сравнительный анализ.

На примере ООО «Продукты 31» видно, почему это важно. Компания к 2025 г. стала финансово устойчивее, однако чистая рентабельность остается низкой, а запасы растут быстрее выручки. Для другой торговой фирмы аналогичное сочетание показателей будет означать необходимость проверить эффективность оборотного капитала, даже если коэффициент текущей ликвидности формально находится на высоком уровне.

В практической системе управления результаты исследования можно превратить в регулярный мониторинг шести индикаторов: выручка, чистая рентабельность, запасы, дебиторская задолженность, текущая ликвидность и автономия, эти индикаторы широко используются в методиках финансового анализа [4; 6]. При выявлении неблагоприятного сочетания показателей проводится углубленный анализ ассортимента, закупок, цен и условий расчетов.

Научная новизна состоит в акценте на «качестве роста» как отдельном объекте анализа. В исследовании показано, что три характеристики могут изменяться неодинаково: финансовая независимость ООО «Продукты 31» существенно укрепилась, выручка выросла, но чистая рентабельность снизилась относительно 2022 г., а запасы в 2025 г. росли значительно быстрее продаж.

Предлагаемый подход дополняет стандартный коэффициентный анализ: [3; 5]. ликвидность отвечает на вопрос о способности покрывать обязательства, но не показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Поэтому для аналогичных компаний необходимо одновременно рассматривать платежеспособность и отдачу от оборотного капитала.

Для ООО «Продукты 31» и сходных организаций целесообразно: регулярно анализировать товарные остатки по группам; устанавливать ориентиры по скорости их оборота; сопоставлять темпы роста запасов с темпами роста выручки; контролировать маржинальность товарных категорий; ранжировать покупателей по платежной дисциплине; сохранять достигнутый уровень финансовой независимости.

Особенно важно не воспринимать высокий коэффициент текущей ликвидности как безусловно положительный результат. Если он формируется за счет быстро растущих запасов, предприятие может иметь значительный объем оборотных активов, но не получать соответствующей экономической отдачи. Поэтому финансовый контроль должен отвечать не только на вопрос «может ли компания заплатить», но и на вопрос «насколько эффективно используются средства, которыми она располагает».

Необходимо установить нормативы запасов и регулярно сопоставлять их с фактической скоростью реализации. Анализировать прибыльность товарных групп и отдельных категорий клиентов. Целесообразно применять лимиты отсрочки платежа, контролировать просроченную задолженность. Руководству полезно будет проводить регулярный мониторинг показателей, чтобы быстрее выявлять ухудшение качества роста.

Заключение. Анализ ООО «Продукты 31» за 2020–2025 гг. показал существенное укрепление финансовой устойчивости: собственный капитал вырос более чем в 18 раз, коэффициент автономии увеличился с 0,05 до 0,44, текущая ликвидность – с 1,12 до 3,94, а отношение заемного капитала к собственному снизилось с 18,63 до 1,29 раза.

Одновременно выявлено снижение качества финансового результата. В 2025 г. выручка достигла 1 702 240 тыс. руб., но чистая рентабельность составила 0,78 % против 3,18 % в 2022 г. Запасы выросли на 48,9 % при увеличении выручки на 7,9 %. Это не означает автоматически наличие избыточных запасов, однако требует проверки их оборачиваемости и структуры. Стандартный коэффициентный анализ не способен диагностировать снижение эффективности ресурсов.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные результаты позволяют сформировать универсальную для аналогичных торговых организаций схему внутреннего мониторинга. Ее применение помогает различать рост оборота и рост эффективности, своевременно обнаруживать чрезмерное накопление оборотных активов и принимать меры до появления проблем с денежными потоками. Этот метод подходит для

торговых организаций с высокой долей оборотных активов, для компаний с высокой долей внеоборотных активов соотношение темпов роста запасов и выручки может иметь другой смысл, что требует дальнейшего исследования. Оценка финансового состояния торговой организации через коэффициенты устойчивости и ликвидности является недостаточной, может приводить к ошибочным управленческим выводам.

Наша работа показывает, что нужно разграничивать два разных аспекта финансового состояния торговой организации: устойчивость (способность сохранять платежеспособность) и эффективность (отдача от вложенных в оборотный капитал ресурсов). Эти аспекты могут изменяться по-разному. В данной компании устойчивость укрепилась, а эффективность снизилась.

Финансовое положение исследуемой компании в конце анализируемого периода характеризуется укрепление финансовой независимости и достаточным уровнем текущей ликвидности, но требует повышение эффективности оборотного капитала и восстановления чистой маржинальности.

Таким образом, пример ООО «Продукты 31» показывает: устойчивость и эффективность – не одно и то же. Компания может укреплять собственный капитал и сохранять высокую ликвидность, одновременно нуждаясь в повышении маржинальности и эффективности использования запасов. Именно учет этой взаимосвязи делает предложенный подход актуальным для современных торговых организаций. В торговом бизнесе финансовая устойчивость является необходимым, но недостаточным условием долгосрочной конкурентоспособности. Компания, которая накапливает оборотные активы, без увеличения маржинальности, игнорирует качество роста, может столкнуться со скрытым снижением эффективности, даже при высоких показаниях ликвидности, поэтому предложенный подход должен использоваться в финансовом мониторинге. Рекомендуется проводить такой анализ каждый квартал, а при выявлении отклонений – делать углубленный аудит товарных категорий и условий закупок.

Список литературы

1. Оценка экономической эффективности торгового предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-torgovogo-predpriyatiya
2. Методические подходы к оценке финансового состояния малых торговых организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-finansovogo-sostoyaniya-malyh-torgovyh-organizatsiy
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2023.
4. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2021.
5. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2021.
6. Любушин Н. П. Экономический анализ: учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022.
7. Состояние системы управления запасами организации на современном этапе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-sistemy-upravleniya-zapasami-organizatsii-na-sovremennom-etape
8. Повышение эффективности использования оборотного капитала путем ускорения оборачиваемости запасов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-oborotnogo-kapitala-putem-uskoreniya-oborachivaemosti-zapasov-1
9. Проблемы оценки финансового состояния организаций торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-otsenki-finansovogo-sostoyaniya-organizatsiy-torgovli
10. Методологические особенности оценки финансовой устойчивости и платежеспособности торговых организаций в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osobennosti-otsenki-finansovoy-ustoychivosti-i-platezhesposobnosti-torgovyh-organizatsiy-v-sovremennyh-usloviyah

Роль системы бюджетирования в обеспечении финансовой устойчивости предприятий розничной торговли (на примере ООО «Продукты 31»)

Кузнецова А.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия**.**
Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль системы бюджетирования как инструмента обеспечения финансовой устойчивости торгового предприятия. На основе теоретического анализа раскрываются сущность бюджетирования, его функции и значение для предприятий торговли. Практическая часть работы включает анализ финансового состояния и системы бюджетирования ООО «Продукты 31» – торгового предприятия, осуществляющего деятельность в сфере реализации продуктов питания в Белгородской области. На основе данных финансовой отчетности за 2024–2025 гг. рассчитаны ключевые показатели финансовой устойчивости и рентабельности. Выявлены основные проблемы в области финансового планирования и предложены направления совершенствования системы бюджетирования, включая внедрение центров финансовой ответственности, скользящего бюджетирования и автоматизации бюджетного процесса. Результаты исследования могут быть использованы руководством торговых предприятий для повышения эффективности финансового управления.

Ключевые слова: бюджетирование, финансовая устойчивость, розничная торговля, центр финансовой ответственности, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, финансовое планирование, торговое предприятие.

The role of the budgeting system in ensuring the financial stability of retail enterprises (using the example of LLC “Products 31”)

Kuznetsova A.V.,
master’s student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia.
Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the role of the budgeting system as a tool for ensuring the financial stability of a trading enterprise. Based on theoretical analysis, the essence of budgeting, its functions, and its significance for trading enterprises are revealed. The practical part of the work includes an analysis of the financial condition and the budgeting system of LLC “Products 31” – a trading enterprise engaged in the sale of food products in the Belgorod region. Based on the financial reporting data for 2024–2025, key indicators of financial stability and profitability are calculated. The main problems in the field of financial planning have been identified, and directions for improving the budgeting system have been proposed, including the introduction of financial responsibility centers, rolling budgeting, and automation of the budget process. The results of the study can be used by the management of trading enterprises to improve the efficiency of financial management.

Keywords: Budgeting, financial stability, retail trade, financial responsibility center, income and expense budget, cash flow budget, financial planning, trading enterprise.

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности, волатильностью цен на сырье и товары, а также усилением конкуренции в торговом секторе, обеспечение финансовой устойчивости предприятий становится одной из ключевых задач управления. Финансовая устойчивость отражает способность предприятия стабильно функционировать, своевременно погашать обязательства и развиваться в долгосрочной перспективе без существенного наращивания долговой нагрузки [1]. Бюджетирование выступает одним из наиболее эффективных инструментов финансового менеджмента, позволяющих планировать, контролировать и координировать финансовые потоки организации. Для предприятий торговли, где маржинальность традиционно невысока, а оборачиваемость товаров играет решающую роль, качественно выстроенная система бюджетирования приобретает особое значение [2]. Она позволяет не только прогнозировать финансовые результаты, но и своевременно выявлять отклонения, управлять затратами и оптимизировать структуру капитала.

Бюджетирование представляет собой систематический процесс планирования, координации и контроля финансовых ресурсов организации на определенный период времени. Это комплексная система управления, направленная на достижение стратегических целей предприятия посредством эффективного распределения и использования активов [3]. В узком смысле бюджетирование – это процесс составления и исполнения бюджетов, в широком – управленческая технология, охватывающая планирование, учет, контроль и анализ отклонений. К основным функциям бюджетирования относятся: планирование – разработка финансовых прогнозов и установление целевых показателей на основе анализа рыночной конъюнктуры и внутренних возможностей организации; координация – согласование деятельности всех подразделений предприятия для достижения общих целей; контроль -сопоставление фактических результатов с плановыми показателями и выявление отклонений; оценка эффективности – анализ финансовых показателей для принятия обоснованных управленческих решений [4]. В отличие от бухгалтерского учета, который фиксирует свершившиеся факты хозяйственной жизни, бюджетирование ориентировано на будущее и носит прогнозно-аналитический характер. Бюджетирование не закреплено на законодательном уровне, поэтому организация системы бюджетирования целиком ложится на предприятие [5].

Финансовая устойчивость – это способность предприятия стабильно работать и развиваться в долгосрочной перспективе, сохраняя платежеспособность даже в кризисных условиях. Если предприятие финансово устойчиво, оно располагает достаточными средствами для покрытия текущих расходов, погашения долгов, инвестирования в рост и при этом сохраняет независимость от чрезмерных займов [6]. Принято выделять четыре типа финансовой устойчивости: абсолютную, нормальную, неустойчивую и кризисную. Тип устойчивости определяется на основе анализа обеспеченности запасов источниками формирования: собственными оборотными средствами, дополненными долгосрочными и краткосрочными заемными источниками. Взаимосвязь бюджетирования и финансовой устойчивости носит двусторонний характер. С одной стороны, бюджетирование позволяет прогнозировать денежные потоки и предотвращать кассовые разрывы, управлять дебиторской и кредиторской задолженностью, оптимизировать налоговое планирование, формировать резервы для покрытия непредвиденных расходов, контролировать структуру капитала и не допускать чрезмерного роста долговой нагрузки [7]. С другой стороны, уровень финансовой устойчивости определяет доступность финансовых ресурсов для реализации бюджетных планов, влияя на реалистичность и достижимость установленных целей.

Бюджетирование в сфере торговли имеет ряд особенностей, отличающих его от бюджетирования на производственных предприятиях. Прежде всего, торговые предприятия не осуществляют переработку сырья и выпуск готовой продукции, поэтому главными операционными бюджетами торговой организации являются бюджеты продаж и

закупок, а не бюджеты производства [8]. Торговые предприятия реализуют значительно более широкий ассортимент разнородных товаров, чем производственные компании, что требует детализированного учета реализации по товарным группам и усложняет процесс бюджетирования доходов [9]. Кроме того, предприятия торговли осуществляют реализацию через различные каналы: центральный офис, филиалы, розничные магазины, выездную торговлю. Каждый канал имеет свою методику формирования цен и себестоимости реализации, что требует планирования доходов в аналитике по каналам сбыта [9]. В торговых организациях преимущественно действует принцип «котлового» учета затрат, при котором сложно выделить рентабельность отдельных товаров и бизнес-процессов [8]. Структура генерального бюджета торговой организации включает операционный бюджет (бюджет продаж, бюджет закупок, бюджет запасов, бюджеты коммерческих и управленческих расходов) и финансовый бюджет (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу) [10].

ООО «Продукты 31» – торговое предприятие, зарегистрированное 18 февраля 2008 года, осуществляющее деятельность в сфере реализации продуктов питания. Юридический адрес организации: 308015, Белгородская область, г. Белгород, ул. Везельская, зд. 81В, офис 5. Директором предприятия является Кульшин Владимир Викторович, единственным учредителем – Золотова Мария Максимовна [11]. Основным видом деятельности организации (по ОКВЭД) является торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами (код 46.33). Кроме того, зарегистрировано 55 дополнительных видов деятельности, среди которых торговля оптовая фруктами и овощами (46.31), торговля оптовая мясом и мясными продуктами (46.32), торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями (46.36), торговля оптовая хлебобулочными изделиями (46.36.4), торговля оптовая соками, минеральной водой и безалкогольными напитками (46.34.1), неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами (46.39), деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10) [11]. Предприятие имеет сеть из 7 филиалов и относится к категории средних предприятий в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства. Среднесписочная численность работников за 2025 год составила 124 человека, среднемесячная заработная плата – 74,1 тыс. руб. Уставный капитал общества составляет 10 000 руб. [12]. Ассортимент реализуемой продукции включает колбасные изделия, мясную продукцию, крупы, молочную продукцию, макароны, растительное масло, снековую продукцию, чай, кофе, овощные консервы. Предприятие осуществляет реализацию продукции как по предоплате, так и с использованием постоплаты и рассрочки [13].

Для оценки финансовой устойчивости предприятия проанализируем ключевые финансовые показатели за 2024–2025 годы на основе данных бухгалтерской отчетности. Динамика основных финансовых результатов представлена в таблице 1

Таблица 1

Основные финансовые показатели ООО «Продукты 31» за 2024–2025 гг.

Показатель	2024 г.	2025 г.	Темп роста, %
Выручка, млн руб.	1 574,1	1 700,0	108,0
Чистая прибыль, млн руб.	12,64	13,27	105,0
Валюта баланса, млн руб.	221,7	266,0	120,0
Собственный капитал, млн руб.	103,6	116,0	112,0
Основные средства, млн руб.	6,0	3,4	57,0
Оборотные активы, млн руб.	215,7	262,6	121,7
Налоги, млн руб.	16,2	24,6	152,0

Как видно из таблицы 1, выручка предприятия в 2025 году выросла на 8 % и составила 1,7 млрд руб. Чистая прибыль увеличилась на 5 % – до 13,27 млн руб. Валюта баланса выросла на 20 %, что свидетельствует о расширении масштабов деятельности.

При этом стоимость основных средств снизилась на 43 %, что может указывать на списание изношенного оборудования или переориентацию на аренду помещений и транспорта. Рост налоговых отчислений на 52 % (до 24,6 млн руб.) опережает рост прибыли, что может быть связано с изменениями в налоговом законодательстве или структурными изменениями в налогооблагаемой базе.

Анализ организации бюджетного процесса в ООО «Продукты 31» показал, что предприятие использует базовую систему бюджетирования, которая включает составление годового бюджета доходов и расходов (БДР), планирование бюджета движения денежных средств (БДДС) в помесячном разрезе и контроль исполнения бюджета через сравнение плановых и фактических показателей. Бюджетный процесс в значительной степени централизован: основные бюджеты формируются финансово-экономическим отделом «сверху вниз» на основе данных предыдущих периодов и утвержденных целевых показателей. Подразделения предприятия (отдел закупок, отдел продаж, филиалы) участвуют в бюджетном процессе ограниченно, предоставляя первичную информацию, но не обладая самостоятельностью в формировании бюджетных заявок.

На основе анализа выявлены следующие недостатки системы бюджетирования ООО «Продукты 31». Во-первых, предприятие не выделило центры финансовой ответственности (ЦФО) по направлениям деятельности или структурным подразделениям, что снижает ответственность руководителей за финансовые результаты и затрудняет контроль за эффективностью использования ресурсов. Во-вторых, бюджеты составляются один раз в год и не пересматриваются в течение бюджетного периода – в условиях волатильности цен на продовольственные товары, характерной для отрасли, это приводит к существенным отклонениям фактических данных от плановых и снижает управляемость. В-третьих, учитывая широкий ассортимент реализуемой продукции, предприятие планирует доходы в укрупненном виде без детализации по товарным группам, что затрудняет анализ рентабельности отдельных направлений и принятие обоснованных решений об ассортименте. В-четвертых, предприятие не формирует прогнозный баланс (бюджет по балансовому листу), что не позволяет оценить влияние бюджетных решений на структуру активов и пассивов и спрогнозировать показатели финансовой устойчивости. В-пятых, бюджетирование ведется преимущественно в табличных формах, что увеличивает трудоемкость процесса, повышает риск ошибок и затрудняет консолидацию данных по семи филиалам. В-шестых, показатели бюджетного исполнения не интегрированы в систему KPI руководителей подразделений, что снижает их заинтересованность в достижении бюджетных целей. Сводная характеристика выявленных проблем представлена в таблице 2.

Таблица 2

Проблемы системы бюджетирования ООО «Продукты 31» и их последствия

Проблема	Характеристика	Последствия
Отсутствие ЦФО	Нет разграничения ответственности по подразделениям	Снижение контроля за затратами; невозможность оценки эффективности подразделений
Статичное бюджетирование	Бюджеты не пересматриваются в течение года	Существенные отклонения факт/план; снижение управляемости
Недостаточная детализация доходов	Планирование без разбивки по товарным группам	Невозможность анализа рентабельности направлений
Отсутствие ББЛ	Прогнозный баланс не формируется	Невозможность прогнозирования финансовой устойчивости
Слабая автоматизация	Использование Excel без специализированного ПО	Высокая трудоемкость; риск ошибок; сложности консолидации
Нет связи с мотивацией	KPI не привязаны к бюджетным показателям	Низкая заинтересованность руководителей в исполнении бюджета

На основе выявленных проблем и теоретического анализа предлагается комплекс мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования предприятия. Первым направлением является внедрение центров финансовой ответственности. Предлагается сформировать финансовую структуру предприятия на основе ЦФО с учетом специфики торговой деятельности. Учитывая, что предприятие реализует несколько товарных групп и имеет семь филиалов, целесообразно использовать продуктовый принцип выделения ЦФО [10]: ЦФО «Молочная продукция», «Мясная продукция», «Овощи и фрукты», «Кондитерские изделия», «Прочие товары» (центры маржинального дохода); ЦФО «Закупки», «Логистика и хранение», «Управление» (центры затрат); ЦФО «Филиалы» (центры прибыли с разбивкой по каждому филиалу). Каждый ЦФО возглавляется руководителем, который несет ответственность за выполнение бюджетных показателей вверенного подразделения. Это позволит повысить прозрачность финансовых потоков, делегировать ответственность и создать основу для системы мотивации.

Вторым направлением выступает переход к скользящему (гибкому) бюджетированию [3]. Скользящий бюджет пересматривается ежеквартально: в конце каждого квартала добавляется прогноз на следующий квартал, а текущий бюджет корректируется с учетом фактических данных. Это обеспечит оперативное реагирование на изменения рыночной конъюнктуры, повышение точности прогнозов, возможность корректировки закупочных планов при изменении цен поставщиков и минимизацию отклонений фактических показателей от плановых.

Третьим направлением является детализация бюджета доходов по товарным группам с использованием натурально-стоимостных показателей. Для каждого направления следует планировать объем реализации в натуральном выражении (кг, шт., л), среднюю цену реализации, закупочную стоимость и валовую маржу в абсолютном и относительном выражении. При широкой номенклатуре целесообразно использовать агрегированные единицы (товарные группы, бренды), что обеспечит баланс между детализацией и трудоемкостью процесса [14].

Четвертым направлением выступает внедрение бюджета по балансовому листу (ББЛ). Формирование прогнозного баланса позволит оценивать влияние бюджетных решений на показатели финансовой устойчивости, прогнозировать коэффициенты автономии, ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами, своевременно выявлять риски ухудшения финансового состояния и планировать привлечение заемного капитала на основе прогнозной структуры активов и пассивов. ББЛ должен составляться на основе данных БДР и БДДС в соответствии с принципом двойной записи в плане счетов бюджетирования.

Пятым направлением является автоматизация бюджетного процесса. Для повышения эффективности и обеспечения консолидации данных по всем филиалам рекомендуется внедрить специализированное программное решение на базе «1С:Предприятие», обеспечивающее настройку бюджетных моделей различной сложности, планирование бюджета на разные периоды (месяц, квартал, год), формирование фактических данных по бюджетам в режиме реального времени, автоматический расчет отклонений и формирование управленческих отчетов, ведение бюджетирования для нескольких подразделений (филиалов) с консолидацией [7].

Шестым направлением является интеграция бюджетирования с системой мотивации. Показатели исполнения бюджета предлагается интегрировать в систему ключевых показателей эффективности (KPI) руководителей ЦФО: для центров маржинального дохода – выполнение плана по выручке и валовой марже; для центров затрат – соблюдение лимитов затрат; для центров прибыли – выполнение плана по операционной прибыли. Связь бюджетных показателей с системой вознаграждения повысит мотивацию руководителей к достижению установленных целей и усилит финансовую дисциплину. Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предложенных мероприятий представлена в таблице 3.

Таблица 3

Оценка ожидаемого эффекта от внедрения предложений

Направление	Ожидаемый эффект	Оценка влияния
Внедрение ЦФО	Повышение ответственности и прозрачности; сокращение непроизводительных затрат	5–7 % сокращение затрат
Скользящее бюджетирование	Снижение отклонений факт/план; рост точности прогнозов	15-20 % снижение отклонений
Детализация бюджета доходов	Выявление нерентабельных товарных групп; оптимизация ассортимента	3-5 % рост маржинальной прибыли
Внедрение ББЛ	Своевременное прогнозирование рисков финансовой неустойчивости	Качественное улучшение
Автоматизация	Сокращение трудоемкости бюджетного процесса	30-40 % снижение трудоемкости
Интеграция с KPI	Повышение исполнения бюджета; усиление финансовой дисциплины	10-12 % рост исполнения бюджета

Выявленные недостатки действующей системы бюджетирования – отсутствие ЦФО, статичный характер бюджетов, недостаточная детализация, отсутствие прогнозного баланса и слабая автоматизация – ограничивают возможности предприятия по управлению финансовой устойчивостью. Предложенные направления совершенствования, включающие внедрение центров финансовой ответственности по продуктовому принципу, переход к скользящему бюджетированию, детализацию бюджета доходов по товарным группам, формирование прогнозного баланса, автоматизацию бюджетного процесса и интеграцию бюджетных показателей с системой мотивации, создают методическую основу для повышения качества финансового планирования и контроля. Реализация этих мероприятий позволит предприятию улучшить показатели финансовой устойчивости, повысить эффективность использования ресурсов и обеспечить устойчивое развитие в условиях рыночной неопределенности.

Список литературы

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – Минск: Новое знание, 2020. – 654 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. – Киев: Ника-Центр, 2019. – 592 с.
3. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 400 с.
4. Керимов В. Э. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговых организациях: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2020. – 256 с.
5. Бубновская Т. В. Особенности розничной торговли, влияющие на построение системы бюджетирования в торговой сети // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7, № 4 (25). – С. 123–128.
6. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
7. Анализ и оценка финансовой устойчивости компании [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).
8. Бубновская Т. В., Шинкарева И. Е. Особенности розничной торговли, влияющие на построение системы бюджетирования в торговой сети // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: сборник статей. – Челябинск, 2017. – С. 45–50.
9. Об особенностях бюджетирования в организациях сферы торговли и услуг // Справочник экономиста. – 2026. – № 2 [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).
10. Бубновская Т. В. Особенности бюджетирования в розничной торговле // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 38. – С. 25–30.
11. ООО «Продукты 31»: сведения о юридическом лице [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).
12. ООО «Продукты 31»: сведения из ЕГРЮЛ [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).

13. Продукты31: информация о компании на Яндекс Картах [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).
14. Бюджетирование в торговых компаниях [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).
15. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2022. – 1024 с.
16. Организация бюджетирования: этапы, принципы и лучшие практики [Электронный ресурс]. – URL: (дата обращения: 02.09.2026).

Пространственная поляризация в условиях цифровой экономики: переосмысление классических теорий регионального развития

Кулик А.М.,
доцент кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Данное исследование посвящено изучению пространственной поляризации в условиях цифровой экономики, опираясь на классические теории регионального развития. Переосмысление классической теории требует введения многослойной модели пространства, где цифровое пространство накладывается на физическое. В работе представлено переосмысление теорий В. Кристаллера, А. Леша, обозначена идентификация новых механизмов поляризации; описаны модели цифровой поляризации: сокращение разрыва и развитие на базе цифровых сетей.

Ключевые слова: пространственная поляризация, цифровая экономика, цифровая трансформация, региональное развитие.

Spatial polarization in the context of the digital economy: rethinking classical theories of regional development

Kulik A.M.,
Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security,
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences
Belgorod, Russia

Abstract. This study is devoted to the examination of spatial polarization in the context of the digital economy, drawing on classical theories of regional development. Reinterpreting classical theory requires the introduction of a multi-layered space model, where digital space is superimposed on physical space. The paper presents a reinterpretation of the theories of W. Christaller and A. Losch, identifies new mechanisms of polarization, and describes models of digital polarization: reducing the gap and development based on digital networks.

Keywords: spatial polarization, digital economy, digital transformation, regional development.

Введение. На сегодняшний день изучение вопросов пространственной поляризации в условиях цифровой экономики является достаточно актуальной темой, поскольку классические теории регионального развития строились в условиях индустриальной экономики. К примеру, в теориях В. Кристаллера о центральных местах, А. Леша о пространственной организации делается акцент на процесс построения и формирования физической близости факторов производства, логистических операциях, построении транспортных коридоров. В силу влияния цифровой трансформации данные факторы утрачивают свое значение. Формируется новый тип асимметрии – цифровая поляризация [1].

В классической теории центральное место в качестве диапазона представлено максимальным расстоянием, которое потребитель готов преодолеть ради того, чтобы получить товары или услуги. В теории ключевыми параметрами выступают порог (т.е. минимальный спрос для существования услуги) и дальность. Цифровая экономика в радикальном ракурсе меняет данные параметры, и, непосредственно, логику пространственной организации. За счет ее влияния данные параметры раздваиваются: дальность и порог выступают функциями и цифрового расстояния: формируется двухмерное пространство дальностей.

По замечанию Т.С. Кочетковой, современная цифровая трансформация носит революционный характер, т. е. «качественные глубокие изменения имеют цивилизационный масштаб и меняют системообразующие отношения экономической деятельности» [2, с. 7]. За счет влияния цифровой экономики усиливается структура пространственной поляризации, т.е. однородная изотропная плоскость заменяется анизотропным пространством с резкими градиентами цифровой доступности.

Переосмысление классической теории требует введения многослойной модели пространства, где цифровое пространство накладывается на физическое (таб. 1).

Таблица 1

Иерархия от «центральных мест» к «цифровым узлам»

Название уровня	Модель Кристаллера	Пример цифровой модификации
Базовый	Деревня – товары первой необходимости	Населенный пункт с доступом к базовому интернету и пунктам выдачи маркетплейсов
Промежуточный	Районный центр – повседневные товары и услуги	Логистический коворкинг, пункт коллективного доступа к цифровым услугам
Региональный	Областной центр – специализированные услуги	Региональный дата-центр, филиалы технопарков, концентрация сервисной экономики
Высший	Крупнейший город – уникальные блага	Глобальный цифровой узел – НИОКР, финансовый и AI-кластер

Подчеркнем, что теория Кристаллера не устарела: именно ее базовые составляющие (порог, дальность, иерархия, центральность) выступают аналитическим мощным инструментом. Но, за счет этого, цифровая экономика требует их многомерного переопределения. Главная мысль в том, что цифровизация не «растворяет» пространство, а перестраивает его поляризацию.

Если модель Кристаллера фокусировалась на описании иерархической структуры центральных мест, то концепция А. Леша раскрывает ее динамику через призму рыночного равновесия. Данный автор рассматривает пространство как конкурентное поле, где границы рыночных зон формируются под влиянием конусов спроса. Концепция «конуса спроса» претерпевает качественную трансформацию: из одномерной модели, зависящей исключительно от пространственного фактора, она эволюционирует в комплексную многофакторную функцию. Именно в новой парадигме спрос определяется совокупностью цифровой доступности, архитектурой логистической сети и синергетическим эффектом сетевых экстерналий, где ценность платформы прямо пропорциональна количеству ее участников. А. Леша один из первых обосновал интеграцию эффекта масштаба в теорию пространственной экономики. В рамках его концепции развитие производства ограничено дилеммой: увеличение объема выпуска позволяет расширять рынки сбыта, но, тем не менее, неизбежно влечет за собой тенденцию роста логистических затрат (таб. 2).

Таблица 2

Переосмысление теории А. Леша в цифровую модификацию

Название параметра	Модель А. Леша	Цифровая модификация
Предельные издержки	Растут с объемом	Близки к 0 для цифровых продуктов
Возрастающая отдача	Убывающая – достигает предела	Не убывающая – сетевые эффекты
Транспортные издержки	Уравновешивают экономию от масштаба	Обнулены для цифровых: трансформированы для физических
Равновесный размер фирмы	Конечный – задает размер рыночной зоны	Потенциально-глобальный – зона не ограничена
Конкуренция	Сжимает зоны до шестиугольников	Создает монополию – не сжимается

Таким образом, традиционная модель А. Леша отражала эффект масштаба сдерживания логистическими издержками и рыночной конкуренцией. В условиях цифровизации данные ограничения нивелируются. В результате, это приводит к трансформации пространственной структуры рынка: классическое равновесие становится недостижимым, поскольку предельная эффективность масштабирования перестает быть лимитированной.

Какие же новые механизмы поляризации можно идентифицировать? Во-первых, формируется фокус концентрации на компетенции и таланты. Для крупных агломераций (регионов-лидеров) характерно привлечение квалифицированных кадров, инвестиционных вложений в развитие цифровых платформ. Непосредственно, чем сильнее метрополия, тем больше ресурсов, возможностей она сгенерирует. Цифровая трансформация изменяет процесс конфигурации социально-экономического пространства. Во-вторых, формируется цифровой разрыв как кумулятивный процесс. Акцент делается на образование «вторичного разрыва» – т.е. отличия в уровне цифровых компетенций. Проблемная сторона отражается в том, что у тех регионов, у которых изначально мало ресурсных возможностей, прослеживается тенденция отставания быстрыми темпами, соответственно, технологическая диффузия сталкивается с барьерами.

В пространственном регулировании формируется новый формат в роли цифровых платформ. И это третий механизм поляризации. За их счет объединяются регионы в одну сеть, но, при этом, слабые регионы становятся уязвимыми перед централизованными решениями, в начинке которых, может быть, не учтена местная специфика.

Нельзя не отметить и такой механизм поляризации, как трансформация рынка труда. Действительно, это очень важный момент, поскольку процесс трансформации рынка труда способствует институционализации феномена «цифровое кочевничество» и развитию «гибридных городов». Представленные процессы детерминируют деконтекстуализацию трудовой деятельности, нивелируя зависимость между пространственным расположением субъекта и его включенностью в цифровой рынок труда.

Безусловно, традиционные концепции, такие как локализация, агломерационные эффекты, региональные преимущества сохраняют свою актуальность, но, при этом, требуют концептуального расширения и интеграционных процессов с современными инструментами анализа. В качестве инструментов можно предложить следующие:

– сместить исследовательский фокус в сторону анализа сетевых структур и экстерриториальных связей как факторов развития;

– учитывать институциональные изменения, которые обусловлены экспансией цифровых платформ (меняется парадигма конкуренции, где доступ к данным становится детерминантой рыночного успеха).

Считаю, что для цифровой поляризации характерно не только усугубить старые неравенства; данная дефиниция порождает новые подходы, способствует появлению новых методов, часть из которых направлена на сокращение разрыва, другая часть основывается на специфике цифровых сетей для дальнейшего развития. Представим некоторые из ключевых моделей, которые выступают предметом актуальных дискуссий в экономической литературе (рис. 1.).

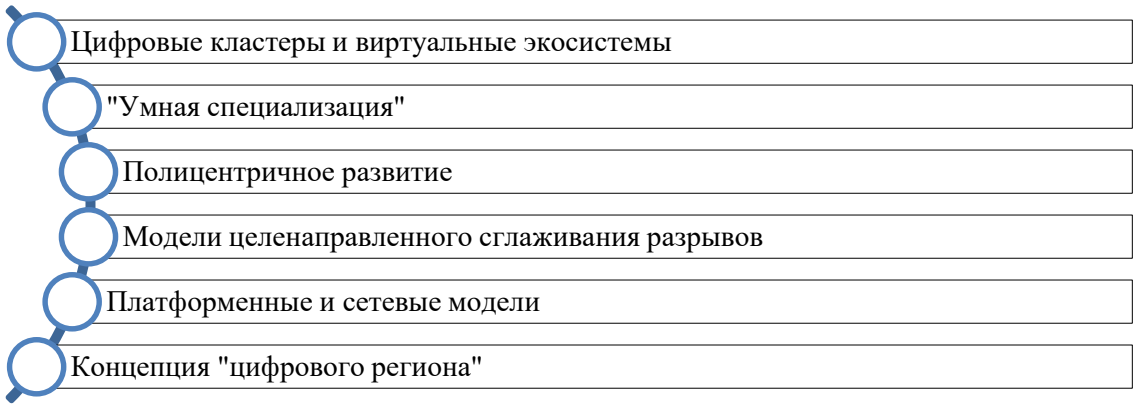


Рис. 1. Модели цифровой поляризации: сокращение разрыва и развитие на базе цифровых сетей

Для модели цифровых кластеров и виртуальных экосистем главной идеей выступает формирование таких экосистем, которые объединяют бизнес, науку и государство вокруг определенных технологий. Важным преимуществом следует отметить отсутствие географических границ: цифровые платформы помогают взаимодействовать дистанционно. Данный процесс способствует интеграции регионов в глобальные цепочки создания стоимости.

Модель «умная специализация» выступает как подход, при котором региону целесообразно не пытаться осуществлять развитие во всех направлениях одновременно, а сосредоточиться на выявлении и укреплении комплекса уникальных конкурентных преимуществ, учитывая возможности цифровых технологий. Непосредственно, речь идет не только о поддержке уже комплекса существующих отраслей, но и поиске новых перспективных областей, где регион может стать лидером, опираясь на свой набор кадровых, научных и природных ресурсов, и, непосредственно, на потенциал цифровой трансформации. Важный элемент данного подхода заключается в сотрудничестве среди бизнес-среды, власти и научного сообщества с целью определения стратегии развития.

Модель полицентричного развития характеризуется курсом, направленным на процесс преодоления чрезмерной концентрации ресурсов и активности в одном-двух крупных центрах. Задачей выступает создание сети взаимосвязанных точек роста различного масштаба (крупные города, малые населенные пункты, сельские территории), где каждая точка выполняет роль в общей системе. И, непосредственно, цифровые технологии играют важную роль, позволяя определенным центрам осуществлять эффективную интеграцию в более широкие экономические и цифровые сети, что проявляется в снижении их зависимости от одного доминирующего центра.

Модели целенаправленного сглаживания разрывов: понимание угроз социальной и технологической поляризации стимулирует процесс внедрения стратегий по сокращению цифрового неравенства. И здесь целесообразно отметить следующие ключевые инструменты: развитие инфраструктуры в отстающих регионах, образовательные инициативы и создание центров компетенций. Эффективным методом также является «диффузия инноваций» – масштабирование передового опыта на периферийные территории.

Платформенные и сетевые модели: цифровая трансформация позволяет создавать отраслевые платформы (в логистике, АПК, креативном секторе). Данные экосистемы генерируют сетевые эффекты и развивают экономику совместного потребления. Подобного типа модели снижают входные барьеры для бизнеса и обеспечивают более инклюзивный доступ к ресурсам и возможностям.

Концепция «цифрового региона» визуально отражена на следующем рисунке.



Рис. 2. Визуализация составляющих блоков концепции «цифрового региона»

В концепции «цифрового региона» речь идет о системной трансформации региона, инициатива которой охватывает не только технологическую модернизацию отраслей экономики, но и внедрение инструментов цифрового госуправления, мониторинг социально-экономического развития показателей.

Заключение. Согласимся с тем, что для традиционных концепций регионального развития характерно переосмысление в условиях цифровой экономики, поскольку их постулаты утрачивают актуальность. Реальные различия в уровне развития разных территорий, необходимость адаптировать государственную политику под новые условия и потребности обновить теоретические модели для понимания современных пространственных изменений доказывают важность изучения представленного вопроса.

Цифровая трансформация экономики и ускорение технологического прогресса приводят к тому, что традиционные подходы к формированию основ пространственной политики страны перестают соответствовать потребностям общества в условиях «новой нормальности». В это, в свою очередь, ставит под угрозу устойчивое развитие региональной экономики и устойчивость территории в целом [3]. Исследование данной проблематики способствует расширению научных знаний, разработке конкретных решений для уменьшения поляризации и обеспечения устойчивого развития.

Список литературы

1. Колин К.К. Цифровая трансформация // Цифровая трансформация общества: современные концепции общественного развития и новая терминология: сб. ст. М.: Московский гуманитарный университет, 2021. С. 34–39
2. Кочеткова Т.С. Цифровизация и развитие региональных экономических систем // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2022. № 3 (71). URL: https:// eee-region.ru/article/7111 (дата обращения: 20.09.2026)
3. Макаров, И. Н. Особенности пространственной политики страны в период цифровой трансформации экономики / И. Н. Макаров, Д. П. Лопская // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 1. – С. 101-124. – DOI 10.18334/epp.16.1.124480.
4. Ремнев П.Ю. Взгляд на цифровую трансформацию регионов через призму теорий пространственного развития // Вестник РУК. 2023. №4 (54). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vzglyad-na-tsifrovuyu-transformatsiyu-regionov-cherez-prizmu-teoriy-prostranstvennogo-razvitiya (дата обращения: 30.09.2026).

Современные технологии обеспечения кибербезопасности коммерческих банков в условиях цифровой трансформации

Науменко И.А.,
ассистент кафедры инновационной
экономики и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Тарасова А.Р.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена трансформацией банковского сектора, в рамках которой обеспечение информационной безопасности переходит из категории вспомогательных функций IT-департамента в разряд стратегических активов, напрямую влияющих на рыночную долю и устойчивость коммерческого бака. В условиях ужесточения регуляторных требований и роста числа атак на критическую информационную инфраструктуру возникает объективная потребность в переосмыслении кибербезопасности как элемента неценовой конкуренции.

Ключевые слова: коммерческие банки, кибербезопасность, информационная безопасность, цифровое доверие клиентов.

Modern technologies for ensuring the cybersecurity of commercial banks in the context of digital transformation

Naumenko I.A.,
Assistant Lecturer at the Department of Innovatiion Economics
and Finance of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Tarasova A.R.,
student of the Institute of Economics and
Management of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The relevance of the study is due to the transformation of the banking sector, within which ensuring information security is moving from the category of auxiliary functions of the IT department to the status of strategic assets that directly affect the market share and stability of a commercial bank. Given the tightening of regulatory requirements and the growing number of attacks on critical information infrastructure, there is an objective need to rethink cybersecurity as an element of non-price competition.

Keywords: commercial banks, cybersecurity, information security, customer digital trust.

Введение. На современном этапе развития финансовой системы России наблюдается существенная трансформация принципов обеспечения информационной безопасности коммерческих банков. Еще десять лет назад затраты на кибербезопасность рассматривались руководством банков, как неизбежные расходы, не приносящие прямой выгоды. Сегодня же защищенность цифровых систем стала одним из важнейших факторов, влияющих на рыночную стоимость компании и уровень доверия клиентов [7].

Причиной таких изменений является как рост числа киберугроз, так и трансформация поведения самих потребителей финансовых услуг. В эпоху мобильного банкинга клиенты лишены возможности оценить надежность сервиса через традиционные каналы, например, по внешнему виду отделения или квалификации персонала. Основным индикатором надежности для них теперь выступает стабильность и безопасность онлайн-сервисов в общем, и личного кабинета, в частности.

Увеличение частоты и сложности кибератак на финансовые организации подчеркивает необходимость надежной защиты критической информационной инфраструктуры. Сбои в работе платежных систем или утечки данных приводят к непосредственным финансовым потерям и наносят ущерб репутации, подрывая доверие клиентов, которое сегодня является одним их ключевых нематериальных активов компании. Основными инновационными решениями, для борьбы с такого рода угрозами являются:

1. Искусственный интеллект и машинное обучение

Современные алгоритмы на базе ИИ обрабатывают финансовые операции в режиме реального времени и оперативно выявляют аномалии, которые могут свидетельствовать о мошеннических действиях. К примеру, если пользователь традиционно совершает платежи в пределах одного региона (например, в Москве), а затем фиксируется операция из Юго-Восточной Азии, система автоматически приостанавливает транзакцию до подтверждения ее легитимности со стороны клиента.

2. Биометрическая аутентификация

Применение биометрических данных – отпечатков пальцев, распознавания лиц и голосовых характеристик – существенно снижает вероятность несанкционированного доступа к учетным записям. Согласно исследованию Javelin Strategy & Research [9], внедрение биометрии позволяет сократить количество случаев мошенничества на 60 %.

3. Технология децентрализованных реестров (блокчейн)

Применение распределенного реестра обеспечивает фиксацию данных в неизменяемом виде и их прозрачность для участников системы. Указанные свойства обусловили востребованность блокчейна в финансовой сфере. К числу наиболее значимых сценариев использования принято относить:

– повышение защищенности финансовых транзакций;

– оптимизацию процедур идентификации клиентов (так называемый KYC);

– исключение ситуаций, при которых возможно повторное финансирование одного и того же обязательства.

4. Квантовая криптография

На сегодняшний день технология находится главным образом на этапе экспериментальных внедрений, однако результаты пилотных проектов позволяют говорить о ее высоком потенциале в области защиты каналов связи от несанкционированного перехвата. Отличительная особенность квантовых ключей состоит в следующем: любая попытка их компрометации неминуемо влечет за собой изменение состояния ключа. Благодаря этому достигается качественно иной, более высокий уровень безопасности при передаче информации.

5. Архитектура с нулевым доверием (Zero Trust Architecture)

В основе данной концепции лежит принцип «не доверять, а проверять», который предполагает непрерывный контроль подлинности как пользователей, так и устройств – даже в том случае, если они находятся внутри сегмента корпоративной сети, традиционно считающегося защищенным. Подобный подход позволяет значительно уменьшить риски, связанные с действиями внутренних нарушителей (инсайдеров), а также ограничить возможности распространения вредоносного программного обеспечения.

6. Автоматизированное реагирование на инциденты (SOAR)

Платформы Security Orchestration, Automation and Response (SOAR) автоматизируют ключевые процессы кибербезопасности: изолируют зараженные устройства, блокируют подозрительные IP-адреса и оперативно уведомляют специалистов. Благодаря этому время реагирования на угрозы сокращается с нескольких часов до считанных секунд.

В 2026 году передовые технологииискусственный интеллект, квантовые алгоритмы и системы распределенных реестров – становятся основой противодействия

актуальным киберугрозам. Эти решения выходят за рамки простого реагирования на инциденты: они позволяют прогнозировать потенциальные атаки, минимизировать время реакции (до долей секунды) и обеспечивать максимально возможный уровень защиты данных. Рассмотрим таблицу, которая демонстрирует сравнительную эффективность инновационных технологий защиты, актуальных для банковского сектора в 2026 году.

Таблица 1

Сравнительная эффективность инновационных технологий защиты

Технология	Снижение риска (%)	Срок окупаемости	Сложность внедрения	Ключевые преимущества 2026 г.
Гибридный ИИ для киберзащиты	70–90	12–18 мес.	Высокая	Точность анализа 99,98 %, предсказание атак
Мультимодальная биометрия	75–85	6–12 мес.	Средняя	Распознавание лиц, голоса, походки, поведения
Квантово устойчивый блокчейн	60–80	24–36 мес.	Очень высокая	Защита межбанковских расчетов, квантовое распределение ключей
Zero Trust 2.0	80–95	18–24 мес.	Высокая	Непрерывный мониторинг поведения пользователей

Источник: составлено авторами

На основе результатов сравнительного анализа эффективности современных защитных технологий (таблица 1) финансовые учреждения получают возможность:

1. Выработать приоритетные направления для инвестиций в сферу кибербезопасности, принимая во внимание баланс между эффективностью решений, их стоимостью и практической реализуемостью.

2. Разработать поэтапную стратегию внедрения технологических решений. При этом основной акцент предлагается делать на тех разработках, которые одновременно отвечают двум критериям: демонстрируют быструю окупаемость и не требуют существенной перестройки уже действующей инфраструктуры.

3. Оценить потенциал гибридных подходов к защите информации путем комбинации различных технологий.

Доверие со стороны клиентов по праву относится к числу наиболее значимых нематериальных активов любой кредитной организации. Пользователи финансовых услуг исходят из того, что их персональные данные защищены в равной степени, как от внешних угроз, так и от возможных злоупотреблений внутри самого банка. Ниже перечислены ключевые факторы, определяющие уровень клиентского доверия.

1. Прозрачность (когда банк открыто информирует пользователей о принимаемых мерах безопасности, это положительно сказывается на его репутации и способствует росту лояльности клиентов);

2. Скорость реагирования на инциденты (если банк действует незамедлительно, к примеру, блокирует карту в тот момент, когда возникают подозрения на мошенническую операцию, клиенты видят, что их интересы находятся в зоне приоритетного внимания);

3. Образовательная деятельность (программы, направленные на повышение финансовой грамотности населения, позволяют клиентам лучше распознавать фишинговые атаки и иные киберугрозы, соответственно, их реализация демонстрирует социальную ответственность банка и закрепляет за ним имидж надежного партнера);

4. Компенсационные механизмы (гарантия возврата средств в случае успешно реализованной кибератаки позволяет снизить уровень тревожности пользователей, в следствии повышается их уверенность в безопасности предоставляемых банком услуг).

В целях укрепления конкурентных позиций кредитных организаций рекомендуется рассматривать меры киберзащиты не как вспомогательный, а как стратегический элемент развития. Иными словами, их следует интегрировать в долгосрочные планы, делая неотъемлемой частью общей бизнес-модели.

Особое внимание следует уделить обучению персонала. Согласно статистике, до 80 % утечек данных происходят из-за «человеческого фактора», что обуславливает необходимость регулярного проведения тренингов по кибергигиене для всех категорий сотрудников.

Не менее важно применение адаптивных систем защиты, основанных на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения, которое позволяет:

– осуществлять прогнозную аналитику потенциальных угроз;

– автоматически адаптировать защитные механизмы к изменяющимся условиям;

– повышать эффективность реагирования на инциденты.

Сотрудничество с регулирующими органами посредством участия в отраслевых проектах, включая взаимодействие с ФинЦЕРТ Банка России, обеспечивает доступ к актуальной информации о новых киберугрозах и методиках противодействия им [1].

Российский банковский сектор функционирует в рамках жесткой регуляторной среды, задающей стандарты киберзащиты. Система нормативных актов, регламентирующих вопросы защиты данных и обеспечения информационной безопасности применительно к кредитно-финансовым организациям, опирается на несколько основополагающих документов:

– Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (в нем закреплены правила, касающиеся обработки персональных данных клиентов, а также требования к их защите) [2];

– Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» (данный закон определяет перечень мер, направленных на защиту объектов критической информационной инфраструктуры, к числу которых относятся в том числе банковские системы) [4];

– Стандарты Банка России (в частности, РС БР ИББС), которые содержат требования к организации информационной безопасности непосредственно в кредитных организациях;

– Нормативные акты ФинЦЕРТ (этими документами закреплен порядок обмена сведениями о киберинцидентах между банками и регуляторами).

Следование нормативам позволяет банкам снизить риски применения штрафных санкций, а также подтверждает ответственное отношение организации к клиентским данным, что объективно повышает уровень доверия со стороны пользователей.

Заключение. Анализ текущего состояния финансового сектора позволяет утверждать: кибербезопасность перестала трактоваться лишь как узкотехническая задача. Все более отчетливо она приобретает статус стратегического элемента, оказывающего прямое влияние на конкурентные позиции банков.

По состоянию на 2026 год наблюдается интенсивный рост как количества киберугроз, так и их сложности. В этой связи обеспечение надежной защиты данных приобретает критически важное значение – оно не только поддерживает доверие клиентов, но и создает основу для долгосрочного устойчивого развития финансовых институтов.

Активная цифровая трансформация, равно как и форсированное развитие технологий искусственного интеллекта, дополнительно высвечивают возрастающую роль кибербезопасности. Из инструмента, предназначенного исключительно для защиты информации, она постепенно превращается в мощный ресурс, дающий конкурентные преимущества.

В обозримой перспективе именно качество киберзащиты, по всей видимости, станет определяющим критерием лидерства в финансовом секторе. Успеха добьются те организации, которые сумеют гарантировать высокий уровень надежности, оперативности и удобства сервисов – даже в условиях непрерывного усложнения ландшафта киберугроз и его постоянной трансформации.

Список литературы

1. Банк России. Отчет о киберугрозах в финансовом секторе за 2026 год / Банк России. – Москва : Банк России, 2026. – 48 с.
2. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152 ФЗ (в редакции от 01.01.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 27. – Ст. 3245.
3. Ваганова, О. В. Гармонизация концептуальных подходов к трактовке понятий «банковский контроль» и «банковский надзор» / О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 1. – С. 113-121. – DOI 10.52575/2687-0932-2023-50-1-113-121. – EDN DOQSBC.
4. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации : Федеральный закон от 26.07.2017 № 187 ФЗ (в редакции от 15.03.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 12. – Ст. 1890.
5. Основы финансовой грамотности : Учебник для самостоятельной и аудиторной работы / О. В. Ваганова, Н. И. Быканова, Т. В. Сапрыкина, Е. Н. Пашкова. – Белгород : ИД «БелГУ», 2022. – 164 с. – ISBN 978-5-9571-3232-5. – EDN PGJMRD.
6. Быканова Н.И., Гордя Д.В., Селезнев Е.А. Развитие цифровых финансовых активов в условиях трансформации финансового рынка // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 2. С. 97-112. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-2-1-0
7. Инновационные технологии защиты данных в банковском секторе : сборник научных трудов / под ред. Д. С. Новикова. – Москва : Финансовый университет при Правительстве РФ, 2026. – 186 с.
8. Кибербезопасность в эпоху цифровой трансформации экономики : материалы Всероссийской научно практической конференции (Москва, 15–16 апреля 2026 г.) / отв. ред. М. А. Соколов. – Москва : Издательство МГУ, 2026. – 312 с.
9. 2026 Mobile Banking Scorecard [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://javelinstrategy.com/research/2026-mobile-banking-scorecard (Дата обращения: 26.08.2026).
10. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Совершенствование учетного обеспечения платных услуг и контроля закупок в медицинских организациях

Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Погорелова С.В.
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы организации бухгалтерского учета платных медицинских и образовательных услуг в государственных учреждениях здравоохранения в контексте их взаимосвязи с системой учетного обеспечения контроля закупок. Анализируются методические подходы к формированию себестоимости платных услуг, распределению накладных расходов между источниками финансирования и калькулированию тарифов. Особое внимание уделяется современным инструментам автоматизации учетных процессов, обеспечивающим прозрачность движения лекарственных препаратов и медицинских изделий, а также эффективности закупочной деятельности. Автором обосновывается необходимость интеграции учетных и закупочных процессов в единую информационную среду как ключевого условия повышения финансовой устойчивости медицинских организаций в условиях многоканального финансирования.

Ключевые слова: платные медицинские услуги, платные образовательные услуги, учет затрат, себестоимость услуги, закупочная деятельность, контроль закупок, автоматизация учета, бюджетные учреждения здравоохранения, лекарственные препараты, медицинские изделия.

Improving the accounting support for paid services and procurement control in medical organizations

Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Pogorelova S.V.,
master's student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines current issues related to organizing accounting for paid medical and educational services in public healthcare institutions in the context of their relationship with the procurement control accounting system. Methodological approaches to determining the cost of paid services, allocating overhead costs among funding sources, and calculating tariffs are analysed. Special attention is paid to modern tools for automating accounting processes, which ensure transparency in the movement of medicines and medical devices, as well as the efficiency of procurement activities. The author substantiates the need to integrate accounting and procurement processes into a single information environment as a key condition for improving the financial stability of medical organizations under conditions of multi-channel financing.

Keywords: paid medical services, paid educational services, cost accounting, service cost, procurement activities, procurement control, accounting automation, budgetary healthcare institutions, medications, medical devices.

Введение. Современное здравоохранение Российской Федерации характеризуется усложнением финансовых потоков и ужесточением требований к эффективности использования бюджетных средств. Переход на систему субсидирования выполнения государственного задания, развитие рынка платных медицинских услуг и внедрение механизмов обязательного медицинского страхования создали объективные предпосылки для трансформации учетных процессов в медицинских организациях [8].

Особую актуальность приобретает проблема формирования достоверной себестоимости платных медицинских и образовательных услуг, оказываемых государственными учреждениями. Как отмечает Ф.Н. Кадыров, в структуре финансирования федеральных проектов в здравоохранении внебюджетные источники приобретают все большее значение [4]. При этом эффективность оказания платных услуг напрямую зависит от качества учетно-аналитического обеспечения, включая обоснованность калькулирования тарифов и контроль целевого использования ресурсов.

Параллельно возрастает значимость системы внутреннего контроля закупочной деятельности медицинских организаций. Согласно требованиям Федерального закона № 44-ФЗ, учреждения здравоохранения обязаны обеспечивать прозрачность закупок лекарственных препаратов и медицинских изделий, что требует совершенствования учетного обеспечения на всех этапах – от планирования потребности до контроля исполнения контрактов [5].

Цель настоящей статьи заключается в выявлении ключевых проблем учетного обеспечения платных услуг и контроля закупок в медицинских организациях, а также в обосновании направлений их совершенствования на основе анализа современной практики и автоматизированных решений.

Теоретико-методологические основы учета платных услуг в медицинских организациях. В соответствии с действующим законодательством, государственные (муниципальные) учреждения вправе осуществлять приносящую доход деятельность, не являющуюся основным видом деятельности, при условии выполнения государственного задания [6]. Платные услуги, оказываемые медицинскими организациями, включают медицинские услуги, реабилитацию, образовательные услуги, научно-исследовательские работы и иные виды деятельности, закрепленные в уставе учреждения [1].

Важным требованием к организации платных услуг является их недискриминационный характер: оказание платных услуг не должно замещать основную деятельность в рамках государственного задания [6]. При этом перечень платных услуг подлежит утверждению учредителем и обязательному включению в план финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

Бухгалтерский учет платных услуг в государственных медицинских организациях регулируется Инструкцией № 174н [8]. С 1 января 2011 года в план счетов бюджетных учреждений включен счет 109 00 «Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг», предназначенный для формирования себестоимости оказываемых услуг [1].

Формирование себестоимости платной услуги является ключевым этапом тарифного регулирования. Согласно методическим рекомендациям, в структуру себестоимости включаются прямые и накладные расходы [1],[8].

Прямые расходы непосредственно связаны с оказанием конкретной услуги и включают:

- заработную плату персонала, участвующего в оказании услуги;
- страховые взносы от оплаты труда;
- стоимость материалов, использованных при оказании услуги;
- амортизацию основных средств, непосредственно задействованных в процессе [1].

Накладные расходы распределяются на себестоимость платных услуг по окончании отчетного периода пропорционально выбранной базе распределения.

В таблице 1 представлена сравнительная характеристика методов распределения накладных расходов с указанием их преимуществ и недостатков.

Таблица 1

Сравнительный анализ методов распределения накладных расходов медицинской организации

Метод распределения	База распределения	Преимущества	Недостатки
Пропорционально прямым затратам	Сумма прямых затрат	Простота расчета, доступность данных	Не учитывает реальное потребление ресурсов
Пропорционально ФОТ	Фонд оплаты труда	Отражает трудоемкость услуги	Игнорирует материалоемкие услуги
Пропорционально площади	Занимаемая площадь	Актуален для коммунальных расходов	Сложность сбора данных
ABC-метод (по драйверам)	Количество операций	Высокая точность распределения	Высокая трудоемкость внедрения

В практике бюджетных учреждений наиболее распространенным является распределение накладных расходов пропорционально прямым затратам [8].

Особую сложность представляет распределение общехозяйственных расходов (содержание имущества, коммунальные услуги, заработная плата административно-управленческого персонала) между различными источниками финансирования – бюджетной деятельностью, деятельностью в рамках ОМС и платными услугами [1],[8].

Как отмечает И.С. Федорцова, неоптимальное распределение затрат приводит к неверной оценке рентабельности платных услуг и может искажать финансовый результат деятельности учреждения в целом [6].

Учетное обеспечение контроля закупок в медицинских организациях. Медицинские организации являются крупными заказчиками в системе государственных закупок, что обусловливает высокие требования к учету лекарственных препаратов (ЛП) и медицинских изделий (МИ). Специфика учета в сфере здравоохранения включает:

– ведение сплошного предметно-количественного учета по сериям, срокам годности и документам партии [2];

– раздельный учет движения товаров по источникам финансирования (бюджет, ОМС, платные услуги) [3];

– контроль соответствия поставок спецификациям государственных контрактов [2];

– мониторинг цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП) в соответствии с протоколами согласования цен [2].

В таблице 2 представлены основные этапы учетно-контрольного цикла закупок лекарственных препаратов с указанием ответственных лиц и документооборота.

Таблица 2

Этапы учетно-контрольного цикла закупок лекарственных препаратов

Этап	Содержание этапа	Ответственный	Первичный документ
Планирование	Формирование потребности в ЛП	Зав. отделением	Заявка-обоснование
Размещение заказа	Проведение процедуры закупки	Контрактная служба	Извещение, контракт
Поступление	Приемка товара по количеству и качеству	Материально-ответственное лицо	Товарная накладная, акт приемки
Учет	Оприходование ЛП	Бухгалтерия	Приходный ордер
Хранение	Ведение предметно-количественного учета	Зав. аптекой	Журнал учета
Расход	Списание на пациента	Лечащий врач	Требование-накладная

Типовой проблемой в медицинских организациях является разрозненность учетных систем. Как показывает практика, бухгалтерский учет ведется в «1С: Бухгалтерия

государственного учреждения 8», медицинские информационные системы (МИС) используются для ведения электронных карт пациентов, а учет лекарственных средств осуществляется в специализированных отраслевых решениях [3],[9]. Отсутствие интеграции между этими системами приводит к ручной трансфере данных и высокому риску ошибок.

Современным трендом в управлении медицинскими организациями является создание единых автоматизированных систем, объединяющих учетные и закупочные процессы. Внедрение специализированных модулей позволяет:

– централизовать данные о наличии ЛП и МИ в медицинских учреждениях региона [9];

– автоматизировать сбор потребностей и оптимизацию закупок с целью сокращения затрат [6],[9];

– обеспечить контроль исполнения контрактов и оперативный мониторинг остатков [3],[7];

– формировать консолидированную управленческую отчетность в разрезе источников финансирования [9].

Опыт национального медицинского исследовательского центра детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева (НМИЦ ДГОИ им. Дмитрия Рогачева) демонстрирует, что автоматизация учета медикаментов на базе отраслевого решения «1С: Медицина. Больничная аптека» позволила руководству в режиме реального времени получать полную информацию о количественном и суммовом наличии и расходе препаратов на всех уровнях – от складов до сестринских постов [3].

На рисунке 1 представлен график изменения эффективности процессов закупок и учета ЛП в медицинской организации после внедрения автоматизированной системы (в %).

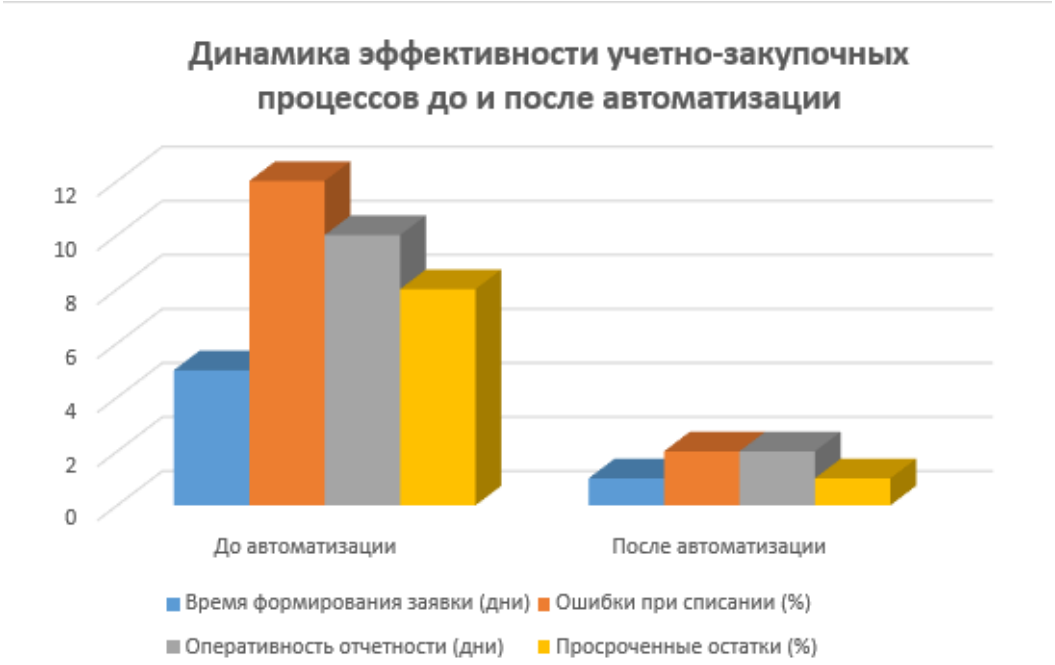


Рис. 1. Динамика эффективности учетно-закупочных процессов до и после автоматизации

График отражает положительную динамику: снижение времени формирования заявки (с 5 до 1 дня), сокращение ошибок при списании (с 12 % до 2 %), повышение оперативности отчетности (с 10 до 2 дней), снижение просроченных остатков (с 8 % до 1 %).

В Смоленской области внедрена единая автоматизированная информационная система для учета ЛП и МИ, охватывающая 55 медицинских учреждений региона. Система обеспечивает консолидированную управленческую отчетность и возможность перераспределения материалов между организациями [9].

Анализ проблем учетного обеспечения платных услуг и контроля закупок. На основе анализа научной литературы и практики деятельности медицинских организаций можно выделить следующие системные проблемы (таблица 3):

Таблица 3

Системные проблемы учетного обеспечения платных услуг и закупок

Группа проблем	Конкретная проблема	Последствия
Методологические	Сложность распределения накладных расходов	Искажение себестоимости, неверный расчет тарифов
Методологические	Проблема формирования тарифов	Отсутствие оперативной реакции на рост затрат
Методологические	«Котловой» метод калькулирования	Невозможность оценки рентабельности видов услуг
Информационные	Информационный разрыв между медиками и контрактной службой	Ошибки в заявках, закупка несоответствующей продукции
Информационные	Отсутствие сквозной автоматизации	Ручной труд, высокий риск ошибок
Информационные	Низкая оперативность управленческой отчетности	Задержка в принятии решений

Методологические проблемы учета платных услуг:

1. Сложность распределения накладных расходов между источниками финансирования. Отсутствие единых методических подходов приводит к субъективизму при выборе базы распределения и, как следствие, к искажению себестоимости платных услуг [8].

2. Проблема формирования тарифов на платные услуги. Учреждениям разрешено пересматривать тарифы не чаще одного раза в год, что не позволяет оперативно реагировать на изменения затрат [8]. При этом расчет должен отвечать требованиям полноты и точности учета всех статей расходов.

3. Недостаточная детализация учета затрат в разрезе видов услуг. В практике многих учреждений преобладает «котловой» метод калькулирования, не позволяющий выявить рентабельность отдельных видов деятельности.

Выделяют ряд проблем учетного обеспечения закупок:

1. Информационный разрыв между медицинским персоналом и контрактной службой. Терминология, используемая в Единой информационной системе (ЕИС) госзакупок, зачастую отличается от профессиональной лексики врачей, что создает сложности при формировании заявок [5].

2. Отсутствие сквозной автоматизации. Разрозненность медицинских информационных систем, учетных и закупочных модулей не позволяет обеспечить прозрачность движения товара от поставщика до пациента [3],[9].

3. Низкая оперативность управленческой отчетности. Как показывает практика, сбор данных для формирования отчетов о расходе лекарственных препаратов в ручном режиме занимает значительное время и сопряжен с высокими трудозатратами [3].

Направления совершенствования учетного обеспечения. В целях повышения достоверности калькулирования себестоимости платных услуг рекомендуется:

– внедрение нормативного метода учета затрат, позволяющего сопоставлять фактические затраты с плановыми и оперативно выявлять отклонения [8];

– разработка и закрепление в учетной политике методики распределения накладных расходов, обеспечивающей их оптимальное отнесение между источниками финансирования [1];

– переход к детализированному учету затрат в разрезе видов услуг и структурных подразделений.

Ключевым направлением совершенствования учетного обеспечения является интеграция информационных систем в единую учетно-аналитическую платформу. Современный опыт внедрения отраслевых решений «1С: Медицина» демонстрирует, что такая интеграция позволяет [3],[9]:

– осуществлять контроль поступления товаров по спецификациям к государственным контрактам;

– вести раздельный учет по источникам финансирования;

– автоматизировать списание лекарственных препаратов по историям болезни пациентов (включая платные услуги);

– формировать развернутые аналитические отчеты для руководства.

На рисунке 2 представлена предлагаемая автором концептуальная модель интегрированной системы учета и контроля закупок в медицинской организации.



Рис. 2. Концептуальная модель интегрированной системы учета и контроля закупок

На схеме изображено единое информационное пространство, объединяющее три контура: «Планирование и закупки» (ЕИС, контракты), «Учет и хранение» (складской учет, предметно-количественный учет) и «Оказание услуг» (МИС, списание на пациента). Все контуры связаны между собой автоматическим обменом данными.

В Самарском государственном медицинском университете разработан программный модуль управления закупками, учета и оборачиваемости ЛП и МИ, который охватывает весь процесс обеспечения – от возникновения потребности до передачи препарата пациенту [5]. Интеграция с медицинской информационной системой позволяет врачам формировать потребность в терминологии, доступной и понятной для них, а контрактной службе – оперативно обрабатывать заявки.

Опыт Смоленской области по созданию единой автоматизированной информационной системы для учета ЛП и МИ показывает эффективность централизованных решений [9]. Система обеспечивает:

– автоматический сбор потребностей медицинских организаций;

– оптимизацию закупок с целью сокращения затрат;

– контроль остатков и предотвращение дублирования закупок;

– формирование консолидированной управленческой отчетности.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что учетное обеспечение платных услуг и контроля закупок в медицинских организациях требует системного совершенствования по следующим направлениям:

1. Методологическое – разработка и закрепление в учетной политике обоснованных методик распределения затрат между источниками финансирования и калькулирования себестоимости платных услуг.

2. Инструментальное – внедрение интегрированных информационных систем, обеспечивающих сквозной учет движения лекарственных средств и медицинских изделий от планирования потребности до списания на пациента.

3. Институциональное – создание единых региональных методических рекомендаций по учету платных услуг и закупочной деятельности, обеспечивающих унификацию подходов.

Реализация указанных мер позволит повысить достоверность себестоимости платных услуг, обоснованность тарифной политики и эффективность контрольных функций в сфере закупок, что в конечном итоге будет способствовать финансовой устойчивости медицинских организаций в условиях ограниченного бюджетного финансирования.

Список литературы

1. Учет и распределение затрат от основной деятельности, деятельности, приносящей доход и деятельности в рамках обязательного медицинского страхования на себестоимость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fnkc.ru (дата обращения: 03.09.2026).
2. 1С: Медицина. Больничная аптека. Документация с описанием функциональных характеристик. – Москва: Фирма «1С», 2025. – 412 с.
3. Организация детального учета лекарств и расходных материалов в ФНКЦ детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://consulting.1c.ru (дата обращения: 03.09.2026).
4. Научное обоснование совершенствования организации оказания платных услуг в здравоохранении: диссертация / Ростов-на-Дону, 2021.
5. В СамГМУ разработали и внедрили систему управления закупками, учета и оборачиваемости лекарственных препаратов и медизделий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://clinica.samsmu.ru (дата обращения: 03.09.2026).
6. Федорцова, И. С. Учет платных услуг в учреждениях государственного сектора / И. С. Федорцова // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2020. – № 5. – С. 45-52. – URL: https://vectoreconomy.ru (дата обращения: 03.09.2026).
7. Внедрение электронного согласования, контроля и учета государственных закупок в медицинском учреждении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://eawards.1c.ru (дата обращения: 03.09.2026).
8. Совершенствование методики формирования себестоимости платной медицинской услуги в бухгалтерском учете бюджетного учреждения здравоохранения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru (дата обращения: 03.09.2026).
9. В Смоленской области создали единую автоматизированную информационную систему для учета лекарственных препаратов и медицинских изделий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://consulting.1c.ru (дата обращения: 03.09.2026).

Роль «цифровых двойников» предприятий в структурных преобразованиях промышленности

Суворова Э.А.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Ваганова О.В.,
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга ПГУПС,
професор, доктор экономических наук,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровых двойников в процессе структурных преобразований промышленности в условиях перехода к Индустрии 4.0. В работе обобщены существующие научные подходы к определению цифрового двойника, проанализирована практика применения технологии на крупнейших российских предприятиях, выявлены ключевые риски внедрения и систематизированы перспективные направления развития.

Ключевые слова: цифровой двойник, структурные преобразования, промышленность, Индустрия 4.0, цифровая трансформация, риски, перспективы.

The role of «digital twins» of enterprises in the structural transformation of industry

Suvorova E.A.,
master's student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Vaganova O.V.,
Head of the Department of Management and Marketing, PGUPS,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Saint Petersburg, Russia

Abstract. The article is devoted to studying the role of digital twins in the process of structural transformations in industry under the transition to Industry 4.0. The paper summarizes existing scientific approaches to defining a digital twin, analyzes the practice of applying the technology at major Russian enterprises, identifies key risks associated with its implementation, and systematizes promising areas for development.

Keywords: digital twin, structural transformations, industry, Industry 4.0, digital transformation, risks, prospects.

Современная промышленность находится на этапе фундаментальных структурных преобразований. Их причина – переход к новому технологическому укладу. В научной литературе его принято называть «Индустрия 4.0» [4, с. 44]. В центре этих преобразований находится цифровизация производственных процессов. Одним из наиболее перспективных инструментов цифровой трансформации выступает технология цифровых двойников. В промышленности цифровые двойники называют краеугольным камнем «Индустрии 4.0» [4, с. 45] (см. рисунок 1).

В научной литературе сложилось несколько подходов к определению цифрового двойника. Одни акцентируют его сущностную природу. Другие делают упор на вычислительную функцию. Третьи – на эксплуатационную ценность модели (см. табл. 1).



Рис. 1. Ключевые технологии Индустрии 4.0 [5]

Таблица 1

Определения цифрового двойника разными авторами

Авторы	Определение
Стефановский Д.В., Сердечный Д.В.	Цифровой двойник – это «не просто электронная копия или агрегатор данных, а онтологически полноценный конструкт, который фиксирует существенные свойства лота, отличающие его от других лотов, и отслеживает их сохранение во времени» [3, с. 92]
Макаров А.М., Малолетов А.В., Ветлицын М.Ю.	Цифровой двойник – это «имитационная, виртуальная модель чего-то физического, (устройства, сложной системы, процессов). Он не только генерирует данные о состоянии физического объекта, но и помогает составить работу физического объекта еще на этапе его моделирования» [2, с. 4]
Абрамов А.В., Шустов Ю.С., Родичева М.В.	Цифровой двойник представляет собой «динамическую копию производимого объекта или протекающих в нем процессов. При проведении вычислительного эксперимента с использованием этих моделей можно прогнозировать будущие состояния объекта в различных эксплуатационных условиях. Виртуализация эксперимента позволяет сократить время на отработку объекта, его подготовку к производству, за счет чего обеспечить высокое качество и скорость перестроения технологических линий» [1, с. 3]

Опираясь на представленные определения, можно заключить, что, цифровой двойник – это не статичная копия, а рабочая прогностическая модель, объединяющая данные, аналитику и возможность виртуального воздействия на объект.

Подобное понимание цифрового двойника как активной прогностической модели находит практическое подтверждение. Оно проявляется в деятельности ведущих промышленных предприятий России. Лидеры отрасли используют эту технологию не только для визуализации оборудования. Они применяют ее для решения прикладных задач операционного управления. Среди них: расчет графиков поставок с точностью до 90 %, снижение процента брака, оптимизация режимов добычи полезных ископаемых. Также технология позволяет тестировать различные сценарии в виртуальной среде без остановки реальных процессов [7]. Если пять лет назад цифровой двойник воспринимался преимущественно как продвинутая 3D-модель отдельного механизма, то сегодня ситуация меняется. Компании переходят к созданию экосистемных решений. Это значит, что в одну общую систему объединяют все: рабочие процессы, оборудование, ресурсы и инфраструктуру предприятия [7].

Отраслевую специфику применения цифровых двойников удобно рассмотреть на нескольких ключевых секторах российской промышленности. В автомобилестроении пионером здесь выступает ПАО «КАМАЗ», которое задействует эту технологию не только для управления конвейерными линиями, но и на этапе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В частности, при разработке электромобиля «КАМА-1» инженеры создали виртуальную модель, позволившую провести сотни краш-тестов и испытаний еще до сборки первого физического прототипа, что заметно сократило сроки вывода новой модели на рынок [7].

В металлургии остановка технологического процесса оборачивается колоссальными финансовыми потерями, и доменная печь здесь – один из самых показательных примеров. Проводить эксперименты на реальном агрегате слишком дорого, поэтому цифровые двойники превратились в отрасли в важный рабочий инструмент: они дают возможность настраивать режимы работы оборудования без риска и столько раз, сколько потребуется. Крупные компании уже внедряют подобные системы, и среди них – ПАО «Северсталь», которое строит цифровые двойники доменных печей, прокатных станов и целых участков комбинатов. Эти модели работают в режиме реального времени и учитывают десятки и сотни параметров – состав шихты, температуру, давление, характеристики сырья. На основе полученных данных алгоритмы предлагают оптимальные настройки, а в ряде случаев и сами управляют агрегатом в заданных пределах, освобождая персонал от рутинных операций [7].

Однако у масштабного внедрения цифровых двойников есть и обратная сторона – риски, которые требуют серьезного осмысления. Экспертные обзоры указывают, что главная угроза кроется вовсе не в ошибке алгоритма, а в неконтролируемом доверии к модели, точность которой никто не проверяет регулярно [6]. Основные риски внедрения цифровых двойников в промышленности систематизированы в таблице 2.

Таблица 2

Основные риски внедрения цифровых двойников в промышленности [6]

Категория риска	Описание риска	Возможные последствия
Качество данных	Пропуски в данных, неверная калибровка датчиков, несогласованность временных меток	Модель строит точные расчеты на ложной основе, что искажает прогнозы и управленческие решения
Деградация точности	Износ, ремонт и модернизация реального объекта без обновления модели	Снижение достоверности прогнозов, потеря связи между моделью и физическим объектом
Автоматизация ошибок	Приближение двойника к непосредственному управлению при недостаточном контроле	Внедрение ошибочных решений в производственный процесс, технологические сбои
Платформенная зависимость	Привязка модели к конкретному программному обеспечению или поставщику	Смена поставщика превращается в полную переразработку системы
Киберугрозы	Несанкционированный доступ к модели и данным о производственном процессе	Утечка информации о технологическом процессе, промышленный шпионаж
Кадровый дефицит	Нехватка специалистов, сочетающих инженерные и цифровые компетенции	Замедление внедрения, низкое качество разработки и сопровождения моделей
Высокая стоимость	Затраты на создание, интеграцию и обслуживание двойников	Ограничение доступа для средних и малых предприятий
Сложность интеграции	Неоднородность ИТ-инфраструктуры, сочетание отечественных и зарубежных решений	Увеличение сроков и бюджета внедрения, проблемы совместимости

Но, несмотря на перечисленные риски, интерес к цифровым двойникам не угасает: промышленные предприятия по-прежнему вкладываются в эту технологию. Больше того, именно анализ рисков помогает сместить акцент – на смену точечным пилотным проектам приходит системное развитие, адаптированное к российским реалиям. По мере накопления практического опыта складывается нормативная база, и все отчетливее проступают магистральные направления, по которым технология будет эволюционировать в ближайшие годы. Перспективы развития цифровых двойников в России связаны с тремя направлениями: переходом к системам взаимосвязанных моделей, объединением физического и экономического моделирования и приоритетным внедрением эксплуатационных двойников, которые должны давать измеримый финансовый эффект (см. рисунок 2).



Рис. 2. Перспективные направления развития цифровых двойников в российской промышленности [6]

Таким образом, цифровые двойники выступают ключевым инструментом структурных преобразований промышленности. Они позволяют перейти к прогностическому управлению и повышают эффективность производства. Развитие технологии движется от отдельных моделей к экосистемным решениям, а это дает предприятиям конкурентные преимущества.

Список литературы

1. Абрамов А.В. Текстильное материаловедение в условиях индустрии 4.0: цифровые двойники текстильных материалов: монография / А.В. Абрамов, Ю.С. Шустов, М.В. Родичева. Москва: ИНФРА-М, 2025. 290 с.
2. Макаров А.М. Цифровые двойники изделий и технологических процессов. Лабораторный практикум: учеб. пособие / А.М. Макаров, А.В. Малолетов, М.Ю. Ветлицын. Волгоград: ВолгГТУ, 2022. 92 с.

3. Стефановский Д.В., Сердечный Д.В. Мультипликативная онтология агропромышленных лотов: цифровые двойники, теория игр и устойчивые цепочки создания ценности: Монография. – М.: Издательство «Спутник +», 2026. 372 с.
4. Ташкинов А.Г. Цифровизация процессов в промышленности – Индустрия 4.0: учебник для вузов / А.Г. Ташкинов, Е.Г. Гуреева. Санкт-Петербург: Лань, 2026. 200 с.
5. Цифровизация и Индустрия 4.0 – Техэксперт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cntd.ru/cifrovaya-transformacia/read/digital (дата обращения: 06.09.2026).
6. Цифровой двойник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sber.pro/publication/tsifrovoi-dvoinik/?ysclid=mtsehx4y4247678657 (дата обращения: 07.09.2026).
7. Цифровые двойники: как технологии меняют управление промышленностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/69c4d9c49a79471ecad120d2 (дата обращения: 07.09.2026).
8. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.
9. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Анализ инвестиционного кризиса в российской цифровой экономике: причины и механизмы решения

Церелунов Д.А.,
магистрант кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Ваганова О.В.,
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга ПГУПС,
професор, доктор экономических наук,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. в статье анализируется замедление инвестиционной активности в российском IT-секторе. Выдвигается гипотеза о том, что причиной спада является исчерпание прежних и отсутствие новых экономических стимулов для бизнеса. На основе контент-анализа отраслевой статистики и экспертных докладов выделены три ключевые причины кризиса: высокая стоимость капитала, завершение активной фазы импортозамещения и переход к разработке сложных цифровых экосистем. Предложены три взаимосвязанных механизма восстановления инвестиций: формирование гарантированного государственного спроса, разработка стандартизированной методики оценки экономической эффективности отечественного ПО и развитие государственно-частного партнерства. Сформулированы практические рекомендации для органов государственной власти на 2026–2028 гг.

Ключевые слова: инвестиционный кризис, цифровая экономика, экономические стимулы, импортозамещение, IT-сектор, государственно-частное партнерство, инвестиционная активность, налоговое стимулирование, цифровые экосистемы, технологический суверенитет.

Analysis of the investment crisis in the Russian digital economy: causes and solution mechanisms

Tserelunov D.A.,
master's student at the Department of Applied Economics
and Economic Security, Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Vaganova O.V.,
Head of the Department of Management and Marketing, PGUPS,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Saint Petersburg, Russia

Abstract. the article analyzes the slowdown in investment activity in the Russian IT sector. It puts forward the hypothesis that the cause of the decline is the exhaustion of previous economic incentives and the lack of new ones for businesses. Based on a content analysis of industry statistics and expert reports, three key causes of the crisis are identified: high cost of capital, the end of the active phase of import substitution, and the shift to developing complex digital ecosystems. Three interrelated mechanisms for restoring investment are proposed: creating guaranteed government demand, developing a standardized methodology for assessing the economic efficiency of domestic software, and developing public-private partnerships. Practical recommendations for government bodies have been formulated for 2026–2028.

Keywords: investment crisis, digital economy, economic incentives, import substitution, IT sector, public-private partnership, investment activity, tax incentives, digital ecosystems, technological sovereignty.

Введение. В последние годы российская экономика делает ставку на цифровизацию. Это не просто модный тренд, а стратегический приоритет. Без развития IT-инфраструктуры, искусственного интеллекта и отечественного программного обеспечения нельзя говорить о технологическом суверенитете. Но в 2025–2026 годах этот процесс начал пробуксовывать.

Данные говорят сами за себя. В 2024 году ожидалось, что прирост инвестиций в цифровой сектор составит почти 47 % по сравнению с 2020 годом. По факту он оказался на уровне 37,4 %. Это почти 10 процентных пунктов разрыва [1]. План не выполнен. Компании не вкладывают деньги в разработку нового ПО, не закупают оборудование, не расширяют IT-штаты.

Почему это происходит? Причин несколько. Одни говорят о высокой ключевой ставке – кредиты стали слишком дорогими. Другие указывают на завершение активной фазы импортозамещения: к 2025 году большинство критически важных зарубежных систем уже заменили, и острой необходимости в новых разработках нет. Третьи замечают, что рынок изменился: компании теперь нужны не отдельные программы, а целые экосистемы, которые разрабатывать сложно и дорого.

Но есть еще один аспект, который часто упускают из виду. Речь идет о стимулах. Экономика, как точно заметили Стивен Левитт и Стивен Дабнер в книге «Фрикономика», – это наука о том, как люди реагируют на стимулы [8]. Пока стимул был один – «заместить любое зарубежное ПО любой ценой», – инвестиции шли. Как только стимул изменился на «доказать, что каждое вложение эффективно», – инвестиции остановились [10]. Бизнес перестал понимать, за что платить и когда это окупится.

Это не локальная проблема IT-отрасли. Это вопрос всей экономической стратегии. Если цифровая трансформация остановится, пострадают промышленность, логистика, госуправление, образование. Страна рискует отстать в технологической гонке. Поэтому важно разобраться в причинах и найти выход.

Цель данной статьи – проанализировать инвестиционный кризис в российской цифровой экономике и предложить механизмы его преодоления.

Гипотеза исследования: причиной инвестиционного спада является не технологическое отставание и не нехватка денег, а исчерпание старых и отсутствие новых экономических стимулов для бизнеса. Защищаемый тезис: восстановление инвестиционной активности возможно только через целенаправленную смену механизмов стимулирования, а не через увеличение бюджетных субсидий.

В первой части мы рассмотрим три ключевые причины спада. Во второй – предложим три направления для восстановления инвестиционной активности. Мы не просто описываем проблему. Мы предлагаем конкретные шаги, которые могут запустить новый инвестиционный цикл.

Теоретический контекст. Любая экономическая ситуация имеет под собой поведенческую основу. Люди и компании принимают решения не в вакууме. Они реагируют на выгоды и издержки. Эту простую мысль развивают Стивен Левитт и Стивен Дабнер в книге «Фрикономика» [8]. Авторы определяют экономику как науку о стимулах. Люди не делятся на «хороших» и «плохих». Люди есть люди, и они реагируют на стимулы.

Что такое стимул? Это механизм, который побуждает человека к действию. Левитт и Дабнер выделяют три типа стимулов: экономические, социальные и моральные. Экономический стимул – это деньги или их эквивалент. Социальный – желание выглядеть хорошо в глазах других. Моральный – внутреннее чувство правильного и неправильного. В бизнесе чаще всего работают экономические стимулы. Но их действие зависит от контекста.

Авторы приводят наглядный пример. В одном израильском детском саду родители часто опаздывали за детьми. Воспитатели ввели штраф в $3. Это экономический стимул. Результат оказался обратным: опозданий стало больше. Штраф сработал как разрешение опаздывать – родители перестали чувствовать моральную ответственность [8]. Они просто платили деньги. Стимул сработал, но не так, как ожидалось.

Эта логика работает и в экономике. Если стимул слабый, люди его игнорируют. Если стимул слишком сильный – ищут обходные пути. Если стимул меняется – меняется и поведение. В случае с инвестициями в IT-сектор мы видим именно смену стимулов.

В 2022–2024 годах у бизнеса был четкий стимул: импортозаместить любое зарубежное ПО как можно быстрее. Компании вкладывались в разработку аналогов. Государство поддерживало их субсидиями и льготами. По данным Минцифры, прирост продаж на внутреннем рынке в 2024 году составлял 28 % [2]. Это был период активных вложений.

К 2025 году ситуация изменилась. Критическое ПО было замещено. По данным Минцифры, доля отечественного ПО в закупках крупного бизнеса выросла с 24 % в 2019 году до 82 % в 2025-м. Объем российского IT-рынка достиг 5,15 трлн рублей. Срочность исчезла. На смену пришел новый стимул: доказать экономическую эффективность каждого вложения. Бизнес остановился. Прирост продаж на внутреннем рынке упал до 17,8 % в 2025 году [2]. Инвестиции пошли вниз.

Более того, рынок коммерческого ПО – это не только продажа конечного продукта, но в первую очередь дальнейшее сопровождение и поддержка существующих проектов. Заместив один продукт, IT-компания вынуждена производить масштабные вложения сил и средств, чтобы соответствовать стандартам ведущих IT-гигантов.

Смена стимулов – не единственная причина, но она ключевая. Если стимул слабый, компании не вкладываются. Если стимул отсутствует, они замораживают проекты. На примере дата-центров это особенно заметно. За последние три года в России приостановлено 38 проектов с общим объемом инвестиций 168,6 млрд рублей. По данным Forbes, с мая 2023 по май 2026 года количество проектов ЦОД на активных стадиях строительства снизилось на 41,6 %, а инвестиции в них упали на 26,3 % [7].

Высокая ключевая ставка – 21 % в 2025 году – тоже стимул, только отрицательный. Он сигнализирует бизнесу: «хранить деньги выгоднее, чем вкладывать». Коммерческие дата-центры строятся за счет частных инвестиций и заемного финансирования. При такой ставке бизнес-модель перестает работать. Станислав Мирин, аналитик iKS-Consulting, прямо говорит: проекты ЦОД рассчитаны на окупаемость примерно за 10 лет. При ставке 14,25 % (после снижения) – эта схема все равно не работает [5].

Таким образом, теоретическая рамка «Фриономики» позволяет объяснить текущий инвестиционный кризис. Бизнес реагирует на стимулы. Старые стимулы исчерпаны. Новые не сформированы. Пока не появятся новые экономические механизмы, компании будут продолжать держать деньги на депозитах и ждать. Это не вопрос технологий. Это вопрос правильно настроенных стимулов.

Методология исследования. В работе использован качественный метод анализа вторичных данных. Источники – отраслевые отчеты (ассоциация «Руссофт»), официальная статистика (Минцифры, Росстат), публикации в деловых СМИ (Forbes, «Известия», «Интерфакс») и экспертные доклады (НИУ ВШЭ) [1, 2, 5, 7, 9].

Этапы анализа:

1. Сбор и систематизация данных по ключевым показателям инвестиционной активности в IT-секторе за 2020–2025 гг.

2. Выявление трендов и аномалий (падение инвестиций на 37 %, рост налоговой нагрузки).

3. Сравнительный анализ динамики инвестиций с изменением ключевых факторов: ключевая ставка ЦБ, уровень импортозамещения, структура спроса на ПО.

4. Интерпретация полученных данных через концепцию экономических стимулов (Левитт и Дабнер) [8].

5. Формулировка выводов и рекомендаций на основе сопоставления причин и потенциальных механизмов решения.

Анализ причин инвестиционного кризиса. Под инвестиционным кризисом в данной работе понимается устойчивое снижение объема частных инвестиций в разработку отечественного ПО и IT-инфраструктуру, приводящее к замедлению цифровой трансформации. Критерии кризиса: (1) падение инвестиций в софтверной индустрии более чем на 20 % за год (факт: –37 %); (2) сокращение доли компаний, привлекающих инвестиции, более чем на 5 п.п. (факт: –9,2 п.п.); (3) снижение чистой прибыли в отрасли более чем на 20 % (факт: –34 %). Все три критерия выполнены в 2025 году [5].

Перейдем от теории к фактам. Падение инвестиций в российский IT-сектор – не гипотеза, а подтвержденный тренд. По данным ассоциации «Руссофт», в 2024 году объем инвестиций в софтверной индустрии составлял 575 млрд рублей. В 2025 году он упал до 360 млрд [5]. Сокращение – 37 % за один год. Это не коррекция. Это обвал.

Доля компаний, сообщивших о привлечении инвестиций, снизилась с 47,2 % в 2024 году до 38 % в 2025-м. Минцифры фиксирует аналогичную динамику: прирост инвестиций по отрасли «Информация и связь» к уровню 2020 года составил 37,4 % вместо плановых 46,7 % [1]. Отставание почти на 10 процентных пунктов.

Почему это произошло? В открытых источниках выделяются три основные причины. Они тесно связаны и усиливают друг друга.

Фактор 1: высокая стоимость капитала. Ключевая ставка Центрального банка в 2025 году держалась на уровне 21 % [7]. Это делает кредиты недоступными для большинства IT-компаний. Инвестиционные проекты в цифровой сфере – долгосрочные. Они окупаются через 5–10 лет. При ставке выше 20 % годовых такие вложения становятся убыточными. Бизнес выбирает: держать деньги на депозитах или вкладывать в разработку. Выбор очевиден.

Особенно сильно это бьет по инфраструктурным проектам – дата-центрам, облачным платформам, телеком-оборудованию. Исполнительный директор «ТеДо» Антон Виноградов отмечает: для телекоммуникаций и ЦОДов инвестиции критичны. Без них накапливается инфраструктурный долг, ограничиваются мощности, дорожают сервисы и замедляется цифровизация [7]. Интеграторы, реализующие крупные длительные проекты, вынуждены отказываться от них: проекты становятся нерентабельными. Деньги дорогие – инвестиции падают.

Фактор 2: исчерпание стимула импортозамещения. В 2022–2024 годах у бизнеса был четкий стимул: заместить уходящее зарубежное ПО. Компании активно вкладывались. По данным Минцифры, доля отечественного ПО в закупках крупного бизнеса выросла с 24 % в 2019 году до 82 % в 2025-м. Объем российского IT-рынка достиг 5,15 трлн рублей [2]. Это был бум. Но он закончился.

К 2025 году большинство критических разрывов закрыли. Заказчики сменили логику спроса. Раньше компании покупали российское ПО, чтобы быстро закрыть критические разрывы. Сейчас этот этап пройден. На первый план выходят зрелость продукта, доказанный бизнес-эффект и скорость внедрения. Рынок больше не готов финансировать эксперименты ради экспериментов.

В результате темпы прироста продаж на внутреннем рынке упали с 28 % в 2024 году до 17,8 % в 2025-м [2]. Общая чистая прибыль участников рынка сократилась на 34 %. Хуже всего дела у малых предприятий с выручкой до 375 млн рублей – их прибыль сжалась на 49 % [5]. Бизнес перестал видеть смысл вкладываться дальше. Старый стимул исчерпан. Нового не появилось.

Фактор 3: переход от продуктов к экосистемам. Раньше компании закупали отдельные программы. Сейчас нужны целые экосистемы – взаимосвязанные решения для управления производством, логистикой, финансами. Особенно это заметно в авиастроении, железнодорожном машиностроении и других сложных отраслях [10].

Цифровая платформа аэропорта «Шереметьево» стоимостью 3,3 млрд рублей – пример такого проекта. Она объединяет управление ресурсами, цифровой двойник и ИИ-видеомониторинг. Система РЖД «Экспресс» за 1,9 млрд рублей управляет продажей билетов и интеграцией с госорганами [4]. Это не отдельные программы. Это сложные, дорогие комплексы.

Создать такой продукт сложно и дорого. Бизнес ждет, пока кто-то сделает это первым. Все ждут – никто не рискует. Академические исследования подтверждают этот феномен: в B2B-секторе клиенты не покупают приложения «по кнопке», как в магазине приложений для смартфонов [9]. Они проводят длительные тендеры, переговоры, согласования. Процесс сложный и дорогой. Это дополнительно тормозит инвестиции.

Например, российская IT-платформа «Купол» для автоматизации контроля технического состояния и жизненного цикла самолетов была запущена только в августе 2026 года, хотя разрабатывалась несколько лет.

Налоговая нагрузка как дополнительный удар. Помимо трех основных факторов, ситуацию усугубили изменения в налоговой политике. С 1 января 2025 года был введен НДС для малых компаний на УСН, а нулевой налог на прибыль для аккредитованных IT-компаний заменили на 5 % [6]. С 1 января 2026 года страховые взносы для IT-компаний увеличились примерно вдвое – с 7,6 % до 15 % [11]. Учитывая, что 60–80 % затрат софтверных компаний приходится на фонд оплаты труда, это существенно сокращает прибыль.

«Руссофт» прямо связывает падение инвестиций с ростом налоговой нагрузки. Поскольку совокупная чистая прибыль софтверных компаний по итогам 2025 года сократилась примерно на треть, почти аналогично снизился и объем инвестиций [6]. В софтверной индустрии существует прямая корреляция между прибылью и вложениями в развитие. Прибыль упала – инвестиции упали.

Оценка автора: повышение налоговой нагрузки в 2025–2026 годах – это вынужденная, но неоправданно жесткая мера. Государство стремится пополнить бюджет, но бьет по главному источнику инвестиций – прибыли IT-компаний. Это создает противоречие: с одной стороны, от IT-отрасли ждут развития цифровых экосистем и технологического суверенитета. С другой – у компаний забирают ресурсы на это развитие. Связь с механизмами решения: предложенные механизмы (гарантированный спрос, методика оценки эффективности, ГЧП) не заменяют налоговые льготы, а должны идти вместе с ними [12]. Без снижения налоговой нагрузки или предоставления адресных инвестиционных вычетов даже самые правильные механизмы не заработают, потому что у бизнеса просто не будет прибыли, которую можно реинвестировать.

Три фактора – один результат. Эти три фактора действуют одновременно. Высокая ставка делает кредиты недоступными. Отсутствие стимула не дает бизнесу начать разработку. Сложность экосистем пугает инвесторов. Налоговая нагрузка съедает прибыль. В итоге инвестиции застопорились.

Эксперты называют это «периодом сепарации рынка» [5]. Главный риск 2025–2026 годов – не «сдувание пузыря», а критический износ цифровой инфраструктуры на фоне кадрового дисбаланса и инвестиционной паузы. Если инвестиции не восстановятся в 2026–2027 годах, это станет риском для устойчивости цифровой инфраструктуры и технологического суверенитета [1].

На рисунке 1 представлены ключевые показатели спада, подтверждающие системный характер кризиса.

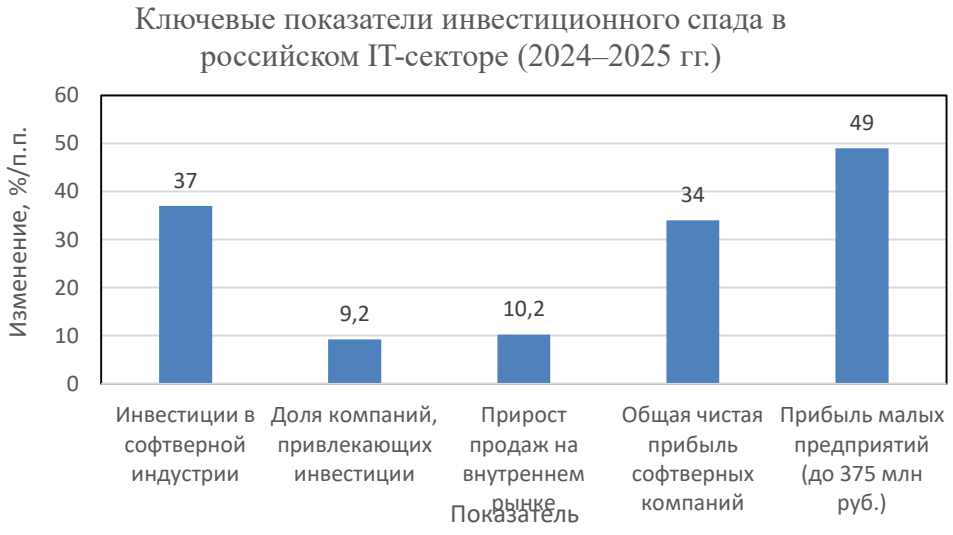


Рис. 1. Ключевые показатели инвестиционного спада в российском IT-секторе (2024–2025 гг.)

Механизмы решения проблемы. В дискуссии о причинах инвестиционного спада выделяются две основные позиции. Первая (госрегуляторная): проблема в дорогих деньгах и налоговой нагрузке, нужно снижать ставку и давать льготы. Вторая (технологическая): проблема в нехватке собственных разработок и зрелых продуктов, нужно больше инвестировать в R&D.

Авторская позиция: обе эти точки зрения верны, но неполны. Ключевая проблема лежит в плоскости стимулов – старые исчерпаны, новые не сформированы. Снижение ставки или увеличение субсидий не сработает, пока у бизнеса нет четкого понимания: зачем вкладывать деньги, если непонятно, окупится ли это и купит ли это кто-то. Поэтому предлагаемые механизмы направлены не на «заливку» денег, а на создание предсказуемой среды и новых стимулов.

Анализ причин показал: инвестиционный кризис имеет системный характер. Нельзя решить проблему точечными мерами. Нужен комплексный подход.

В таблице 1 систематизирована связь между выявленными причинами и предлагаемыми механизмами решения.

Таблица 1

Связь причин инвестиционного кризиса и предлагаемых механизмов решения

Причина	Предлагаемый механизм	Логика связи
высокая стоимость капитала (дорогие кредиты)	гарантированный государственный спрос	снижает инвестиционный риск, делая проект привлекательным даже при дорогих деньгах
исчерпание стимула импортозамещения	методика оценки экономической эффективности	создает новый стимул – понятный расчет окупаемости вместо «закрыть разрыв любой ценой»
переход к сложным экосистемам (дорого и долго)	государственно-частное партнерство	разделяет риски и сроки между государством и бизнесом, делая экосистемные проекты реализуемыми

Механизм 1: гарантированный государственный спрос. Первый механизм – формирование гарантированного государственного спроса на отечественные цифровые продукты. Идея не нова. Но в 2026 году она получила конкретные законодательные очертания. По поручению премьер-министра Михаила Мишустина Минцифры и Минпромторг прорабатывают механизм гарантированного спроса на отечественные языковые модели GigaChat и Alice AI LLM [3]. Это требует внесения изменений в законы 44-ФЗ и 223-ФЗ.

С 1 марта 2026 года вступили в силу новые правила заключения соглашений о разработке ПО для стратегически значимых проектов [2]. Главное новшество: разработчику запрещено отчуждать исключительные права на программные продукты на срок реализации проекта и три года после его завершения. Это означает, что компания не сможет продать свое ИТ-решение в течение всего этого периода.

На первый взгляд, ограничение выглядит как дополнительный барьер. Однако эксперты видят в нем и положительную сторону: государство создает гарантированные заказы для отечественных разработчиков. Это не просто субсидии, которые можно потратить на что угодно. Это конкретные проекты, за которые государство готово платить.

Одновременно вводится перечень доверенного российского ПО. Постановление Правительства № 1888 и Федеральный закон № 325-ФЗ создают механизм, который дает отечественным продуктам приоритет в госсекторе и на объектах критической информационной инфраструктуры. По оценке экспертов, присутствие в этом реестре становится не преимуществом, а необходимостью для работы с государством [2].

Для бизнеса такой подход дает предсказуемость. Компания знает: если она разработает продукт, который пройдет экспертизу и попадет в реестр, у нее будет гарантированный рынок сбыта. Это снижает инвестиционные риски. А риск – главное, что останавливает вложения сегодня.

Конечно, есть и обратная сторона. Ужесточение требований к безопасности удлиняет цикл вывода новых решений на рынок. Экспертиза в аккредитованном центре и одобрение правительственной комиссии – это время и деньги. Но для инвестиционного климата важнее другое: бизнес получает понятные «правила игры» и гарантию спроса.

Механизм 2: оценка экономической эффективности. Второй механизм – создание методики оценки экономической эффективности отечественного ПО. Сегодня это один из самых болезненных вопросов.

Заказчики, особенно в коммерческом секторе, не видят, когда вложения окупятся [1]. Как показывает исследование Высшей школы экономики, традиционные показатели – бюджет, отрасль, тип решения – слабо объясняют успешность цифровой трансформации. Более 100 реальных кейсов внедрения российских технологических решений показали: ключевые факторы успеха лежат не в деньгах или технологиях, а во внутренних организационных процессах [9].

Без понятных критериев бизнес не готов вкладываться. Нужна простая, универсальная методика, которая позволит компании оценить: окупится ли конкретное ПО за приемлемый срок? Какая модель поставки выгоднее – SaaS или On-premise? Какие риски нужно заложить в расчеты?

Современная методология оценки эффективности ИТ-проектов уже существует. Она включает расчет чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), совокупной стоимости владения (TCO), юнит-экономики (LTV, CAC). Но в российской практике эти инструменты пока не стали стандартом.

В исследовании магистранта НИУ ВШЭ на основе анализа более 100 кейсов сделано предположение о необходимости учитывать более широкий перечень факторов [9]. Предложены практические рекомендации для бизнеса, который планирует внедрять цифровые продукты.

Проблема в том, что единой, общепризнанной методики нет. Каждый вендор предлагает свои расчеты. Каждый заказчик считает по-своему. Это создает неопределенность. А неопределенность – враг инвестиций. Если бы государство или отраслевое сообщество разработало стандартизированную методику, бизнес получил бы четкий инструмент для принятия решений.

Механизм 3: государственно-частное партнерство. Третий механизм – развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в цифровой сфере. Это направление активно обсуждается экспертами.

Поворотным моментом стал 2018 год. Тогда в законодательство внесли изменения, позволившие заключать концессии и соглашения о ГЧП в отношении объектов информационных технологий: программ для ЭВМ, баз данных, информационных систем, сайтов, ЦОДов [4]. Сегодня этот перечень расширился.

Самые перспективные проекты, по мнению экспертов, рождаются не вокруг отдельных приложений, а вокруг систем, которые государство должно поддерживать годами. Это ЦОДы, государственные информационные системы, интеллектуальные транспортные сервисы, платформы «умного города», системы кибербезопасности, решения на базе ИИ. Здесь ГЧП особенно востребовано, потому что ИТ-проект требует постоянного обновления, защиты от киберугроз и интеграции с другими системами [4].

Один из показательных примеров – система маркировки и прослеживаемости товаров «Честный знак». Государство определяет правила функционирования системы, а частный партнер отвечает за ее создание, развитие и эксплуатацию.

У ГЧП в цифровой сфере есть важное отличие от классических инфраструктурных проектов. Дорогу или мост можно построить один раз и эксплуатировать десятилетиями. Информационную систему нужно постоянно развивать. Поэтому предметом соглашения должна становиться не конкретная технология, а долгосрочный цифровой сервис с четкими показателями качества и безопасности [4].

При этом традиционные механизмы ГЧП требуют адаптации. Ключевые вопросы, которые практически не возникают в строительных проектах: кому принадлежит интеллектуальная собственность? как оценить стоимость ПО? кто отвечает за ошибки алгоритмов? как сбалансировать требования кибербезопасности и задачи цифрового суверенитета? [4]. По мере накопления успешных кейсов эти противоречия постепенно сглаживаются.

Эксперты полагают, что именно цифровая инфраструктура может стать одним из главных драйверов развития ГЧП в ближайшие годы. Спрос на дата-центры, энергетические мощности и каналы связи растет. Особенно в связи с развитием ИИ. Именно такие капиталоемкие объекты с длительным жизненным циклом хорошо подходят для модели ГЧП.

Три механизма – единая логика. Все три механизма объединяет общая логика. Они направлены на создание новых стимулов.

Гарантированный государственный спрос дает бизнесу уверенность: продукт купят. Оценка эффективности дает инструмент: понятно, когда вложения окупятся. ГЧП дает партнерство: государство берет на себя часть рисков и нормативную поддержку.

Эти механизмы не исключают друг друга. Они дополняют. Их можно и нужно применять вместе. В 2026 году, когда бюджетное давление растет, а требования к обоснованию затрат ужесточаются, такой комплексный подход становится особенно актуальным.

Однако важно понимать: механизмы не заработают сами по себе. Их внедрение потребует времени. Потребуется доработка нормативной базы, особенно в части ГЧП, где законодательство пока ориентировано на капиталоемкие объекты с длительным жизненным циклом [4]. Потребуются пилотные проекты и накопление успешных кейсов. Потребуется изменение менталитета – и у чиновников, и у бизнеса.

Но без этих изменений инвестиционный кризис не преодолеть. Старые стимулы исчерпаны. Новые не сформированы. Механизмы, о которых идет речь, – это попытка создать эти новые стимулы.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Инвестиционный кризис в российском IT-секторе имеет стимулирующую, а не технологическую природу, что подтверждается падением инвестиций на 37 % при сохранении кадрового и технологического потенциала отрасли. Бизнес перестал вкладываться не из-за отсутствия компетенций, а из-за исчерпания старых (импортозамещение) и отсутствия новых экономических стимулов.

2. Три выявленные причины – высокая стоимость капитала, завершение активной фазы импортозамещения и переход к экосистемам – действуют одновременно, усиливая друг друга. Как показано в таблице 1, каждой причине соответствует свой механизм решения, что требует комплексного, а не точечного подхода.

3. Восстановление инвестиций возможно через целенаправленную смену механизмов стимулирования: гарантированный государственный спрос, стандартизированная методика оценки эффективности и государственно-частное партнерство. Эти механизмы создают предсказуемую среду и снижают инвестиционные риски.

4. Если не предпринять системных мер, последствия будут серьезными: отложенный инфраструктурный долг, упущенное время для развития ИИ и промышленных экосистем, риск технологического отставания.

5. Предложенные механизмы требуют доработки нормативной базы и пилотных проектов, но альтернативы им нет. Инвестиционный кризис разрешим, но для этого нужна не «заливка» деньгами, а системная смена правил игры.

Практические рекомендации на 2026–2028 гг.:

1. Минцифры и Минфину: разработать и утвердить до конца 2026 года стандартизированную методику оценки экономической эффективности отечественного ПО, включающую расчет TCO, ROI и сроков окупаемости для разных отраслей. Это снизит неопределенность для бизнеса при принятии инвестиционных решений.

2. Правительству РФ: провести до конца 2026 года аудит действующих налоговых льгот для IT-компаний и предложить замену отмененных льгот на инвестиционные вычеты (например, возможность списывать до 50 % затрат на R&D в уменьшение налогооблагаемой прибыли). В марте 2026 года Мишустин уже анонсировал распространение инвестиционного налогового вычета на IT-компании, если средства пойдут на развитие производства [12]. Этот механизм необходимо конкретизировать и запустить в кратчайшие сроки.

3. Минэкономразвития и госкомпаниям: запустить до конца 2027 года не менее 5 пилотных проектов ГЧП в сфере создания цифровых экосистем (ЦОДы, платформы «умный город», промышленный интернет вещей) с четкими критериями оценки эффективности и разделения интеллектуальной собственности.

Перспективы дальнейших исследований. Данная работа не претендует на исчерпывающий анализ. Дальнейшие исследования могли бы быть направлены на разработку конкретной методики оценки эффективности отечественного ПО, изучение успешных кейсов ГЧП в цифровой сфере (как в России, так и за рубежом) и оценку эффективности уже принятых мер поддержки IT-отрасли с точки зрения их реального влияния на инвестиционный климат.

Инвестиционный кризис в российской цифровой экономике разрешим. Но для этого нужны не субсидии и точечные льготы, а системная смена механизмов стимулирования.

Список литературы

1. На осадном вложении // Коммерсантъ. – 2026. – 11 мая. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8653286 (дата обращения: 07.09.2026).
2. Минцифры отметило рост доли российской IT-отрасли в ВВП до 2,7 % // Интерфакс. – 2026. – 18 февраля. – Режим доступа: https://m.interfax.ru/1073374 (дата обращения: 06.09.2026).
3. «Сбер» представил на ЦИПР-2026 разработки для применения ИИ в промышленности // Журнал «Компания». – 2026. – 19 мая. – Режим доступа: https://ko.ru/news/sber-predstavil-na-tsipr-2026-razrabotki-dlya-primeneniya-ii-v-promyshlennosti/ (дата обращения: 07.09.2026).
4. Труды Института системного анализа Российской академии наук. Этапы импортозамещения в России. – 2024. – Т. 74. – № 3. – С. 45-52.
5. Объем инвестиций в софтверной индустрии в 2025 году сократился на 37 % // ComNews. – 2026. – 26 августа. – Режим доступа: https://www.comnews.ru/content/247083/2026-08-26/2026-w35/1010/investicionnaya-aktivnost-softvernoy-industrii-2025-godu-predskazuemo-snizilas (дата обращения: 06.09.2026).
6. Инвестиционная активность в софтверной индустрии в 2025 году предсказуемо снизилась – «Руссофт» // Digital Russia. – 2026. – 27 августа. – Режим доступа: https://d-russia.ru/investicii-v-softvernoj-industrii-sokratilis-v-2025-godu-na-37-russoft.html (дата обращения: 07.09.2026).
7. Дать задний ЦОД: в России замораживают проекты по строительству дата-центров // Forbes. – 2026. – 23 июня. – Режим доступа: https://www.forbes.ru/tekhnologii/563557-dat-zadnij-cod-v-rossii-zamorazivaut-proekty-po-stroitel-stvu-data-centrov (дата обращения: 06.09.2026).
8. Левитт С., Дабнер С. Фриэкономика. – Москва: Вильямс, 2008. – 304 с.
9. Цифровая трансформация: итоги и перспективы. Доклад НИУ ВШЭ. – Москва: Издательский дом ВШЭ, 2025. – 180 с.
10. IT-отрасль 2026: курс на эффективность и новые драйверы роста // Ведомости. – 2025. – 3 декабря. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/forum/digital_solutions/article/2025/12/03/1160068-it-otrasl-2026 (дата обращения: 07.09.2026).
11. Российские компании разрабатывают «обвязку» для контроля ИИ-моделей // Известия. – 2026. – 7 сентября. – Режим доступа: https://irkutsk.bezformata.com/listnews/kontrolya-ii-modeley/163443626/ (дата обращения: 07.09.2026).
12. Мишустин заявил о распространении инвестиционного налогового вычета на ряд компаний // Financial One. – 2026. – 5 марта. – Режим доступа: https://fomag.ru/news-streem/mishustin-zayavil-o-rasprostranenii-investitsionnogo-nalogovogo-vycheta-na-ryad-kompaniy/ (дата обращения: 07.09.2026).

Исследование эффективности методов искусственного интеллекта при автоматизации аналитических задач ИТ-подразделения компании

Чемерис Д.С. [1,2]
[1]руководитель отдела системной аналитики ООО «Альфа-Лизинг»,
[2]старший преподаватель Высшей школы бизнес-инжиниринга
СПбПУ Петра Великого,
кандидат технических наук,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В настоящей статье исследуется эффективность методов искусственного интеллекта, прежде всего инструментов на основе больших языковых моделей, при автоматизации аналитических задач ИТ-подразделения компании, рассмотрена задача оценки эффектов от внедрения инструментов на основе больших языковых моделей в аналитическую функцию ИТ-подразделения лизинговой компании. Предложено разделение эффекта на три экономически различные категории: замещение выполнявшихся операций, предотвращенные издержки альтернативного сценария и потенциальная емкость. В работе обоснован верхний предел эффекта автоматизации по аналогии с законом Амдала. Практическая значимость исследования состоит в повышении обоснованности инвестиционных решений и снижении риска утверждения ИИ-проектов на основе завышенных и непроверяемых ожиданий.

Ключевые слова: искусственный интеллект, большие языковые модели, оценка эффективности, автоматизация аналитических задач, ИТ-подразделение, экономика программной инженерии, качество требований, дефекты, инвестиции.

A study of the effectiveness of artificial intelligence methods in automating analytical tasks of a company's IT department

Chemeris D.S. [1,2]
[1]Head of Systems Analytics Department, Alfa-Leasing LLC,
[2]Senior Lecturer, Graduate School of Business Engineering
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
PhD in Engineering,
St. Petersburg, Russia

Abstract. This article examines the effectiveness of artificial intelligence methods, particularly tools based on large language models, in automating analytical tasks in a company's IT department. It also examines the impact of implementing tools based on large language models in the analytical function of a leasing company's IT department. It proposes dividing the impact into three economically distinct categories: replacement of existing operations, avoided costs of an alternative scenario, and potential capacity. The paper also substantiates the upper limit of the automation effect using Amdahl's law. The practical significance of the study lies in improving the validity of investment decisions and reducing the risk of AI projects being approved based on inflated and unverifiable expectations.

Keywords: Artificial intelligence, large language models, performance evaluation, automation of analytical tasks, IT department, software engineering economics, requirements quality, defects, investments.

Введение. Инвестиции в инструменты на основе больших языковых моделей стали в 2024-2026 годах массовой практикой российских финансовых организаций [6; 2; 4]. При этом обоснование этих инвестиций находится в характерном для новых технологий состоянии: расходная часть известна точно (лицензии, вычислительные ресурсы, оплата труда внедренцев), а доходная часть описывается качественно, в терминах «ускорения», «повышения качества» и «снижения рутины» [1; 8; 7]. Для инвестиционного решения такая асимметрия неприемлема: она либо блокирует полезные проекты, либо, что чаще, приводит к утверждению проектов на основе завышенных и непроверяемых ожиданий.

Актуальность работы обусловлена массовыми инвестициями российских финансовых организаций в такие инструменты в 2024–2026 гг. при характерной асимметрии обоснования: затраты поддаются точному расчету, тогда как выгоды описываются качественно. Цель исследования – сформировать методический подход к оценке эффектов внедрения ИИ в интеллектуальные функции. Методологическую основу составляет экономика программной инженерии, в частности зависимость стоимости устранения дефекта от стадии его обнаружения, представленная в работах Б. Боэма, В. Басили и К. Джонса.

Сложность оценки усугубляется тем, что инструменты искусственного интеллекта внедряются прежде всего в интеллектуальные функции, где производительность традиционно плохо измерима [11]. Аналитическая функция ИТ-подразделения является характерным примером: ее продукт (технические требования, проектные решения, документация) не имеет естественной единицы измерения, а вклад в конечный экономический результат опосредован работой разработчиков, тестировщиков и эксплуатации [5; 3].

Экономическим ядром любой оценки эффектов в области требований является установленная зависимость стоимости устранения дефекта от стадии его обнаружения. Количественная модель этой зависимости введена Б. Боэмом в работе по экономике программной инженерии [10], а в сводке наиболее устойчивых эмпирических результатов дисциплины, подготовленной Б. Боэмом и В. Басили [9], она приведена как результат, подтвержденный на большом числе проектов: устранение дефекта после поставки обходится существенно дороже, чем его устранение на стадии формирования требований, причем разрыв измеряется не процентами, а кратностью. К. Джонс, систематизировавший измерения качества программного обеспечения [13], указывает, что дефекты требований составляют значительную долю всех дефектов и при этом относятся к наиболее дорогим в устранении, поскольку их исправление затрагивает и код, и тесты, и документацию. Экономика устранения дефектов программного обеспечения представлена на рис. 1.



Рис. 1. Экономика устранения дефектов программного обеспечения (составлено автором)

Из этой зависимости следует ключевой для настоящей работы вывод: экономический эффект инструмента, повышающего качество требований, реализуется не в аналитической функции, где инструмент применяется, а в смежных функциях (разработка, тестирование, эксплуатация), где предотвращенный дефект не возникает [12]. Соответственно, экономия времени аналитика и предотвращение дефекта являются двумя разными видами эффекта, и смешивать их в одной сумме без оговорок некорректно.

Экономический эффект качества требований проиллюстрирован на рис. 2.

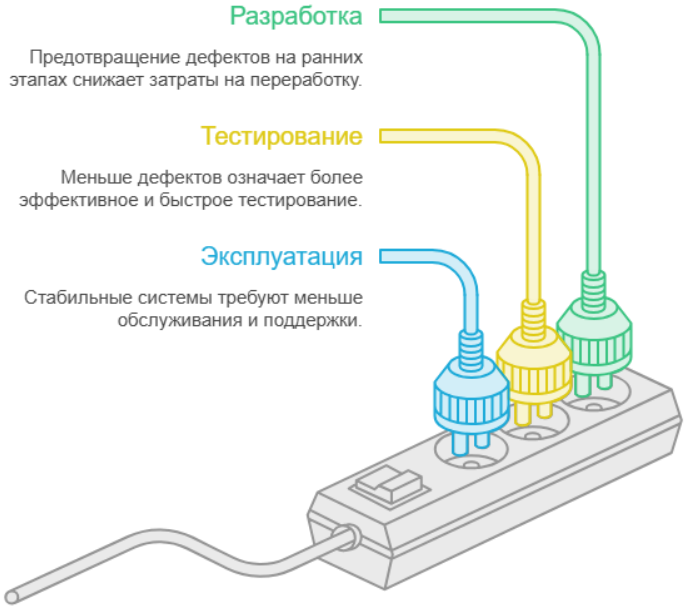


Рис. 2. Экономический эффект качества требований

Управленческая литература по оценке автоматизации различает эффект от высвобождения ресурса и эффект от расширения возможностей. Применительно к рассматриваемому случаю целесообразно различать три категории.

Первая категория, замещение: операция выполнялась и продолжает выполняться, но с меньшей трудоемкостью. Эффект измеряется в высвобожденных часах и потенциально конвертируется в деньги (через сокращение потребности в найме, через перераспределение на другие задачи или, в предельном случае, через сокращение фонда оплаты труда).

Вторая категория, предотвращенные издержки альтернативного сценария: операция не выполнялась вообще, поскольку при прежней трудоемкости была экономически неоправданна, но ее невыполнение создавало издержки в будущем. Характерный пример в нашем случае, восстановление документации нескольких сотен программных компонентов: без автоматизации такая работа не планировалась и не выполнялась, поэтому «экономии» в буквальном смысле нет; эффект состоит в том, что накопление технического долга документации прекращается, а это снижает будущие издержки поиска информации и издержки ошибок из-за ее отсутствия.

Третья категория, потенциальная емкость: высвобожденное время существует в расчете, но не может быть реализовано, поскольку ограничено другими факторами (объемом поступающих задач, пропускной способностью смежных функций, календарем релизов). Эта категория представляет управленческий интерес как запас, но не является денежным эффектом.

Различение этих трех категорий, представленных на рис. 3, является центральным методическим требованием настоящей работы. Игнорирование различия и есть основной механизм завышения оценок эффектов искусственного интеллекта, наблюдаемый в отраслевой практике.

Любая оценка эффекта автоматизации ограничена сверху объемом автоматизируемой работы. Формально это то же соображение, что и в законе Амдала для параллельных вычислений: ускорение системы в целом ограничено долей той части, которая поддается ускорению. В экономических терминах: если на автоматизируемые операции приходится доля α фонда рабочего времени, то никакая степень автоматизации не дает экономии более α от фонда. А оценка, превышающая фонд, является арифметическим свидетельством ошибки в допущениях.

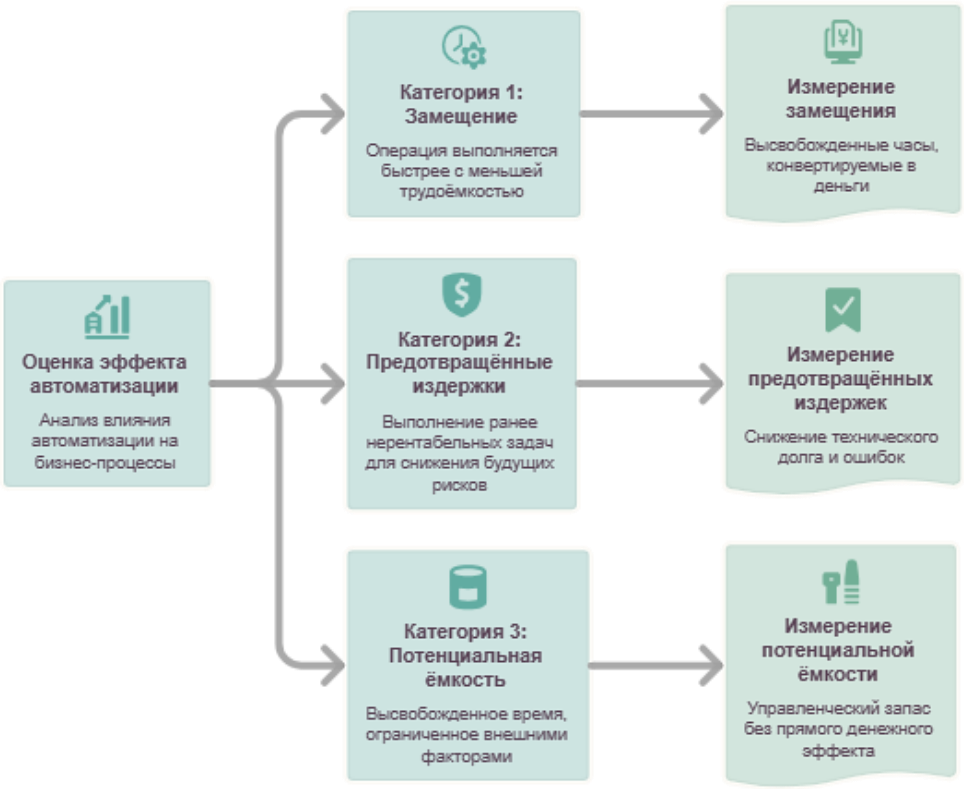


Рис. 3. Категории эффектов автоматизации (составлено автором)

Заключение. Таким образом, в статье показано, что экономический эффект инструмента, повышающего качество требований, реализуется не в самой аналитической функции, а в смежных функциях – разработке, тестировании и эксплуатации. В работе различаются три категории эффектов автоматизации: замещение, предотвращенные издержки альтернативного сценария и потенциальная емкость. Их смешение рассматривается как основной механизм завышения оценок эффектов ИИ. Обоснован верхний предел эффекта автоматизации по аналогии с законом Амдала: экономия не может превышать долю фонда рабочего времени, приходящуюся на автоматизируемые операции. Практическая значимость исследования состоит в повышении обоснованности инвестиционных решений и снижении риска утверждения ИИ-проектов на основе завышенных и непроверяемых ожиданий.

Список литературы

1. Акишин, В. А. Экономико-математическая и статистическая модель оценки эффективности внедрения ИИ-агентов в условиях дефицита кадров и технологической импортозависимости / В. А. Акишин, О. С. Чемерис // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 1. – С. 440-443.
2. Жеребин, В. Р. Нейросетевое и эконометрическое моделирование оценки финансовой устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков / В. Р. Жеребин, О. С. Чемерис // Экономический вестник. – 2026. – Т. 5, № 1. – С. 65-73.
3. Ильин, А. Ю. Методика выявления проблемных зон бизнес-процессов на основе контент-анализа корпоративной отчетности: расчет индикаторов и эмпирическая апробация / А. Ю. Ильин,
4. О. С. Чемерис // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2026. – № 2. – С. 26-35. – DOI 10.18137/RNU.V9276.26.02.P.026.
5. Китанин, С. С. Внедрение блокчейн-технологий в финансовом секторе экономики / С. С. Китанин, О. С. Чемерис, М. А. Прокопов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 2963-2976. – DOI 10.18334/epp.15.4.122927.
6. Нефедова, Л. А. Разработка архитектуры информационно-технологической поддержки процессов НИОКР на производственном предприятии / Л. А. Нефедова, О. С. Чемерис // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 10(151). – С. 205-211.

7. Сюй, Ф. Исследование управления отношениями с клиентами коммерческих банков на основе машинного обучения / Ф. Сюй, О. С. Чемерис // Студенческий вестник. – 2025. – № 44-8(377). – С. 18-19.
8. Чемерис, О. С. Моделирование экономической эффективности внедрения умных технологий на сельхозпредприятиях / О. С. Чемерис, Р. В. Карпович // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 1. – С. 159-166. – DOI 10.18101/2304-4446-2025-1-159-166.
9. Чемерис, О. С. Модель коммерциализации инновационных технологий как элемент эффективной инвестиционной политики / О. С. Чемерис // Управление городом: теория и практика. – 2018. – № 1(28). – С. 43-49.
10. Boehm B., Basili V. R. Software defect reduction top 10 list //Foundations of empirical software engineering: the legacy of Victor R. Basili. – 2005. – Т. 426. – №. 37. – С. 426-431.
11. Boehm B. W. Software engineering economics //IEEE transactions on Software Engineering. – 1984. – №. 1. – С. 4-21.
12. Chemeris, O.S., Borremans, A.D., Tick, J. (2023). Analysis of Economic Consequences of Digital Solutions in Logistics on the Example of Russian Railways Holding. In: Ilin, I., Petrova, M.M., Kudryavtseva, T. (eds) Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service. DTMIS 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 684. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3_74
13. Chemeris, O.S., Dubgorn, A.S., Tick, J. (2023). Development of a Methodology for Integral Assessment of the Effectiveness of Medical Organizations Under Conditions of Changes in the Main Business Processes in the Health Care System. In: Ilin, I., Petrova, M.M., Kudryavtseva, T. (eds) Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure & Service. DTMIS 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 684. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32719-3_46
14. Jones C. Applied Software Measurement: Global Analysis of Productivity and Quality. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2008. – 662 p.

Нейросетевое моделирование финансовых индикаторов эффективности банков как инструмент цифровой аналитики

Чемерис О.С.,[1,2]
[1]доцент Высшей школы бизнес-инжиниринга
СПбПУ Петра Великого,
[2]доцент кафедры прикладной математики
Московского университета «Синергия»,
кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербург, Москва, Россия

Аннотация. Статья посвящена сравнительному анализу традиционных (статистических, эконометрических) и нейросетевых методов оценки финансовой эффективности и конкурентоспособности коммерческих банков. Обоснована необходимость перехода к алгоритмам машинного обучения в условиях цифровизации и наличия нелинейных взаимосвязей в больших массивах финансовых данных. Выявлены фундаментальные ограничения классических подходов, такие как жесткие статистические предпосылки и неспособность улавливать сложные взаимодействия признаков, а также определены преимущества нейросетевых моделей (универсальная аппроксимация, устойчивость к шуму, автоматический отбор признаков). Сформулирована рациональная стратегия выбора инструментария моделирования, предполагающая использование гибридных подходов для обеспечения баланса между прогностической точностью и интерпретируемостью результатов. Определены перспективы эмпирической валидации многослойных перцептронов на реальных данных российского банковского сектора.

Ключевые слова: нейросетевое моделирование, финансовая эффективность банка, конкурентоспособность, машинное обучение, эконометрическое моделирование, многослойный перцептрон, цифровая аналитика, большие данные (Big Data), оценка рисков, гибридные модели.

Neural Network Modeling of Financial Performance Indicators for Banks as a Digital Analytics Tool

Chemeris O.S., [1,2]
[1] Associate Professor at the Higher School of Business Engineering
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
[2] Associate Professor in the Department of Applied Mathematics
Synergy University, Moscow,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
St. Petersburg, Moscow, Russia

Abstract. This article presents a comparative analysis of traditional (statistical, econometric) and neural network methods for assessing the financial performance and competitiveness of commercial banks. It justifies the need to transition to machine learning algorithms in the context of digitalization and the presence of nonlinear relationships in large financial datasets. The article identifies fundamental limitations of classical approaches, such as rigid statistical assumptions and an inability to capture complex interactions among features, and highlights the advantages of neural network models (universal approximation, noise robustness, and automatic feature selection). A rational strategy for selecting modeling tools has been formulated, involving the use of hybrid approaches to ensure a balance between predictive accuracy and the interpretability of results. The prospects for the empirical validation of multilayer perceptrons using real-world data from the Russian banking sector have been identified.

Keywords: neural network modeling, bank financial performance, competitiveness, machine learning, econometric modeling, multilayer perceptron, digital analytics, big data, risk assessment, hybrid models.

Введение. В условиях цифровизации и усложнения финансовых операций традиционные подходы к оценке эффективности банков (регрессии, экспертные оценки) не позволяют в полной мере учитывать нелинейные взаимосвязи и обрабатывать большие объемы данных. Нейросетевые технологии предоставляют возможность выявлять скрытые закономерности в сложных, многомерных и зашумленных данных, что делает их незаменимыми для анализа и моделирования в банковском секторе. Особую значимость это приобретает в контексте посткризисного восстановления 2022–2024 годов, когда точность прогнозирования финансовой устойчивости и конкурентоспособности банков становится критическим фактором принятия управленческих решений.

Большинство существующих работ ограничено либо теоретическим анализом, либо использованием синтетических данных, либо применением нейросетей для одной узкой задачи (например, кредитного скоринга). Комплексное моделирование одновременно двух ключевых характеристик – финансовой эффективности (операционной) и конкурентоспособности (рыночной) – на реальных данных российского банковского сектора с последующей валидацией и сравнением с традиционными методами ранее не проводилось, что определяет научную и практическую ценность данного исследования. Научная новизна исследования заключается в обосновании гибридного подхода к моделированию, позволяющего преодолеть проблему «черного ящика» нейросетей за счет каскадного применения традиционных эконометрических методов для валидации значимости факторов, выявленных нейросетевой моделью.

Классические методы анализа финансовой эффективности коммерческого банка представляют собой формализованные подходы, основанные на обработке данных бухгалтерской и статистической отчетности [1, 2]. Они остаются основным инструментом регуляторов (Банк России, рейтинговые агентства) и внутренних контролеров банков благодаря своей прозрачности, воспроизводимости и нормативному закреплению [3, 4]. Классические методы задают нижнюю границу прогностической точности. Внедрение цифровых технологий существенно повысило скорость и точность обработки данных, открыло возможности анализа больших массивов информации (Big Data) и интеллектуального прогнозирования на основе алгоритмов машинного обучения.

Выбор между традиционными (статистическими и эконометрическими) и нейросетевыми методами анализа данных является ключевой методологической проблемой при построении моделей оценки деятельности банков. Каждый из этих классов инструментов имеет сильные и слабые стороны, которые определяют области их эффективного применения в задачах прогнозирования финансовых показателей, кредитного скоринга, оценки рисков и ранжирования банков по конкурентоспособности.

Традиционные методы включают регрессионный анализ (линейная, множественная, логистическая регрессия), методы главных компонент, дискриминантный анализ, ARIMA-модели для временных рядов, а также классические рейтинговые системы (CAMELS, методика Кромонова). Эти подходы опираются на хорошо разработанную статистическую теорию, позволяют получать интерпретируемые коэффициенты и проверять гипотезы о значимости факторов. Они эффективны при работе с небольшими выборками (десятки–сотни наблюдений), когда число признаков невелико, а связи между переменными предполагаются линейными или сводятся к линейным после преобразований. В банковской аналитике традиционные методы широко применяются для панельных оценок рентабельности (ROA, ROE) и достаточности капитала [5; 6].

Несмотря на нормативное закрепление и прозрачность, классические методы имеют фундаментальные ограничения, схематично описанные на рис. 1. Во-первых, они требуют выполнения ряда строгих статистических предпосылок (нормальность остатков, гомоскедастичность, отсутствие мультиколлинеарности), которые на реальных банковских данных часто нарушаются. Во-вторых, они не способны автоматически выявлять сложные нелинейные взаимодействия между признаками (например, когда влияние доли проблемных кредитов (NPL) на операционную эффективность (CIR) нелинейно зависит от уровня достаточности капитала (CAR)).



Рис. 1. Ограничения традиционных методов анализа финансовой эффективности (составлено автором)

В-третьих, при появлении новых факторов или изменении экономической конъюнктуры линейные модели требуют полного переобучения и ручного отбора переменных [7; 8].

Нейросетевые методы, в особенности многослойные перцептроны (MLP), рекуррентные сети (RNN) и сверточные сети (CNN), лишены многих из указанных недостатков. Они являются универсальными аппроксиматорами: при достаточном количестве нейронов и слоев нейронная сеть способна воспроизвести любую непрерывную функцию с заданной точностью [9]. Нейросети не требуют априорных предположений о виде зависимости, устойчивы к шуму и выбросам (при использовании регуляризации), а также могут работать с большим числом входных переменных без риска «проклятия размерности» благодаря автоматическому извлечению признаков. В банковской сфере нейросетевые алгоритмы уже доказали свою эффективность в задачах кредитного скоринга [10; 5], прогнозирования банкротств [11] и оптимизации бизнес-процессов [12].

Вместе с тем нейросетевые методы имеют и собственные ограничения, представленные на рис. 2.

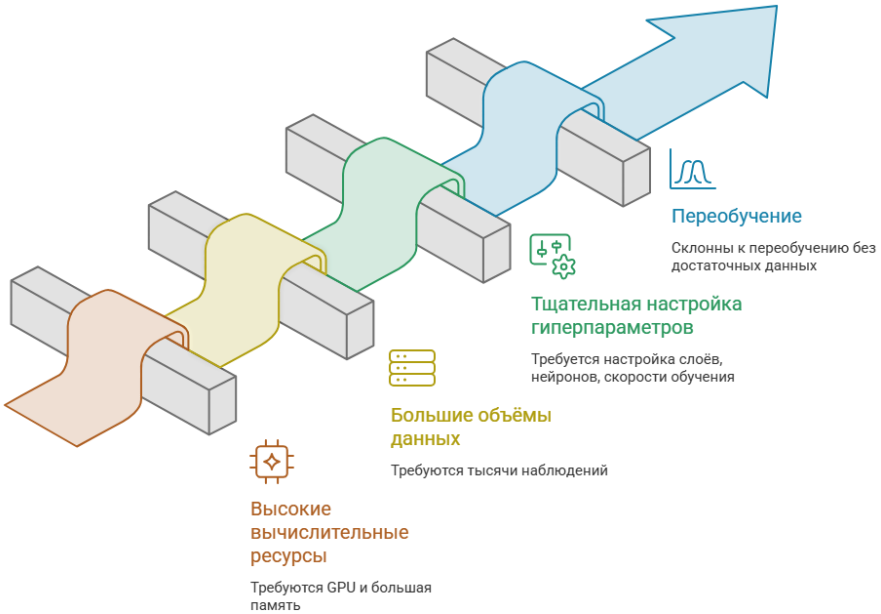


Рис. 2. Ограничения нейросетевых методов анализа финансовой эффективности (составлено автором)

Главное из них – низкая интерпретируемость («черный ящик»): сложно объяснить, почему сеть приняла то или иное решение, что затрудняет их использование в регуляторных целях. Кроме того, нейросети требуют значительных вычислительных ресурсов (GPU, большая память), большего объема обучающих выборок (тысячи наблюдений) и тщательной настройки гиперпараметров (число слоев, нейронов, скорость обучения, регуляризация). Без достаточного количества данных нейросети склонны к переобучению и дают результаты хуже, чем простые линейные модели [13; 1].

Эмпирические сравнения в литературе показывают, что преимущество нейросетевых методов проявляется при наличии нелинейностей, взаимодействий и сложной структуры данных. Например, в исследовании [14] для прогнозирования временных рядов биржевых индексов нейросети превзошли авторегрессионные модели. В области банковской эффективности работы [5; 6] демонстрируют, что улучшенные MLP достигают точности выше 95 % при классификации финансового состояния банков, в то время как логистическая регрессия дает около 85 %. Однако в ситуациях, когда истинная зависимость близка к линейной, а объем данных невелик, традиционные методы могут быть предпочтительнее из-за простоты и прозрачности.

В российском банковском секторе сравнительные исследования традиционных и нейросетевых методов пока немногочисленны. В работе [15] анализируются проблемы внедрения искусственного интеллекта в банках, а в [16] – обсуждаются модельные риски при использовании машинного обучения. В диссертации, посвященной оценке финансовой эффективности и конкурентоспособности, будет проведено прямое сравнение MLP, линейной регрессии и случайного леса на реальных данных за 2015–2024 гг., что позволит сделать выводы о применимости каждого из методов к конкретным целевым показателям (CIR и ROA) в условиях российской банковской системы.

Значительный вклад в развитие нейросетевых методов в банковской аналитике внесли зарубежные ученые. Пионерной работой в этой области можно считать исследование [62], которые одними из первых применили нейронные сети для прогнозирования банкротств банков. Они показали, что нейросети, представляющие собой нелинейную дискриминантную функцию, превосходят традиционные статистические методы по таким критериям, как прогностическая точность, адаптивность и устойчивость к нарушению предположений о распределении данных. Этот результат заложил методологическую основу для широкого применения нейросетевых технологий в финансовом анализе.

В работе [17] было проведено сравнение нейросетевых подходов с классическими статистическими методами в задачах кредитного скоринга. Исследователи показали, что нейронные сети, благодаря свойству универсальной аппроксимации и отсутствию необходимости в априорных предположениях о виде распределения, могут служить эффективной альтернативой пропорциональным моделям риска. Это исследование дополнительно укрепило позиции нейросетевых методов как мощного инструмента для прогнозирования в банковской сфере.

Масштабный обзор, проведенный в работе [18], обобщил результаты 196 исследований по применению методов исследования операций (operational research, OR) и искусственного интеллекта (ИИ) для оценки эффективности банков. Обзор показал, что методы ИИ, включая нейронные сети, находят широкое применение в задачах прогнозирования банкротств, оценки кредитоспособности и анализа эффективности деятельности. Этот обзор подтвердил, что нейросетевые технологии уже к 2010 году стали признанным инструментом в банковской аналитике.

Современное состояние исследований в этой области обобщено в работе [19], которая представляет собой структурированный библиографический обзор применения методов OR и ИИ в банковской индустрии за последнее десятилетие. Авторы выделяют семь ключевых направлений, включая оценку эффективности, управление рисками и маркетинговые исследования, где нейросетевые методы играют центральную роль. Таким образом, зарубежная научная литература последних трех десятилетий единодушно подтверждает, что нейронные сети являются не только мощным, но и устоявшимся инструментом для решения широкого спектра прогнозных задач в банковском секторе. Результаты сравнительного анализа нейросетевых и традиционных подходов к оценке эффективности и конкурентоспособности банков представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение нейросетевых и традиционных подходов к оценке эффективности и конкурентоспособности

Преимущества нейросетевых подходов	Ограничения нейросетевых подходов	Условия, при которых традиционные методы сохраняют актуальность
способность автоматически извлекать сложные нелинейные зависимости	требовательность к вычислительным ресурсам	ограниченный объем данных
масштабируемость	сложность интерпретации	потребность в прозрачности и интерпретируемости
адаптивность		

На основе выполненного анализа [20] можно сделать вывод о перспективности применения многослойных перцептронов для интегральной оценки эффективности и конкурентоспособности банков,

Несмотря на преимущества нейросетевых методов, традиционные подходы остаются актуальными в ряде случаев. Они менее требовательны к вычислительным ресурсам, проще в реализации и интерпретации, а также могут быть предпочтительны при ограниченном объеме данных. Кроме того, комбинирование традиционных и нейросетевых методов может привести к созданию гибридных моделей, объединяющих достоинства обоих подходов.

Таким образом, традиционные и нейросетевые методы не противопоставляются, а дополняют друг друга. Рациональная стратегия заключается в использовании простых моделей там, где они достаточны (линейные зависимости, малые выборки), и переходе к нейросетям при обнаружении нелинейностей и достаточном объеме данных. Стратегия выбора метода моделирования представлена на рис. 3.



Рис. 3. Стратегия выбора метода моделирования (составлено автором)

Вопрос выбора конкретного инструмента должен решаться эмпирически на основе метрик качества прогноза (MSE, MAE, R^2) и требований к интерпретируемости.

Анализ различных аспектов оценки эффективности коммерческих банков в контексте современных экономических реалий, включая использование традиционных методов, нейросетевых подходов и цифровых технологий, позволяет сделать ряд выводов, отражающих ключевые тенденции и вызовы, стоящие перед финансовым сектором [21-23]. Оценка финансовой эффективности остается краеугольным камнем в управлении банковской деятельностью. Традиционные финансовые метрики, такие как рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE), операционная эффективность (CIR) и ликвидность, продолжают играть важную роль в анализе [24, 25]. Однако они все чаще дополняются новыми показателями, учитывающими цифровую трансформацию и изменения потребительских предпочтений [26, 27]. Переход от традиционного анализа к более динамичным и комплексным системам оценки позволяет учитывать изменяющиеся рыночные условия и обеспечивать долгосрочную устойчивость банков [2, 28].

Классические методы, такие как горизонтальный и вертикальный анализ, многокритериальный подход, коэффициентный и рейтинговый анализ (CAMELS, методика Кромонова), сохраняют свою актуальность благодаря простоте и доступности [5, 24, 29].

Они обеспечивают базу для начальной оценки и удобны для интерпретации. Однако их ограниченность проявляется при анализе больших объемов данных или сложных взаимосвязей [15, 16]. Традиционные подходы часто нуждаются в адаптации или дополнении новыми инструментами, чтобы соответствовать современным требованиям [13, 30].

Оценка конкурентоспособности банков требует многогранного подхода, сочетающего качественные и количественные метрики [31, 32]. Такие показатели, как доля рынка, уровень инноваций, удовлетворенность клиентов и уровень внедрения цифровых технологий, становятся ключевыми индикаторами успеха [33]. Важно учитывать, что в условиях высокой конкуренции на банковском рынке устойчивость и гибкость бизнеса напрямую связаны с его способностью быстро адаптироваться к изменениям и внедрять инновационные решения [21, 22]. Процесс цифровизации данных и управления представлен на рис. 4.

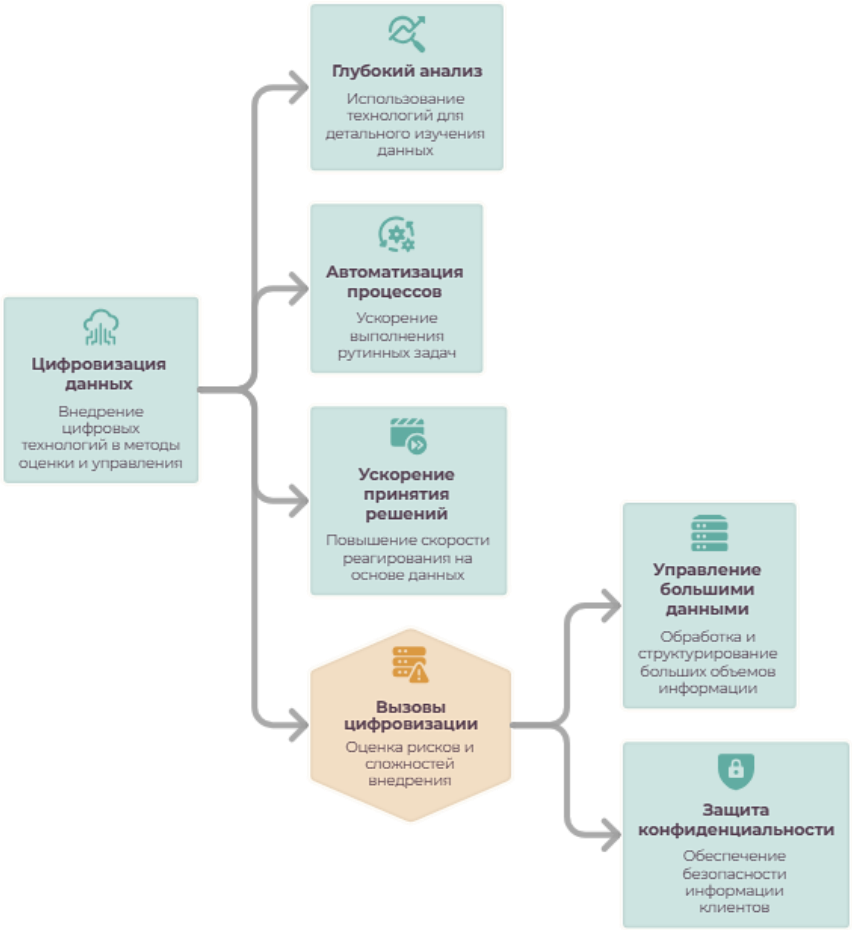


Рис. 4. Процесс цифровизации данных и управления (составлено автором)

Цифровизация данных представляет собой ключевой фактор в трансформации методов оценки и управления [26, 23]. Современные цифровые технологии способствуют более глубокому анализу, автоматизации процессов и повышению скорости принятия решений [27, 7]. Однако важным вызовом является управление большими объемами данных, а также защита конфиденциальной информации клиентов [34, 35]. Цифровизация требует значительных инвестиций в инфраструктуру и обучение персонала, что ставит перед банками задачу выстраивания долгосрочных стратегий для успешного внедрения технологий [36, 10].

Заключение. Нейросетевые подходы открывают новые возможности для анализа сложных и многомерных данных [9, 11]. Они превосходят традиционные методы в задачах

прогнозирования, классификации и анализа текстов [12, 1]. Однако нейронные сети требуют больших вычислительных ресурсов, а их интерпретация остается сложной [37]. Это делает их менее подходящими для задач, где требуется прозрачность и объяснимость [8]. Традиционные методы остаются востребованными для задач с ограниченным объемом данных и простыми структурами [13, 30]. Комбинация традиционных и нейросетевых подходов становится перспективным направлением, обеспечивая баланс между точностью и интерпретируемостью [5, 37].

В современных условиях устойчивость и успех коммерческих банков зависят от их способности адаптироваться к изменениям рынка и внедрять новые подходы к оценке своей деятельности [21-23]. Хотя традиционные методы анализа остаются важным инструментом, их дополнение цифровыми технологиями и нейросетевыми алгоритмами позволяет более точно прогнозировать, принимать решения и управлять рисками [8, 15]. Будущее банковского сектора связано с интеграцией инновационных решений, которые не только повышают эффективность, но и обеспечивают конкурентоспособность на динамичном рынке [26, 27, 34]. Таким образом, рациональная стратегия цифровой аналитики в банковском секторе заключается не в полном отказе от традиционных методов, а в их синергии с нейросетевыми алгоритмами. Эконометрические модели должны выступать инструментом первичного отбора признаков и проверки статистических гипотез, тогда как нейросетевые комплексы – инструментом финального нелинейного прогнозирования и оценки сценариев. Дальнейшие исследования будут направлены на программную реализацию и тестирование такой гибридной архитектуры на панели данных российских банков за 2015–2024 гг.

Список литературы

1. Жеребин, В. Р. Нейросетевое и эконометрическое моделирование оценки финансовой устойчивости и конкурентоспособности коммерческих банков / В. Р. Жеребин, О. С. Чемерис // Экономический вестник. – 2026. – Т. 5, № 1. – С. 65–73.
2. Губа, А. А. Диагностика финансового состояния коммерческого банка / А. А. Губа // Инновационная наука. – 2023. – № 6-1.
3. Лимаева А. А. Оценка финансовой устойчивости коммерческого банка // Кронос: экономические науки. 2020. №3 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovoy-ustoychivosti-kommercheskogo-banka-2 (дата обращения: 05.09.2026).
4. Шуракова, Д. А. Исследование динамики показателей отчетности как индикаторов ухудшения финансового состояния кредитных организаций / Д. А. Шуракова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17, № 2. – С. 176-186. – EDN WJNEGX.
5. Чемерис, О. С. Анализ корреляции и прогнозирование положения биржевых индексов с помощью авторегрессии: оценка влияния макроэкономических показателей на динамику индекса Московской фондовой биржи / О. С. Чемерис, А. Р. Закиров, Б. Р. Закиров // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 9. – С. 519–524.
6. Ештокин, С. В. Интеллектуальный анализ экономических показателей банковской деятельности: нейросетевые инструменты / С. В. Ештокин // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 1333–1348.
7. Зорин, Г. Е. Искусственный интеллект и его применение в банковской сфере // Вестник РУК. 2020. №1 (39). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-i-ego-primenenie-v-bankovskoy-sfere (дата обращения: 15.09.2026).
8. Щемелев, С. Н. Внедрение инновационных технологий в деятельность российских банков как условие повышения их внутристрановой и международной конкурентоспособности / С. Н. Щемелев, М. Е. Коликова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2021. – № 4(76). – С. 187–196.
9. Мардеева, Л. Р. О вопросах моделирования экономических процессов в коммерческом банке / Л. Р. Мардеева, Р. Н. Шарипова // Инновационная наука. – 2023. – № 6-1. – С. 88–91.
10. Мирошникова, Т. К. Эффективность внедрения нейронной сети в деятельность банка / Т. К. Мирошникова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4(33). – С. 237–240.

11. Ясницкий, Л. Н. Нейросетевая система оценки вероятности банкротства банков / Л. Н. Ясницкий, Д. В. Иванов, Е. В. Липатова // Бизнес-информатика. – 2014. – № 3(29). – С. 49–57.
12. Кутузова, А. С. Алгоритмы искусственного интеллекта для прогнозирования показателей в инкассаторской деятельности / А. С. Кутузова, Г. В. Астраханцев, А. Г. Нодель, Д. Н. Смирнов // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2023. – № 4(58). – С. 73–82.
13. Семеко, Г. В. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и проблемы / Г. В. Семеко // Социальные новации и социальные науки. – 2021. – № 2(4). – С. 81–97.
14. Борлакова, А. И. Развитие инноваций в коммерческих банках : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Борлакова Аминат Исламовна, 2020. – 292 с.
15. Каратаева, Г. Е. Эффективность деятельности коммерческих банков: понятие и методы ее оценки / Г. Е. Каратаева, Д. К. Шихведедова // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 3(29). – С. 6–16.
16. Сюй, Ф. Исследование управления отношениями с клиентами коммерческих банков на основе машинного обучения / Ф. Сюй, О. С. Чемерис // Студенческий вестник. – 2025. – № 44-8(377). – С. 18-19.
17. Baesens, B., Van Gestel, T., Stepanova, M., Van den Poel, D., Vanthienen, J. Neural network survival analysis for personal loan data // Journal of the Operational Research Society. – 2005. – Vol. 56, Is. 9. – P. 1089–1098.
18. Fethi, M.D., Pasiouras, F. Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey // European Journal of Operational Research. – 2010. – Vol. 204, Is. 2. – P. 189–198.
19. Doumpos, M., Zopounidis, C., Gounopoulos, D., Platanakis, E., Zhang, W. Operational research and artificial intelligence methods in banking // European Journal of Operational Research. – 2023. – Vol. 306, Is. 1. – P. 1–16.
20. Жеребин, В. Р. Валидация нейросетевой модели оценки финансовой эффективности и конкурентоспособности коммерческих банков на реальных данных российского банковского сектора / В. Р. Жеребин, О. С. Чемерис // Наука и бизнес: пути развития. – 2026. – № 4(178). – С. 133-140.
21. Галай, Н. И. Применение нейротехнологий в коммерческой сфере РФ (на примере маркетинга банковских депозитных услуг) : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Галай Наталья Игоревна, 2023. – 315 с.
22. Тимкина, Т. А. Методические подходы к оценке эффективности инновационной деятельности коммерческих банков с учетом использования интернет-технологий : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тимкина Татьяна Алексеевна. – Нижний Новгород, 2022. – 190 с.
23. Курманова, Д. А. Цифровая трансформация Российского коммерческого банка / Д. А. Курманова, А. Р. Галимарданов, Д. Р. Султангареев // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2021. – № 1(35). – С. 49–61.
24. Кудрявцева, А. С. Моделирование влияния структуры и качества активов на рентабельность коммерческого банка / А. С. Кудрявцева, О. Г. Аркадьева // Oeconomia et Jus. – 2021. – № 3. – С. 10-18. – DOI 10.47026/2499-9636-2021-3-10-18.
25. Гасанова, М. Р. Теоретико-методологические подходы к планированию финансовых результатов в коммерческом банке / М. Р. Гасанова // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 6. – С. 102-109.
26. Соколинская, Н. Э. Ключевые цифровые технологии «будущего» в России / Н. Э. Соколинская, Е. А. Зиновьева // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 5. – С. 42–49.
27. Ражева, Н. И. Текущий уровень цифровизации российских банков / Н. И. Ражева // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. – 2023. – № 1(43). – С. 69–77.
28. Малых, Н. И. Современные подходы к оценке стоимости коммерческого банка / Н. И. Малых, Н. А. Проданова // Статистика и Экономика. – 2016. – № 6. – С. 79–84.
29. Шуракова, Д. А. Исследование динамики показателей отчетности как индикаторов ухудшения финансового состояния кредитных организаций / Д. А. Шуракова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17, № 2. – С. 176-186.

30. Кирилюк, И. Л. Модельные риски в финансовой сфере в условиях использования искусственного интеллекта и машинного обучения / И. Л. Кирилюк // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 40–50.
31. Скорлупина, Ю. О. Совершенствование методов оценки межбанковской конкуренции: анализ концентрации на основе модифицированного структурного индекса / Ю. О. Скорлупина // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 5(773). – С. 1098–1108.
32. Цыпин, А. П. Исследование конкуренции в региональном банковском секторе России / А. П. Цыпин, А. А. Орлова // Современная конкуренция. – 2021. – Т. 15, № 2(82). – С. 29-38. – DOI 10.37791/2687-0657-2021-15-2-29-38.
33. Ковалева, И. П. Современные подходы к оценке конкурентоспособности и стоимости бизнеса / И. П. Ковалева, И. Н. Воблая, М. С. Стрижак // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3(62). – С. 802-806.
34. Вовченко, Н. Г. Цифровая трансформация финансового сектора в контексте использования возможностей технологии искусственного интеллекта / Н. Г. Вовченко, Е. Д. Костоглодова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2021. – № 2(74). – С. 166–174.
35. Городецкая, О. Ю. Ключевые тренды применения искусственного интеллекта в банковской сфере / О. Ю. Городецкая, Я. Л. Гобарева // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 12. – С. 34–42.
36. Арабова, Е. О. Искусственный интеллект в банковской сфере: практика применения и ключевые тренды развития / Е. О. Арабова, Д. А. Недодаева, Д. Ю. Тимофеева // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения : ученые записки. – Ростов-на-Дону, 2023. – С. 108–113.
37. Appiahene, P., Missah, Y.M., Najim, U. Predicting Bank Operational Efficiency Using Machine Learning Algorithm: Comparative Study of Decision Tree, Random Forest, and Neural Networks // Advances in Human Computer Interaction. – 2020. – Vol. 2020. – Article ID 8581202.

Цифровой рубль и криптовалюты: как новые деньги меняют банковскую систему

Ширшова А.К.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Мельникова Н.С.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется влияние цифрового рубля и криптоактивов на банковскую систему в условиях цифровой трансформации финансовой сферы. Рассматриваются изменения депозитного фондирования, ликвидности, платежного и кредитного посредничества, а также связанные с ними риски. Сопоставляются институциональная природа и механизмы воздействия цифрового рубля, криптоактивов и стейблкоинов. Определены основные направления адаптации банков: развитие цифровой инфраструктуры, повышение киберустойчивости, совершенствование риск-менеджмента и трансформация бизнес-моделей. Сделан вывод, что цифровая трансформация не приводит к исчезновению банков, а изменяет содержание их посреднических функций.

Ключевые слова: цифровой рубль, криптовалюты, банковская система, платежная система, банковское посредничество, ликвидность, стейблкоины, цифровые активы, финансовая стабильность.

Digital ruble and cryptocurrencies: how new money is changing the banking system

Shirshova A.K.,
A student at the Institute of Economics and Management, Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Melnikova N.S.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the impact of the digital ruble and crypto assets on the banking system in the context of the digital transformation of the financial sector. It considers changes in deposit funding, liquidity, payment and credit intermediation, as well as the associated risks. The institutional nature and mechanisms of impact of the digital ruble, crypto assets, and stablecoins are compared. The main areas of banks' adaptation are identified: the development of digital infrastructure, improving cyber resilience, enhancing risk management, and transforming business models. It has been concluded that digital transformation does not lead to the disappearance of banks, but rather changes the nature of their intermediary functions.

Keywords: digital ruble, cryptocurrencies, banking system, payment system, banking intermediation, liquidity, stablecoins, digital assets, financial stability.

Сегодня денежная система вступила в новый технологический этап развития, когда технологические изменения затрагивают не только способы передачи денежных средств, но и институциональную конструкцию денег. Распространение криптовалют, стейблкоинов и центральных банковских цифровых валют формирует дополнительные границы движения стоимости и заставляет переосмыслить границы традиционного банковского посредничества.

Для России тема приобрела практическое значение в 2026 г. С 1 сентября 2026 г. начался, предусмотренный законодательством, поэтапный переход от ограниченного пилотирования цифрового рубля к более широкому доступу к операциям с ним. На первом этапе крупнейшие банки должны предоставить клиентам возможность совершать операции с цифровыми рублями, а торговые компании – клиенты крупнейших банков с выручкой свыше 120 млн руб. – принимать цифровые рубли к оплате [2; 4]. Использование цифрового рубля гражданами остается добровольным.

Научная проблема состоит в определении того, каким образом новая форма денег взаимодействует с уже сложившейся банковской моделью. Для данной формы денег важны не только технологические характеристики, но и эмитент, юридическая природа инструмента, механизм формирования ликвидности и роль посредников.

Цель исследования – выявить основные механизмы воздействия цифрового рубля и криптоактивов на банковскую систему и определить направления ее структурной адаптации. Методологическую основу составили институциональный и сравнительный подходы, анализ официальных материалов Банка России и обобщение выводов международных финансовых организаций.

Цифровой рубль представляет собой форму национальной валюты наряду с наличными и безналичными рублями. Согласно положению Банка России, цифровые рубли выпускаются Банком России, хранятся на счетах цифрового рубля на платформе Банка России и равны наличным и безналичным рублям по стоимости [2]. Коммерческий банк в этой модели предоставляет клиенту доступ к платформе, но не является эмитентом цифровых рублей.

Банк России прямо указывает, что цифровой рубль является национальным платежным средством, единственным эмитентом которого является Банк России, тогда как у криптовалюты нет единого эмитента, который нес бы по ней государственное обязательство [1; 5]. Поэтому цифровой рубль нельзя корректно определять как «российскую криптовалюту».

Криптоактивы обращаются с использованием распределенных реестров и специальных механизмов. Их экономическая функция может включать инвестиционный актив, средство расчетов внутри отдельных экосистем и технологический компонент децентрализованных финансов. Однако значительная волатильность необеспеченных криптоактивов ограничивает их способность одновременно выполнять функции мерила стоимости, средства обмена и средства сохранения стоимости. Банк международных расчетов отмечает, что такие активы по характеру ценовой динамики во многом ближе к спекулятивным инструментам [10], которые в свою очередь применяются для заработка с перепродажи.

Одной из самых распространенных криптовалют на сегодняшний день является стейблкоин, который можно сравнить с цифровым рублем. Стейблкоины занимают промежуточное положение между цифровым рублем и криптовалютами: их эмитенты (частные организации/проекты) стремятся поддерживать относительно стабильную стоимость токена по отношению к базовому активу или валюте. При этом стабильность зависит от качества резервов, механизма погашения и доверия участников. Их связь с банковской системой особенно важна потому, что стейблкоины используются как инфраструктура криптовалютного рынка и потенциально могут расширять сферу цифровых трансграничных платежей [9].

Главный структурный эффект цифрового рубля связан с возможностью держать часть средств в форме требования к центральному банку, а не в форме остатка на счете коммерческого банка. Депозит в банке является одновременно платежным инструментом клиента и источником фондирования для банка. Цифровой рубль такую депозитную функцию не выполняет: Банк России не начисляет проценты на остаток цифровых рублей и не выдает кредиты в цифровых рублях [3].

Таким образом, появление цифрового рубля создает предпосылки для перераспределения части денежных средств между различными формами хранения ликвидности, что непосредственно затрагивает ресурсную базу коммерческих банков. Если пользователи устойчиво переводят средства с банковских счетов на цифровые кошельки, изменяется структура пассивов банков. При неизменном спросе на кредит это может повышать стоимость фондирования или усиливать зависимость банков от иных источников дохода. Международные исследования CBDC (Central Bank Digital Currency/Цифровая валюта центрального банка) показывают, что риски для банковского посредничества связаны прежде всего с масштабом замещения депозитов, условиями фондирования и непосредственной реакцией банковской системы на изменение структуры пассивов и условий финансирования [10].

Масштаб замещения зависит от поведения пользователей и дизайна CBDC. Отсутствие процентного дохода делает цифровой рубль менее привлекательным как инструмент долгосрочного накопления, при этом доступ к платформе осуществляется через банки [2; 4]. Поэтому более реалистично говорить о частичной перестройке посредничества, а не об исчезновении банков.

Таким образом, цифровой рубль одновременно создает для банков конкурентный вызов и новые сервисные возможности. Часть платежей может переместиться в новую инфраструктуру, но банки получают возможность интегрировать цифровой рубль в мобильные приложения, клиентские интерфейсы и корпоративные процессы. Поэтапное расширение требований к участникам системы с 2026 по 2028 гг. позволяет инфраструктуре адаптироваться и дает возможность наблюдать фактический спрос.

Ликвидность является ключевой категорией при оценке системного эффекта CBDC. Перемещение части средств из банковских депозитов в цифровые рубли способно изменить структуру пассивов банков. В обычных условиях масштаб эффекта зависит от скорости обращения цифровых рублей и предпочтений пользователей, а в стрессовом сценарии – от готовности клиентов быстро переводить средства в наиболее безопасную форму денег.

Исследования Международного валютного фонда показывают, что риск цифрового набега связан с потенциально быстрым переходом из банковских депозитов в CBDC [9]. Негативные последствия могут усиливаться при значительном замещении депозитов и в кризисные периоды. Отсюда следует необходимость включать подобные сценарии в системы управления активами и пассивами.

В российской модели есть факторы, ограничивающие накопительную привлекательность цифрового рубля: отсутствие процентов на остаток, и ориентация на платежные операции [9]. Если доходность остается главным критерием размещения ликвидности, депозит сохраняет преимущества. Следовательно, цифровой рубль может выполнять роль дополнительного платежного слоя без полного вытеснения депозитов.

На данном этапе корректно говорить о потенциальном, а не доказанном сокращении депозитной базы. Реальный системный эффект будет зависеть от статистики использования: динамики остатков, доли цифровых платежей, потоков между цифровыми и банковскими счетами, а также реакции банков на изменение структуры фондирования.

В отличие от CBDC, воздействие криптовалют на банковскую систему происходит преимущественно через рыночные, технологические и инфраструктурные механизмы. Криптоактивы формируют альтернативные технологические и рыночные механизмы. Банки могут взаимодействовать с ними через хранение, обмен, инвестиционные продукты, расчетные операции, кредитование под цифровые активы и обслуживание участников криптовалютной инфраструктуры.

Базельский комитет указывает на технологические, операционные, кредитные, рыночные риски и риски ликвидности криптоактивов. К числу специфических угроз относятся кибератаки, уязвимости распределенных реестров и риски управления протоколами [10]. Поэтому традиционный риск-менеджмент должен учитывать не только финансовые параметры, но и технологическую надежность инфраструктуры.

Высокая волатильность создает отдельную проблему оценки. Использование криптоактивов в качестве залога или их включение в финансовые продукты требует процедур оценки рыночного риска и достаточности капитала [8].

При этом развитие криптовалютной инфраструктуры уже влияет на подходы к регулированию финансовых продуктов. В России Банк России в 2025 г. допустил для квалифицированных инвесторов финансовые инструменты, доходность которых связана с криптовалютой, при отсутствии фактической поставки криптовалюты, и рекомендовал банкам консервативно оценивать риски и устанавливать отдельные лимиты [3].

Стейблкоины важны для банковской системы, поскольку их экономическая функция ближе к платежному инструменту, чем у большинства необеспеченных криптоактивов. Однако обещание стабильной стоимости не устраняет риски: устойчивость зависит от ликвидности резервов, механизма погашения и доверия к эмитенту.

Потенциальный риск для банков связан с конкуренцией за платежные остатки и фондирование. Если пользователи начнут хранить существенную часть ликвидности в частных цифровых токенах, банки могут потерять часть депозитной базы. Международные исследования указывают, что масштабное перемещение депозитов в стейблкоины способно повлиять на кредитование и передачу денежно-кредитной политики [9; 10].

Широкое использование иностранных стейблкоинов для внутренних расчетов потенциально способно ослаблять роль национальной валюты и эффективность денежно-кредитной политики. В то же время Банк международных расчетов отмечает, что сегодня основное применение стейблкоинов связано с криптовалютной торговлей, а их роль в повседневных платежах остается ограниченной [10]. Поэтому их следует рассматривать прежде всего как потенциальный, а не уже реализованный фактор вытеснения банковского посредничества.

Цифровой рубль и криптовалюты воздействуют на банковскую систему по разным каналам. Цифровой рубль является элементом официальной денежной инфраструктуры и меняет отношения между центральным банком, банками и пользователями. Криптоактивы создают альтернативные технологические возможности, в рамках которых часть функций может выполняться небанковскими платформами.

Формируется многослойная финансовая архитектура: деньги центрального банка, банковские деньги и кредитное посредничество, а также частные цифровые активы. Между слоями возникают конвертации и расчеты, через которые перемещаются ликвидность, риски и информация. Для банков это означает дальнейший переход от традиционной роли финансового посредника к роли комплексного финансового и технологического посредника.

В условиях такой многослойной архитектуры важным принципом становится технологическая нейтральность регулирования. Предполагается ориентироваться на экономическую функцию и сопоставимый уровень риска, а не только на технологию инструмента.

Перспективным направлением является токенизация традиционных активов. Токенизация может изменять процессы расчетов, управления ликвидностью и исполнения финансовых операций на основе программируемых цифровых реестров. Поэтому цифровой рубль целесообразно рассматривать как часть более широкой трансформации финансовой инфраструктуры.

Первое направление адаптации – управление фондированием. Банкам необходимо учитывать возможную миграцию ликвидности между депозитами и цифровыми рублями и включать соответствующие сценарии в модели управления активами и пассивами.

Второе – развитие платежной инфраструктуры и клиентских интерфейсов, поскольку именно качество доступа к различным формам денег будет становиться источником конкурентного преимущества.

Третье направление – киберустойчивость. Для цифровых денег критичны защита информационных систем, управление доступом и мониторинг аномальных операций; криптоактивов дополнительно возникают риски, связанные с управлением криптографическими ключами и функционированием распределенных реестров [10]. Четвертое – развитие моделей, сочетающих риск-ориентированный AML/CFT-подход с анализом транзакционных данных.

Пятое направление – изменение бизнес-модели. Если стандартные платежные операции становятся более технологичными и стандартизированными, банки будут конкурировать прежде всего за качество кредитования, управления капиталом, корпоративных сервисов, финансовой аналитики и комплексного обслуживания. Ценность аналитических и консультационных функций банковского посредничества при этом возрастает [2].

Регулятору важно поддерживать баланс между инновациями и финансовой стабильностью. Для CBDC важны дизайн, лимиты и параметры использования; для криптоактивов – требования к капиталу, раскрытию информации, защите клиентов, AML/CFT и операционной устойчивости. По мере расширения цифрового рубля необходимо отслеживать его влияние на депозиты, ликвидность и комиссионные доходы банков.

Таблица 1

Сравнительная характеристика цифрового рубля и криптоактивов

Критерий	Цифровой рубль	Криптоактивы
Эмитент	Банк России	Как правило, нет единого суверенного эмитента
Стоимость	1 цифровой рубль = 1 рубль	Рыночная; у стейблкоинов – целевой ориентир
Инфраструктура	Платформа Банка России	Распределенные реестры и иные цифровые системы
Роль банков	Доступ к платформе и обслуживание	Посредничество и услуги в зависимости от режима
Основные риски	Операционные, кибер- и риски фондирования	Волатильность, технологические, ликвидностные, правовые и комплаенс-риски

Источник: составлено автором на основе материалов Банка России [4; 5] и международных материалов [9; 10]

Сравнение показывает, что цифровой рубль и криптоактивы имеют различную экономическую и институциональную природу. Цифровой рубль является формой национальной валюты и обращается в инфраструктуре Банка России, тогда как криптоактивы характеризуются рыночной стоимостью, децентрализованной или иной цифровой инфраструктурой и более широким спектром финансовых и технологических рисков. Следовательно, их влияние на банки также реализуется по разным каналам.

Для российской банковской системы наиболее значимым эффектом цифрового рубля становится потенциальное изменение платежного и депозитного посредничества. Банки не устраняются из цепочки обращения цифрового рубля, поскольку через них клиент получает доступ к платформе. Вместе с тем возможное перераспределение ликвидности из депозитов в цифровые рубли делает управление фондированием более сложной задачей.

Криптовалюты и стейблкоины воздействуют на банки через инвестиционные продукты, платежи, трансграничные расчеты, технологические риски. По мере развития цифровых финансовых рынков граница между традиционным банковским сектором и цифровой инфраструктурой будет становиться менее четкой, что повышает требования к регулированию и технологической компетентности банков.

Таким образом, главный вывод исследования состоит в том, что цифровая трансформация не означает исчезновения банков. Меняется содержание банковского посредничества: возрастает роль доверия, безопасности, управления рисками, кредитования, цифровых сервисов и интеграции различных платежных инструментов. Научная новизна работы заключается в систематизации каналов воздействия цифрового рубля и криптоактивов через единую аналитическую рамку: денежный суверенитет, платежное посредничество, фондирование, ликвидность, риск-менеджмент и технологическая инфраструктура.

Список литературы

1. Банк России. Документы по цифровому рублю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/PSystem/dr/doc_dr/ (дата обращения: 05.09.2026).
2. Банк России. Цифровой рубль: старт использования [Электронный ресурс]. – 31.08.2026. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/press/event/?id=32802 (дата обращения: 06.09.2026).
3. Банк России. Финансовые инструменты с привязкой к криптовалютам станут доступны для квалифицированных инвесторов [Электронный ресурс]. – 28.05.2025. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/press/event?id=24647 (дата обращения: 03.09.2026).
4. Банк России. Цифровой рубль: что это такое и как им пользоваться [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/PSystem/dr/ (дата обращения: 06.09.2026).
5. Банк России. Чем цифровой рубль отличается от криптовалюты? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Reception/TopicalMessage/Page/7844 (дата обращения: 05.09.2026).
6. Быканова Н.И., Мельникова Н.С., Абдужалилова Ф.Ю. Финансовые инновации как маркетинговый инструмент развития отношений с клиентами // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 2(58). – С. 302-306. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/defaultx.asp?amp&amp= EDN CCUJXW (дата обращения: 09.09.2026).
7. Мельникова Н.С., Веревкина В.А. Современные тенденции функционирования криптовалют в финансовой системе РФ // Вектор экономики. – 2024. – № 5(95). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/defaultx.asp?amp&amp= EDN RESFKN (дата обращения: 09.09.2026).
8. Мельникова Н.С., Коннова А.В., Логвинова А.С. Проблемы и пути их решения на рынке производных финансовых инструментов в современных условиях // Научный результат. Экономические исследования. – 2019. – Т. 5, № 2. – С. 58-65. – DOI: 10.18413/2409-1634-2019-5-2-0-7. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/defaultx.asp?amp&amp= EDN ZZJELR (дата обращения: 09.09.2026).
9. Bank for International Settlements. Cryptoasset exposures: risks and prudential treatment [Electronic resource]. – Available at: https://www.bis.org/committees/bcbs/basel_framework/standard/sco/60/inforce/2025-01-01/published/2023-12-14 (accessed: 03.09.2026).
10. Bank for International Settlements. The next-generation monetary and financial system // Annual Economic Report 2025 [Electronic resource]. – 2025. – Available at: https://www.bis.org/publications/aer-2025/next-generation-monetary-financial-system (accessed: 04.09.2026).
11. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.
12. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

СЕКЦИЯ 4. ИННОВАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ

Апробация методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия

Баранцева С.М.,
доцент кафедры экономики предприятия
и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Готовкин А.А.,
магистр института экономики и управления,
ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты апробации авторского методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия, интегрирующего методы стратегического анализа, финансовой диагностики, бенчмаркинга и оценки цифровой зрелости. Апробация проведена на примере ООО «Геркулес» – предприятия молочной отрасли. Проведена комплексная оценка конкурентных позиций, идентифицированы ключевые проблемы и разработаны инновационные направления повышения конкурентоспособности. Результаты исследования могут быть использованы предприятиями молочной отрасли для совершенствования системы управления конкурентоспособностью в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, методологический подход, апробация, оценка, цифровая зрелость, молочная промышленность.

Approbation of the methodological approach to assessing the competitiveness of an enterprise

Barantseva S.M.,
Associate Professor of the Department
of Enterprise Economics and Personnel Management of the FSBEI HE
«Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
Associate Professor, PhD in Economics,
Donetsk, Russia
Gotovkin A.A.,
Master’s student of the FSBEI HE «Donetsk National
University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia

Abstract. The article presents the results of approbation of the author's methodological approach to assessing the competitiveness of an enterprise, integrating methods of strategic analysis, financial diagnostics, benchmarking and digital maturity assessment. The approbation was carried out on the example of LLC «Gerkules» – a dairy enterprise. A comprehensive assessment of competitive positions was carried out, key problems were identified and innovative directions for improving competitiveness were developed. The results of the study can be used by dairy industry enterprises to improve the competitiveness management system in the context of digital transformation.

Keywords: competitiveness, methodological approach, approbation, assessment, digital maturity, dairy industry.

Введение. В условиях усиления конкурентной борьбы, цифровой трансформации экономики и растущих требований потребителей к качеству продукции проблема объективной оценки и повышения конкурентоспособности предприятия приобретает особую актуальность. Конкурентоспособность предприятия является интегральным показателем эффективности его деятельности, отражающим способность создавать, поддерживать и развивать конкурентные преимущества в изменяющейся внешней среде [1, с. 107].

Особенно остро эта проблема стоит для предприятий молочной отрасли, для которых характерны высокая зависимость от сырьевой базы, короткие сроки хранения продукции, жесткие санитарные требования и значительная конкуренция со стороны как крупных федеральных, так и региональных производителей. Цель настоящего исследования – апробация авторского методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Геркулес» и разработка на основе полученных результатов инновационных направлений повышения конкурентоспособности.

Предлагаемый методологический подход базируется на интеграции трех взаимосвязанных блоков, включающих стратегический анализ, финансовую диагностику и бенчмаркинг, что позволяет преодолеть ограничения каждого из методов в отдельности и получить комплексную объективную оценку конкурентных позиций предприятия. Подход включает четыре последовательных этапа.

Первый этап предполагает проведение стратегического анализа, который включает PEST-анализ факторов внешней среды, SWOT-анализ сильных и слабых сторон, анализ пяти конкурентных сил по М. Портеру, а также портфельный анализ с использованием матриц БКГ, АДЛ, Хофера-Шенделя.

ООО «Геркулес» является предприятием молочной отрасли, специализирующимся на производстве молочной продукции. Основной вид деятельности – производство молочной продукции В2025 году произошло существенное снижение выручки по сравнению с 2024 годом (на 77,2 %), что связано с изменением рыночной конъюнктуры, пересмотром ценовой политики. При этом наблюдается рост капитала и резервов (на 14,2 %), рост оборотных активов (на 12,0 %), что говорит о повышении финансовой устойчивости и улучшении структуры имущества.

Для выявления факторов конкурентной позиции мы провели SWOT-анализ и разбор пяти сил Портера (табл. 1). Стратегическая оценка показала противоречие: предприятие имеет значительный производственный и финансовый потенциал, но сталкивается с падением доходов и усилением зависимости от поставщиков сырья. Отсюда необходимость расширить каналы сбыта и снизить сырьевые риски.

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «Геркулес»

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Высокий уровень рентабельности	Резкое снижение выручки
Значительный рост собственного капитала	Рост кредиторской задолженности
Высокий уровень автоматизации производства	Снижение чистой прибыли
Рост оборотных активов	Высокая зависимость от поставщиков сырья
Стабильная численность персонала	Снижение рентабельности собственного капитала
Возможности	**Угрозы**
Увеличение номенклатуры выпускаемой продукции	Подорожание сырьевых ресурсов и энергоносители
Освоение новых региональных сегментов сбыта	Усиление конкурентной борьбы
Внедрение цифровых технологий в систему менеджмента	Изменение потребительских предпочтений
Государственная поддержка производителей	Инфляционные процессы

Источник: составлено автором

Второй этап посвящен финансовой диагностики и предполагает использование показателей: рентабельности, деловой активности, финансовой устойчивости и эффективности использования ресурсов.

Таблица 2

Показатели деловой активности ООО «Геркулес» в 2024–2025 гг.

Показатель	2024 год	2025 год	Отклонение
Оборачиваемость активов, оборотов	0,6	0,1	-0,5
Оборачиваемость оборотных активов, оборотов	2,8	0,6	-2,2
Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,2	-0,6

Источник: составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности

Финансовая диагностика выявила, что при высокой рентабельности продаж, эффективность использования ресурсов падает (табл. 2). Анализ структуры имущества (рис. 1) подтвердил диспропорции. При высокой автономии и низкой зависимости от заемных средств предприятие демонстрирует критически низкую отдачу ресурсов, что требует первоочередной оптимизации управления активами.

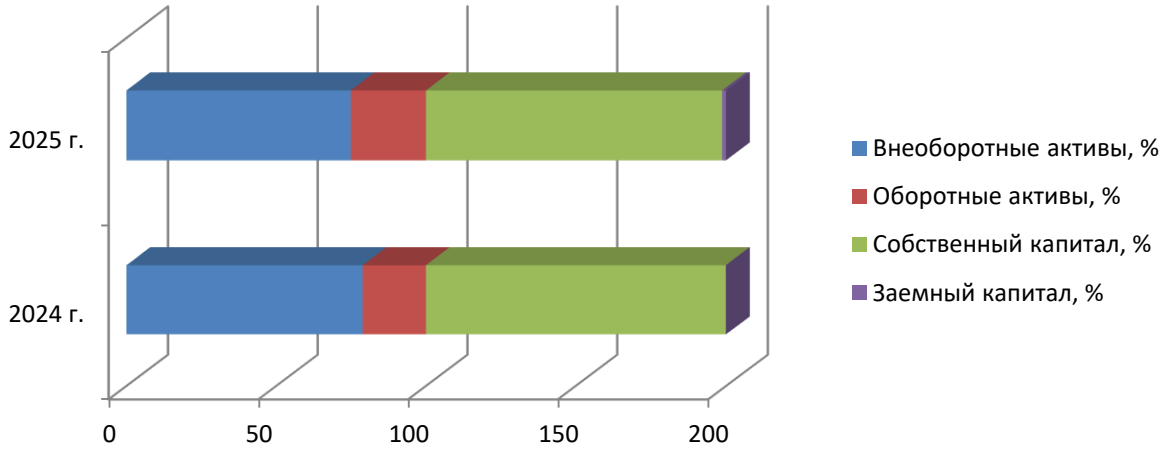


Рис. 1. Динамика структуры имущества ООО «Геркулес»

Источник: составлено автором на основе данных бухгалтерской отчетности

Третий этап посвящен бенчмаркингу. Данный этап предполагает сопоставление фактических показателей предприятия с эталонными (отраслевыми) значениями и идентификацию конкурентных разрывов, что позволяет определить направления приоритетного развития (табл. 3).

Таблица 3

Интегральная оценка конкурентоспособности ООО «Геркулес»

Показатель	Фактическое значение	Эталонное значение	Стандартизированный коэффициент X_{ij}
Рентабельность собственного капитала, %	12,4	48,3	0,257
Рентабельность оборотных активов, %	60,1	228,6	0,263
Оборачиваемость активов, оборотов	0,1	0,6	0,167
Производительность труда, тыс. руб./чел.	220,6	994,3	0,222

Окончание таблицы 1

Показатель	Фактическое значение	Эталонное значение	Стандартизированный коэффициент X_{ij}
Коэффициент автономии	0,98	0,99	0,990
Коэффициент текущей ликвидности	8,57	11,0	0,779
Уровень цифровой зрелости, балл	3,0	5,0	0,600

Источник: составлено автором

Четвертый этап предусматривает расчет интегрального показателя конкурентоспособности (R) по формуле:

$$R = \sqrt{\Sigma (1 - X_{ij})^2}$$

где X_{ij} – стандартизированный коэффициент по i-му показателю для j-го предприятия, определяемый как отношение фактического значения показателя к эталонному. Предприятие с наименьшим значением R признается наиболее близким к эталону и занимает первое место в рейтинге конкурентоспособности [2, с. 49].

Интегральная оценка конкурентоспособности дала R = 1,61. Позиции на региональном рынке устойчивы, но резервы роста эффективности и усиления преимуществ значительны, особенно в управлении активами и цифровой трансформации.

Для оценки цифровой зрелости предлагаем использовать коэффициент цифровой эффективности, который рассчитывается как отношение фактического уровня автоматизации к эталонному с учетом весов [4, с. 191].

Коэффициент цифровой эффективности ООО «Геркулес» составил 0,62, то есть достигнуто 62 % целевого уровня автоматизации управленческих процессов. Наибольшее отставание в управленческой аналитике и интеграции подразделений. Предлагаемый подход включает индикаторы цифровой зрелости в оценку конкурентоспособности, что отвечает требованиям цифровой экономики [3, с. 145]. Зрелость рассматривается на трех уровнях: базовом, развитом и интегрированном.

На основе результатов проведенной оценки конкурентоспособности ООО «Геркулес» разработаны инновационные направления ее повышения, представленные в таблице 4.

Таблица 4

Инновационные направления повышения конкурентоспособности ООО «Геркулес»

Направление	Содержание мероприятий	Ожидаемый результат
Совершенствование управления активами	Оптимизация структуры оборотного капитала, сокращение дебиторской задолженности, управление кредиторской задолженностью	Ускорение оборачиваемости на 20–30 %
Цифровая трансформация управленческих процессов	Внедрение ERP-системы, развитие управленческой аналитики на основе BI-систем, автоматизация контроля задолженности	Сокращение времени отчетности в 2–3 раза, повышение цифровой зрелости
Инновации в управлении персоналом	Разработка системы мотивации, привязанной к KPI, обучение цифровым компетенциям	Рост производительности труда на 15–20 %
Инновации в маркетинговой деятельности	Развитие цифровых каналов продвижения, расширение ассортимента	Рост узнаваемости бренда на 40 %

Источник: составлено автором

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность использования ресурсов, укрепить финансовую устойчивость и усилить конкурентные позиции предприятия. Предложенные направления носят комплексный характер и охватывают ключевые функциональные области деятельности предприятия [5, с. 6; 6, с. 219].

Заключение. Проведенная апробация авторского методологического подхода к оценке Проведенная апробация авторского методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Геркулес» подтвердила его научно-практическую состоятельность и возможность применения в условиях цифровой трансформации молочной отрасли. Предложенная методика оценки конкурентоспособности объединяет несколько инструментов: стратегический анализ, финансовую диагностику, бенчмаркинг и оценку цифровой зрелости. Благодаря этому формируется всесторонняя картина конкурентных преимуществ компании, которая не может быть получена при использовании каждого из этих инструментов по отдельности.

В отличие от классических методов, которые зачастую концентрируются либо на финансовых индикаторах, либо на субъективных экспертных суждениях, разработанная методика позволяет количественно сопоставлять данные по разным аспектам деятельности предприятия. Это существенно увеличивает достоверность выводов и повышает качество управленческих решений [7, с. 93; 8, с. 216].

Список литературы

1. Кондаков Н.А., Головина А.Н. Конкурентоспособность в современных условиях: факторы влияния, методы измерения, способы усиления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7. С. 106–110.
2. Алахмад Алкоусса Мажд. Особенности оценки конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики // Научный результат. Экономические исследования. 2024. Т. 10. № 2. С. 47–56.
3. Антонов И.С., Родионова В.Н. Цифровая трансформация предприятия как условие обеспечения его конкурентоспособности // Организатор производства. 2023. Т. 31. № 1. С. 145–158.
4. Баранцева С.М., Никитюк Е.В. Интегральная оценка эффективности деятельности предприятия как инструмент анализа конкурентоспособности // Экономический профиль Донецкой Народной Республики: механизмы, модели, стратегии: коллективная монография. Барнаул: ИП Колмогоров И.А., 2025. С. 188–202. EDN NMMOTH.
5. Прилепская Ю.В., Никитюк Е.В. Управление конкурентоспособностью предприятия: цифровая трансформация в контексте устойчивого развития // Актуальные вопросы развития науки и общества: монография. Пенза: Наука и Просвещение, 2025. С. 6–17.
6. Смирнов Е.Н. Методические аспекты оценки инновационного развития предприятий сферы услуг // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 214–224. EDN FEYUIX.
7. Кравченко Е.С., Волотовская А.О. Конкурентоспособность предприятия: сущность и методы оценки // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 91–96. EDN EGGGWU.
8. Литвин А.Ю. Цифровая трансформация систем управления бизнес-процессами в российских компаниях // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s2. 8 с.

Цифровизация системы контроллинга на предприятии

Бирюкова С.С.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Косьянова Г.Г.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется цифровизация системы контроллинга предприятия как направление совершенствования информационно-аналитического обеспечения управления. Рассмотрена взаимосвязь контроллинга с управленческим учетом, бюджетированием, анализом отклонений и управленческой отчетностью. На основе актуальных российских данных раскрыты современные тенденции вложений организаций в цифровые технологии и программное обеспечение. Показано, что результативность цифровизации контроллинга определяется не только применяемыми программными решениями, но и качеством исходных данных, сопоставимостью плановых и фактических показателей, а также интеграцией информационных потоков предприятия.

Ключевые слова: контроллинг, цифровизация, предприятие, бюджетирование, управленческий учет, план-факт анализ, информационная система, автоматизация, управленческая отчетность, цифровые технологии.

Digitalization of the controlling system at an enterprise

Biryukova C.C.,
Master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Kosyanova G.G.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the digitalization of the enterprise controlling system as a direction for improving information and analytical support of management. The relationship between controlling, management accounting, budgeting, variance analysis and management reporting is considered. Based on current Russian data, modern trends in organizational expenditures on digital technologies and software are described. It is shown that the effectiveness of controlling digitalization depends not only on software solutions, but also on the quality of source data, the comparability of planned and actual indicators, and the integration of enterprise information flows.

Keywords: controlling, digitalization, enterprise, budgeting, management accounting, plan-fact analysis, information system, automation, management reporting, digital technologies.

Введение. Современная система управления предприятием функционирует в условиях постоянного увеличения объема информации, необходимой для принятия экономически обоснованных решений. Руководству организации недостаточно располагать сведениями только о фактически достигнутых финансовых результатах. Для принятия

обоснованных решений необходимо сопоставлять фактические результаты с установленными плановыми показателями, определять величину отклонений и анализировать причины их возникновения. Полученные результаты становятся основой для последующей корректировки управленческих действий. Выполнение этих задач предполагает согласованное использование инструментов планирования, учета и анализа, объединяемых в рамках системы контроллинга.

В работах российских исследователей контроллинг не ограничивается проверкой результатов деятельности предприятия. Его функции связываются с координацией отдельных управленческих процессов, обработкой экономической информации и ее использованием при подготовке решений [3]. Отдельное внимание уделяется взаимосвязи финансовых и операционных показателей организации [9]. Важным источником фактических данных в данной системе выступает управленческий учет, содержащий информацию о затратах, доходах и результатах деятельности. Плановые значения соответствующих показателей формируются в процессе бюджетирования. Исследование российских промышленных предприятий подтверждает необходимость взаимосвязанного развития управленческого учета и контроллинга [4].

Актуальность цифровизации контроллинга усиливается общими направлениями развития российской экономики. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы закреплена в качестве одной из национальных целей развития Российской Федерации [10]. В действующем национальном проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства» одним из целевых ориентиров определен переход к 2030 г. 80 % российских организаций ключевых отраслей экономики на использование базового и прикладного российского программного обеспечения в системах, обеспечивающих основные производственные и управленческие процессы [5].

Цель исследования состоит в определении возможностей цифровой трансформации системы контроллинга предприятия и выявлении роли цифровых инструментов в бюджетировании, план-факт анализе и подготовке управленческой информации. Для достижения поставленной цели использованы методы анализа, сравнения, систематизации и обобщения российских научных и статистических материалов.

Контроллинг обеспечивает информационную связь между отдельными стадиями управленческого цикла. После установления целей формируются плановые показатели и бюджеты, затем в учетной системе накапливается информация о фактических результатах. Сопоставление плана и факта позволяет выявить отклонения, установить причины их возникновения и подготовить предложения по корректировке деятельности. При традиционной организации данного процесса значительное время может затрачиваться на сбор сведений из нескольких источников, их проверку, перенос и консолидацию. Пермовский А.А. подчеркивает значение комплексных автоматизированных информационных систем для информационного обеспечения производственного контроллинга и оперативного управления процессами [7].

Цифровизация позволяет изменить технологию обработки управленческой информации за счет интеграции источников данных. При этом наличие компьютеров или электронных таблиц само по себе не означает формирование цифровой системы контроллинга. Принципиальным отличием является возможность многократного использования одних и тех же исходных данных для учета, бюджетного контроля, анализа и отчетности без повторного ручного переноса. Нечухина Н.С., Полозова Н.А. и Буянова Т.И. отмечают, что цифровые технологии позволяют систематизировать и обобщать информационные потоки и использовать их при подготовке управленческих решений [6].

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционной и цифровой системы контроллинга

Характеристика	Традиционная система	Цифровая система
Сбор информации	Получение сведений из отдельных источников, наличие ручных операций	Интегрированное получение информации из информационных систем
Консолидация данных	Отдельные файлы и отчетные формы	Единая информационная база
Бюджетирование	Значительное количество ручных расчетов и согласований	Автоматизация расчетов, консолидации и корректировки бюджетов
План-факт анализ	Периодическое сопоставление после подготовки отчетности	Автоматизированное сопоставление плановых и фактических значений
Анализ отклонений	Ручной поиск и отбор отклонений	Автоматическое выделение существенных отклонений по заданным критериям
Управленческая отчетность	Преимущественно статичные таблицы	Автоматически обновляемые отчеты и аналитические панели
Роль специалиста	Значительная доля времени приходится на подготовку данных	Усиливается аналитическая составляющая деятельности

Сравнение показывает, что цифровизация не меняет базовую экономическую логику контроллинга: предприятие по-прежнему планирует показатели, учитывает фактические результаты, сопоставляет их и формирует управленческие решения. Изменяется прежде всего технология организации информационного процесса. Автоматизация повторяющихся операций создает возможность перенести часть рабочего времени специалиста с технического формирования отчетов на содержательный анализ причин отклонений.

Распространение цифровых технологий в российских организациях подтверждается официальными статистическими материалами. Росстат осуществляет федеральное статистическое наблюдение за использованием цифровых технологий организациями по форме № 3-информ; итоги наблюдения за 2025 г. опубликованы в 2026 г. [8]. Дополнительная систематизация данных по цифровой экономике представлена в статистических сборниках НИУ ВШЭ, подготовленных в партнерстве с Минцифры России и Росстатом [1].

По материалам ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, основанным на статистических данных Росстата, расходы крупных и средних российских организаций на внедрение и использование цифровых технологий в 2025 г. достигли почти 5,9 трлн руб. Относительно 2024 г. их объем в текущих ценах увеличился на 11,8 % [2]. На программное обеспечение приходилось 37 % рассматриваемых затрат, на ИКТ-оборудование – 27 %. При этом расходы на программное обеспечение за год увеличились на 13,7 % [2].

Приведенные показатели характеризуют процессы цифровизации организаций в целом, поэтому напрямую оценивать по ним развитие контроллинга некорректно. Вместе с тем расширение программной инфраструктуры создает техническую базу для автоматизации отдельных управленческих процессов. К ним относятся ведение управленческого учета, формирование бюджетов, контроль их исполнения и подготовка внутренней отчетности.

Практическое значение цифровых инструментов особенно проявляется при сравнении плановых и фактических показателей. Плановые значения формируются в процессе бюджетирования, а сведения о достигнутых результатах поступают из учетной системы. Для проведения корректного анализа данные должны быть сопоставимы по периодам, статьям, подразделениям и центрам ответственности. При использовании разрозненных систем возникает необходимость дополнительной выгрузки и преобразования информации. Единая структура данных позволяет выполнять план-факт сопоставление непосредственно средствами информационной системы.

Абсолютное отклонение фактического значения показателя от планового может быть определено как ΔX = Хф – Хпл, где Хф – фактическое значение, а Хпл – плановое. Относительное отклонение рассчитывается по формуле ΔX % = ((Хф – Хпл) / Хпл) × 100 %. С математической точки зрения эти действия несложны. Практическая проблема возникает из-за масштаба: предприятие может анализировать множество статей бюджета по нескольким подразделениям, центрам ответственности и периодам. Поэтому ценность цифровизации состоит не в автоматизации одной формулы, а в возможности массового сопоставления данных и оперативного отбора существенных отклонений.

Предприятие может установить допустимые пределы изменения отдельных показателей. При выходе фактического значения за установленную границу соответствующее отклонение автоматически включается в перечень для дополнительного анализа. Такой порядок позволяет не рассматривать одинаково подробно весь объем информации, а сосредоточиться на наиболее существенных изменениях. При этом выявленная разница между планом и фактом еще не раскрывает причину ее возникновения. Так, превышение материальных затрат может быть вызвано изменением закупочных цен, увеличением выпуска, изменением структуры продукции либо перерасходом ресурсов. Информационная система позволяет быстрее обнаружить такое отклонение, однако его экономическая оценка требует участия специалиста.



Рис. 1. Информационная модель цифровой системы контроллинга предприятия

Представленная схема отражает движение данных от момента их формирования до использования при подготовке управленческого решения. Результативность такого процесса зависит от согласованности информационной базы предприятия. Автоматическая обработка ускоряет работу с данными, но не устраняет различия в методах их формирования. Если подразделения применяют неодинаковые классификаторы затрат, аналитические признаки или способы распределения расходов, объединение информации в одной системе не обеспечивает ее сопоставимость автоматически.

Поэтому цифровизации контроллинга должна предшествовать унификация управленческой информации. Исследование Мызниковой Т.Н., Бажановой М.И. и Белова М.В. показывает, что внедрение управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии требует последовательной организации процессов с учетом специфики российского предприятия [4]. С позиции цифровизации это означает необходимость единых справочников, статей бюджета, центров ответственности и правил расчета показателей до начала автоматизации.

Существенные возможности цифровой трансформации связаны с бюджетированием. Информационная система позволяет технологически связать отдельные бюджеты предприятия. Изменение планового объема реализации может учитываться при пересчете производственной программы, потребности в ресурсах, затрат и движения денежных средств. При корректной бюджетной модели изменение исходного параметра отражается в зависимых расчетах, что повышает возможности сценарного анализа.

Не менее важным является хранение различных версий бюджета. Первоначальные планы могут корректироваться вследствие изменения внешних или внутренних условий. Сохранение исходной и актуализированной версий дает возможность анализировать не только отклонение факта от текущего плана, но и изменение самих управленческих ожиданий. Для контроллинга это важно, поскольку позволяет отделять последствия ошибочного прогнозирования от последствий ненадлежащего исполнения мероприятий.

Цифровизация трансформирует и управленческую отчетность. Вместо большого количества статичных таблиц могут использоваться автоматически обновляемые формы и аналитические панели с возможностью детализации показателей. Однако увеличение объема доступной информации не является самостоятельным признаком качества системы. Избыточное количество индикаторов способно осложнить интерпретацию результатов, поэтому состав отчетности должен соответствовать уровню управления и полномочиям конкретного пользователя.

Таблица 2

Возможности применения цифровых технологий в системе контроллинга предприятия

Элемент контроллинга	Возможности цифровизации	Управленческий результат
Управленческий учет	Автоматизированный сбор и группировка фактической информации	Повышение сопоставимости данных
Бюджетирование	Автоматизация расчетов, консолидации и корректировки бюджетов	Повышение оперативности планирования
План-факт анализ	Автоматическое сопоставление плановых и фактических показателей	Более оперативное выявление отклонений
Анализ затрат	Детализация по статьям, подразделениям и объектам	Повышение прозрачности формирования затрат
Управленческая отчетность	Автоматическое обновление отчетных форм	Снижение объема повторной технической обработки
Контроль показателей	Использование допустимых диапазонов и критериев существенности	Концентрация внимания на значимых отклонениях
Сценарный анализ	Пересчет связанных показателей при изменении исходных параметров	Расширение возможностей предварительной оценки решений

Применение цифровых инструментов позволяет изменить распределение работы между технической обработкой информации и ее экономическим анализом. При ручном подходе время специалиста затрачивается в том числе на сбор, проверку и объединение данных из разных источников. Автоматизация части этих операций дает возможность уделять больше внимания изучению выявленных отклонений, определению их причин и подготовке информации, необходимой руководству для принятия решений.

Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается ограничениями. Первое из них связано с качеством исходных данных: автоматизированная обработка не исправляет методические ошибки и может только быстрее распространить их на итоговые показатели. Второе ограничение обусловлено фрагментарностью информационных систем, когда бухгалтерский учет, производство, продажи, склад и другие процессы ведутся в разных программах. В таком случае результативность цифрового контроллинга зависит от качества информационного обмена между системами.

Третьим фактором являются затраты на внедрение и сопровождение цифровых решений. Масштаб вложений российских организаций подтверждается статистикой: в 2025 г. расходы крупных и средних организаций на внедрение и использование цифровых технологий составили почти 5,9 трлн руб. [2]. При принятии решения о цифровизации конкретного процесса необходимо соотносить функциональные возможности решения с задачами управления, поскольку приобретение сложной системы не имеет самостоятельной ценности без предварительно выстроенной методологии.

Особое значение имеют компетенции персонала. Цифровизация не устраняет потребность в специалисте по контроллингу, а изменяет структуру необходимых навыков. Наряду со знаниями управленческого учета, бюджетирования и анализа возрастает значение понимания структуры данных и принципов работы информационных систем. Одновременно повышаются требования к информационной безопасности, поскольку в интегрированной среде концентрируются бюджеты, показатели себестоимости, внутренние нормативы и иная коммерчески значимая информация.

Российские предприятия также должны учитывать государственный курс на расширение использования отечественного программного обеспечения. Целевой показатель национального проекта предусматривает достижение к 2030 г. 80 %-ной доли организаций ключевых отраслей экономики, использующих российское базовое и прикладное программное обеспечение в основных производственных и управленческих процессах [5]. Это обстоятельство необходимо учитывать при выборе долгосрочной архитектуры информационной системы контроллинга.

С учетом выявленных особенностей цифровизацию контроллинга целесообразно рассматривать как последовательную организационно-экономическую трансформацию. Первоначально необходимо определить состав и источники управленческих данных, устранить дублирующие операции и унифицировать аналитические справочники. Затем требуется обеспечить сопоставимость плановых и фактических показателей. Только после формирования единой методической основы целесообразно автоматизировать план-факт анализ, настраивать критерии существенности отклонений, развивать управленческую отчетность и сценарные расчеты.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровизация является значимым направлением совершенствования системы контроллинга предприятия. Ее содержание заключается не только в автоматизации отдельных расчетов, но и в формировании информационной связи между управленческим учетом, бюджетированием, контролем исполнения планов, анализом отклонений и подготовкой управленческих решений.

Актуальные данные подтверждают значительный масштаб вложений организаций в цифровую трансформацию. В 2025 г. затраты крупных и средних российских организаций на внедрение и использование цифровых технологий достигли почти 5,9 трлн руб. и были на 11,8 % выше уровня 2024 г. [2]. На программное обеспечение приходилось 37 % анализируемых затрат, что свидетельствует о существенной роли программной инфраструктуры в современных процессах цифровизации.

Само увеличение затрат на цифровые решения еще не свидетельствует о повышении качества контроллинга. Результат автоматизированной обработки непосредственно зависит от достоверности исходных данных и единства применяемых методов расчета. Несопоставимость плановых и фактических показателей может привести к некорректным аналитическим выводам даже при использовании современного программного обеспечения. Поэтому до его внедрения необходимо согласовать структуру управленческих данных, справочники и правила формирования показателей.

Использование цифровых решений меняет и характер работы специалиста по контроллингу. Информационная система может выполнять повторяющиеся расчеты, сопоставлять показатели и фиксировать отклонения, однако полученный результат требует экономической оценки. Определение факторов изменения показателя, возможных последствий и необходимого управленческого воздействия остается профессиональной задачей специалиста. Поэтому развитие цифрового контроллинга усиливает значение аналитической работы, а не устраняет необходимость в ней.

Внедрение цифровых технологий является одним из направлений совершенствования инструментов контроллинга на предприятии. Автоматизированная обработка управленческой информации позволяет ускорить проведение план-факт анализа и выявление значимых отклонений, а также уменьшить объем повторяющихся операций по подготовке данных. За счет этого усиливается аналитическая функция контроллинга, а результаты его применения могут более оперативно использоваться при принятии управленческих решений.

Список литературы

1. Индикаторы цифровой экономики: 2025 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с.
2. Ковалева Г. Г., Зинина Т. С. Затраты организаций на внедрение и использование цифровых технологий в 2025 году [Электронный ресурс] // Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. 2026.
3. Липатова И. В., Савина Н. В., Плужникова Т. В. Сравнительный анализ подходов к определению сущности контроллинга // Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9. № 3. С. 27–384. Мызникова Т. Н., Бажанова М. И., Белов М. В. Внедрение системы управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». 2020. Т. 14. № 2. С. 119–128. 5. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации.
4. Нечухина Н. С., Полозова Н. А., Буянова Т. И. Контроллинг как механизм повышения эффективности промышленного предприятия в условиях применения цифровых технологий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 4. С. 176–186.
5. Пермовский А. А. Информационное обеспечение системы производственного контроллинга // Управленческий учет. 2022. № 10. С. 346–350.
6. Росстат. Сведения об использовании цифровых технологий и производстве связанных с ними товаров и услуг: итоги федерального статистического наблюдения по форме № 3-информ за 2025 год [Электронный ресурс]. Москва : Федеральная служба государственной статистики, 2026.
7. Селифонкина Д. С. Экономическая сущность контроллинга в современной концепции управления организацией // Управленческий учет. 2026. № 7. С. 163–171.
8. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Адаптация традиционных методов оценки бизнеса к условиям цифровой экономики

Галаев М.Н.,
студент 4 курса кафедры менеджмента, маркетинга
и управления персоналом ФГБОУ ВО «КГУ»,
Курск, Россия
Научный руководитель: Гребенникова М.А.,
ст. преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и
управления персоналом Курского государственного университета,
Курск, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены традиционные подходы к оценке бизнеса и их ограничения при оценке цифровых активов. Перечислены факторы, требующие пересмотра оценочных моделей. Приведено желаемое решение адаптации методов.

Ключевые слова: оценка бизнеса, цифровая экономика, доходный подход, затратный подход, цифровые интеллектуальные активы.

Adaptation of traditional business valuation methods to the conditions of the digital economy

Galaev M.N.,
4th-year student, Department of Management, Marketing
and Human Resources, Kursk State University
Kursk, Russia
Scientific Advisor: Grebennikova M.A.,
Senior Lecturer at the Department of Management,
Marketing and Personnel Management,
Kursk State University, Kursk, Russia

Abstract. The article examines traditional approaches to business valuation and their limitations when assessing digital assets. The factors that require a revision of valuation models are listed. The desired solution for adapting the methods is presented.

Keywords: business valuation, digital economy, income approach, cost approach, digital intellectual assets.

Традиционная оценка бизнеса строится на трех подходах: доходном, сравнительном и затратном. Цифровая экономика не отменяет эту систему. Она меняет объект расчета.

У промышленной компании значительная часть стоимости связана с имуществом и прогнозируемым денежным потоком. У цифровой компании часть стоимости создают активы без физической формы. В работе Лазарева А.А. распределена структура цифровых активов. Интеллектуальная собственность – 25–40 %, программное обеспечение – 15–25 %, базы данных – 10–20 %, бренд и репутация – 20–35 % стоимости компании. Происходит переход «от традиционных концепций, базирующихся на материальных активах, к интегрированным моделям» [1, с. 1]. Для оценки это означает отказ от одного универсального метода. Единичный бизнес делится на несколько оценочных блоков, и границы между ними задает тип актива, а не отрасль компании. Два предприятия из одного сектора могут требовать разных наборов методов. Если у одного ядро стоимости составляет программный продукт, то у другого товарный знак и дистрибуция.

Затратный подход сохраняет смысл при оценке программного обеспечения. Он считает этапы его жизненного цикла, а именно разработку, внедрение, поддержку и техническое сопровождение. Проблема возникает после расчета затрат. Стоимость создания приложения не равна стоимости приложения для рынка. Продукт с одинаковым бюджетом разработки может давать разный денежный поток из-за факторов аудитории, удержания пользователей и узнаваемости. Затратная оценка в таком случае не фиксирует ее позицию на рынке, фиксируются лишь расходы компании.

Простой расчет. Компания потратила 6 млн руб. на разработку приложения и 1 млн руб. на поддержку в первый год. Затратный подход фиксирует 7 млн руб. Если приложение приносит регулярный денежный поток, эта сумма становится нижней границей оценки, а не итоговой стоимостью бизнеса. Разрыв между затратами и рыночной стоимостью увеличивается вместе со сроком службы продукта и размером пользовательской базы.

Доходный подход в цифровой среде требует иной детализации прогноза. В расчет включаются не только данные для анализа текущей деятельности компании и оценки инвестиционных проектов, такие как прибыль и ставка дисконтирования. Для цифрового бизнеса нужна оценка повторных покупок, оттока пользователей, стоимости привлечения клиента и расходов на защиту данных.

Труднее всего на цифровую почву ложится сравнительный метод. Завод, торговую сеть или перевозчика еще можно поставить рядом с похожими предприятиями. Два сервиса с одинаковой выручкой способны стоить совершенно по-разному: один держится на собственном алгоритме подбора и накопленном массиве данных о поведении пользователей, другой лишь перепродает чужой трафик. Разница в цене рождается в том, чем именно компания распоряжается и насколько она зависит от сторонней инфраструктуры. Чем плотнее такая зависимость, тем ниже устойчивость бизнеса и тем осторожнее ведет себя покупатель. Можно заметить, что рынок наказывает за нее резче, чем за слабые текущие показатели отчетности. Инвестор платит за автономность и данные, но не за посредническую роль внутри чужой экосистемы. Подбор аналогов по коду вида деятельности и мультипликаторам дает здесь скорее ориентир.

Ограничением выступает состояние информационного рынка. Сделки с цифровыми объектами почти не раскрывают цену, структуру платежа и условия передачи прав, поэтому вместо полной картины аналитик получает набор обрывочных фактов. Приходится идти по косвенным признакам – динамике выручки, размеру аудитории, времени, которое продукт держится на рынке. В ряде случаев наблюдается обратная зависимость между прозрачностью подобных сделок и их количеством, поэтому нехватка публичных данных ощущается острее всего там, где цифровой бизнес растет быстрее всего.

Затратный метод посчитает регистрацию и продление, доходный станет высчитывать отдачу от трафика и продаж, а сравнительный упрется в отсутствие открытых сделок с похожими адресами. Границы этой категории объектов очертила Лосева О.В. так: «Объектом исследования выступают цифровые активы и цифровые интеллектуальные активы как объекты стоимостной оценки» [2, с. 6]. Из трех методов без допущений здесь работает только первый.

Подобные факторы встраиваются в расчеты не как финальная ремарка, а как параметр самой модели. Цифровизация рассматривается как «один из основных факторов формирования стоимости организации» [3, с. 3]. Под ее влиянием прогноз денежного потока меняется, нематериальные объекты приходится выводить в отдельные блоки расчета, а круг сопоставимых предприятий сужается.

Проявление наблюдается в том, что переход магазина в приложение меняет природу риска. К аренде и зарплатам добавляются разработка, CRM, аналитика, платежные сервисы, защита данных. Выручка способна пойти вверх, а устойчивость бизнеса одновременно упасть из-за сбоев и утечек. Числовой надбавки к ставке дисконтирования за такие угрозы ни в одном из четырех источников нет, и величину поправки назначает сам специалист по оценке. Часть стоимости вообще не видна в балансе. Клиентские базы, цифровые права,

программные решения способны приносить отдачу годами, и балансовой оценки у них либо нет, либо она несоизмерима с фактическим эффектом. Сазанова, Н. В. сформулировала без смягчений – «В условиях цифровой экономики, оценка компаний и их имущества становится все более сложной задачей» [4, с. 1]. Сложность создает не терминология, а сам состав активов.

Лосева, Косорукова, Федотова и их соавторы ставят задачу определить идентификационные характеристики цифровых интеллектуальных активов и обосновать применимость оценочных принципов и методов к ним. Логика, которая из этого вытекает, ведет к дроблению объекта оценки. Программный продукт разумно считать через затраты и будущую отдачу, интеллектуальную собственность через доходный подход, массив данных через стоимость замещения, а узнаваемость и имидж через дополнительную прибыль, которую они приносят. Бизнес целиком оценивается денежным потоком, если прогноз поддается проверке.

Смена единицы анализа и есть содержание адаптации. Сначала определяется природа цифрового объекта, затем подбирается метод, и лишь после этого результаты складываются в стоимость компании. Ни один из трех классических подходов не покрывает такой бизнес целиком, и именно на этом держится перестройка методики.

Список литературы

1. Лазарев, А.А. Эволюция подходов к оценке стоимости бизнеса в эпоху цифровизации: роль нематериальных активов в создании рыночной капитализации / А. А. Лазарев // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № s3. – URL: https://esj.today/PDF/37FAVN325.pdf (дата обращения: 17.09.2026).
2. Лосева, О.В. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы / О. В. Лосева, И. В. Косорукова, М. А. Федотова, Т. В. Тазихина, Н. М. Абдикеев // Финансы: теория и практика. – 2022. – Т. 26, № 4. – С. 6–28. – DOI 10.26794/2587-5671-2022-26-4-6-28.
3. Мареев, Г.О. Цифровизация бизнеса как фактор стоимости организации / Г. О. Мареев // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № s1. – URL: https://esj.today/PDF/82FAVN123.pdf (дата обращения: 17.09.2026).
4. Сазанова, Н.В. Факторы и принципы оценки, влияющие на стоимость компании и ее имущества в условиях цифровой экономики / Н. В. Сазанова // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № 1. – DOI 10.15862/52ECOR123. – URL: https://resources.today/PDF/52ECOR123.pdf (дата обращения: 17.09.2026).

Реализация бизнес-модели компании как маркетинговый инструмент технологического предпринимательства

Герасименко О.А.,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия
Роздольская И.В.,
заведующий кафедрой маркетинга и менеджмента АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права»,
профессор, доктор экономических наук,
Белгород, Россия
Гнездилова Е.Н.,
аспирант кафедры менеджмента и маркетинга НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. Проведен теоретический анализ ключевых научных исследований понятийного аппарата бизнес-моделирования компании (электронный бизнес, информационные системы, источник конкурентных преимуществ и бизнес-анализа). Предложены компоненты авторской бизнес-модели технологической компании с учетом маркетинговогой составляющей (оценка уровня технологической готовности, маркетинговый компонент, инвестиционные решения, организационные установки).

Ключевые слова: бизнес-модель, технологическое предпринимательство, уровень готовности, маркетинговое сопровождение.

Implementation of the company's business model as a marketing tool of technological entrepreneurship

Gerasimenko O.A.,
Associate Professor of the Department of management and marketing of Belgorod State National Research University, Docent, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Rozdolskaya I.V.,
Associate Professor of the Department of marketing and management of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Gnezdilova E.N.,
Postgraduate student of the Department of management and marketing of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. A theoretical analysis of key scientific studies of the conceptual apparatus of the company's business modeling (electronic business, information systems, source of competitive advantages and business analysis) was conducted. Proposed components of the author's business model of a technological company, taking into account the marketing component (assessment of the level of technological readiness, marketing component, investment decisions, organizational settings).

Keywords: business model, technological entrepreneurship, readiness level, marketing support.

Введение. Бизнес-модель, реализуемая технологическими компаниями, позволяет сократить временные затраты по цепочке «бизнес-идея-инновационная разработка-коммерческий продукт». При этом, классическим, традиционным шаблоном, выступает, как правило, бизнес-модель А. Остарвальдера и И. Пинье (2004 г.) [1, с. 146]. Однако, для новой повестки развития технологического предпринимательства, данной рамки

недостаточно, которая включается в себя разработку следующих блоков: целевая аудитория, ценностное предложение, отношения с клиентами, каналы реализации, потоки доходов, основные ресурсы и процессы, партнерские взаимоотношения, структура затрат.

Библиографический анализ содержательных характеристик и наиболее цитируемых публикаций понятия «бизнес-модель» (business model) был проведен с использованием наукометрической базы «Goolge Scholar» (октябрь, 2026 г.) (табл.1).

Таблица 1

Содержательные характеристики понятия бизнес-модель

Ключевое слово, время поиска	Выходные данные, число цитируемости	Ключевые особенности
1950-1980 гг.		
Business model Результатов: 8 Время поиска – 0,21 с.	A Business Model for Load Control Aggregation SS Oren – IEEE Transactions on Power Apparatus and Systems, 1980 – energy.gov Цитируется: 1	Бизнес-стратегия, соотнесенная с маркетинговыми и управленческими действиями (согласование организационной структуры бизнеса с его финансовой архитектурой)
1950-2000 гг.		
Business model Результатов: 500 Время поиска – 0,34 с.	Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation KL Kraemer, J Dedrick, S Yamashiro – The Information Society, 2000 – Taylor & Francis Цитируется: 378	Использование информационных технологий имеет важное значение для реализации элементов ее бизнес-модели – прямых продаж и сборки под заказ – и дает ценную информацию о том, как их можно применять для достижения скорости и гибкости в отрасли, где время имеет решающее значение
	Business model design and implementation for eServices R Klueber – AMCIS 2000 Proceedings, 2000 – aisel.aisnet.org Цитируется: 50	Предлагается расширение бизнес-моделей электронной коммерции – диверсификация простых решений для магазинов электронной коммерции, чтобы предлагать более интегрированные решения для электронного бизнеса и включать в себя электронные услуги
	The operational performance of virtual communities-Towards a successful business model? J Bughin, J Hagel III – Electronic Markets, 2000 – Taylor & Francis Цитируется: 125	Виртуальные сообщества являются важной бизнес-моделью, поскольку они могут сочетать охват и избирательность в зависимости от потребностей пользователей
2000-2026 гг.		
Business model Результатов: 24 700 Время поиска – 0,37 с.	A critical assessment of business model research L Massa, CL Tucci, A Afuah – Academy of Management annals, 2017 – journals.aom.org Цитируется: 2331	• бизнес-модели как атрибуты реальных компаний • бизнес-модели как когнитивные/лингвистические схемы • бизнес-модели как формальные концептуальные представления о функционировании бизнеса
	The business model: Recent developments and future research C Zott, R Amit, L Massa – Journal of management, 2011 – journals.sagepub.com Цитируется: 9321	• бизнес-модель становится новой единицей анализа • бизнес-модели подчеркивают системный, целостный подход к объяснению организации бизнеса • создание ценности, а не только как она фиксируется
	The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations J Hedman, T Kalling – European journal of information systems, 2003 – Taylor & Francis Цитируется: 1749	Предлагается схема концептуальной бизнес-модели и предлагается, чтобы она включала клиентов и конкурентов, предложение, виды деятельности и организацию, ресурсы и факторы рыночного взаимодействия.

Проведенный анализ научных источников позволяет сделать вывод, что фокусировка теоретических положений развития бизнес-модели компании происходит на уровне цифрового бизнеса, разработкой стратегий организации, объект стратегического бизнес-анализа [2, с. 44]. Однако, отсутствуют научные публикации, позволяющие прикладное применение разработанных шаблонов бизнес-модели с точки зрения технологического предпринимательства. Авторами предложены следующие ключевые компоненты технологической бизнес-модели с акцентированием фокуса на маркетинговое сопровождение (рис. 1):

– оценка уровня технологической готовности (TRL, MRL, CRL) в момент разработки бизнес-модели компании;

– маркетинговый компонент: целевая аудитория – портрет клиента, боли и какую проблему позволяет решить, объем реального рынка; проблемы ЦА – технологические решения, с точки зрения закрытия потребностей/болей клиента; УТС/УСП – авторское ценностное предложение, имеющее уникальное конкурентоспособное преимущество;

– инвестиционные решения – сценарии и возможности реализации;

– организационные установки: партнеры и сети, тип бизнес-модели (производственная, розничная, платформенная, прямые продажи, посредничество, подписка).

<table>
<tr><td colspan="3">Название проекта
(сформулируйте краткое название идеи проекта)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Уровень технологической готовности</td></tr>
<tr><td>TRL
(опишите уровень готовности)</td><td>MRL
(опишите уровень готовности)</td><td>CRL
(опишите уровень готовности)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Маркетинговый компонент</td></tr>
<tr><td>Целевая аудитория
(определите целевую аудиторию, боли потребителей, размер реального рынка)</td><td>Проблемы целевой аудитории
(определите целевую аудиторию, боли потребителей, размер реального рынка)</td><td>УТП/УСП
(сформулируйте авторское уникальное торговое/сервисное предложение)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Инвестиции</td></tr>
<tr><td>Собственные
(укажите размер и источник)</td><td>Заемные
(укажите размер и источник)</td><td>Иные
(укажите размер и источник)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Организационные установки</td></tr>
<tr><td>Партнеры
(укажите ключевых партнеров, требуемых для реализации проекта)</td><td>Тип бизнес-модели
(уточните тип ведения проекта)</td><td>Финансовый результат
(укажите ключевые метрики проекта)</td></tr>
</table>

Рис. 1. Бизнес-модель компании технологического предпринимательства

Заключение. Прикладная реализация разработанной бизнес-модели с учетом маркетинговой составляющей для компаний технологического предпринимательства позволяет более гибко и оперативности сопоставлять этапы жизненного цикла, возможности достижения различных уровней готовности и диверсификации финансовых ресурсов.

Список литературы

1. Ломовцева О.А., Герасименко О.А., Кузьмина Л.Р. Возможности и проблемы реализации проектов с государственным и муниципальным участием // Вестник Волжского института экономики, педагогики и права. 2015. № 1. С. 142-150.
2. Ломовцева О.А., Герасименко О.А. Тенденции развития общественной инфраструктуры и механизмов государственно-частного партнерства в России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2016. № 23 (244). С. 40-47.

.

Справедливость как ценностный приоритет моральной экономики (к историческим контекстам русской философии)

Говорун Е.Д.,
специалист отдела научных коммуникаций
и публикационной активности НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается понимание справедливости как условия ценностно-ориентированного социально-экономического устройства. Современные исследования в области моральной экономики» актуализируют поиск теоретических оснований для концептуализации проблем современной глобальной экономики. Осуществление фундаментального принципа справедливости в социально-экономической действительности теоретически обосновывается в контексте русской религиозной мысли в связи с категориями права, равенства и свободы.

Ключевые слова: моральная экономика, мораль, справедливость, право, равенство, свобода, глобальная экономика, русская философия.

Justice as a value priority of moral economy (to the historical contexts of Russian philosophy)

Govorun E.D.,
Specialist at the Department of Scientific Communications
and Publication Activity of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article explores the concept of justice as a condition for a value-oriented socio-economic order. Current research in the field of “moral economy” underscores the need to develop theoretical foundations for conceptualizing the challenges of today’s global economy. The realization of the fundamental principle of justice in socio-economic practice is theoretically grounded in the framework of Russian religious thought, particularly in relation to the categories of law, equality, and freedom.

Keywords: moral economy, morality, justice, right, equality, freedom, global economy, Russian philosophy.

Глобализация экономики интенсифицирует поиск теоретико-познавательных ресурсов для эффективных решений, обеспечивающих работу государственных и гражданских институтов в антропологически неравновесной среде – в перспективе формирования справедливой социально-экономической реальности. В обществе все более текучем» [2, с. 8] и «уставшем» [3, с. 5] распространяются индивидуалистические тенденции, тем самым проблематизируются моральные предпосылки экономического поведения человека. С предпринимаемыми попытками понимания сущности и источников мотивации человека, формирующих доминанты его экономического поведения, безусловно значимых во всем многообразии взаимосвязей глобальной экономики, очевидно, важнейшее значение в поле экономических и философских исследований приобретает тезис о том, что сегодня колоссальное значение имеет этика каждого члена общества. [13, с. 171].

Это подтверждает и закрепление понятия «моральная экономика» в исследованиях достаточно различных направлений, имеющих единые сущностные основания: как некоторой институциональной рамки [5, 8, 13], как нормативно-ценностного режима деятельности [1, 9], как комплекса ценностно-эмоциональных регуляторов созидательной деятельности человека [6], как «системы символического обмена» ресурсами [14, с. 61], как концепта, формируемого технологической средой [11]. Постановка исследовательских

вопросов в концептуальных рамках «моральной экономики» обладает проясняющим потенциалом по отношению к вопросам моральной состоятельности глобализированных экономик. Обоснование первичности ценностных приоритетов для справедливого социально-экономического устройства происходит преимущественно внутри философского подхода, объединяющего фундаментальные императивы справедливости. [4, 7, 10, 12]

В контекстном понимании справедливости как основного ценностного приоритета здесь имеет значение вклад американского экономиста А. Сена, в работах которого исследуются острые социальные проблемы, вытекающие из общей теории общественного выбора и благосостояния. А. Сен обращается к теме взаимодействия экономики и нравственности (благодаря сочетанию инструментов экономики и философии), а также социальным проблемам бедности и голода, сравнительных решений и женского неравенства, различных политических режимов с точки зрения предоставления в их рамках индивидуальных прав и свобод и др. [10]

Представления о справедливости широко представлены в отечественных философско-экономических исследованиях и имеют особую историческую определенность для интеллектуальной культуры и специальной философии экономики России. В философии, экономике и глобалистике целесообразно обратиться к работам русских религиозных мыслителей, в которых размышления о справедливости сосредотачиваются в связи с исследованиями природы личности и души человека, данной ему Богом, категориями права, свободы и равенства. Это особенно глубоко раскрывается в работах С.Н. Булгакова. Он показывает, что «формула справедливости – suum cuique, каждому свое» основывается на понятии естественного права: «Естественное право в указанном смысле, как идеальная и абсолютная норма для оценки положительного права, сводится к нескольким морально-правовым аксиомам, которыя сознательно или бессознательно подразумеваются во всяком правовом суждении» [4, с. 299].

Размышляя о равенстве, С.Н. Булгаков принимает обусловленное природой и обстоятельствами фактическое неравенство людей, обосновывая «идеальное» [4, с. 300] равенство нравственным началом: «Люди не равны в порядке натуральном, как эмпирические существа, но равны в порядке идеальном, как умопостигаемые сущности, как духовные субстанции» [4, с. 301]. Эта идеальная «норма» берет начало из христианского понимания души человека и ее «абсолютного достоинства», данного Богом.

Идея равенства, согласно С.Н. Булгакову, также неразрывно связывается с пониманием свободы как идеальной нормы справедливого общества. Подчиненность человека государству или экономической системе можно, согласно С.Н. Булгакову, назвать принуждением, при этом, не само государство как реально существующий институт ограничивает свободу человека, но его предписания, которые как-либо «противоречат нравственному чувству» [4, с. 304]. Поскольку невозможно полностью быть независимым от этих институтов, предполагающих ряд инструментов воздействия, идеалом свободы личности становится его воплощение в свободную форму.

Несмотря на общие основания в положениях христианского учения, авторские интерпретации категории равенства имеют индивидуальные черты. Размышления об эмпирическом неравенстве» [4, с. 301] С.Н. Булгакова сопоставимы с утверждением о невозможности равенства в силу тех же обусловленных природой и самой жизнью обстоятельств И.А. Ильина. При этом И.А. Ильин предлагает в поиске истинной справедливости принять ее как абсолютную ценность и выстроить справедливое общество, основываясь на ней. И.А. Ильин также отмечает проблему обусловленности индивидуального понимания справедливости. Безуспешные попытки поисков истины в вопросе справедливости из собственных представлений о ней как отправной точки этих поисков приводят к неправильному его пониманию: «Из предрассудков возникают ложные учения, они ведут к насилию и революции, а революции приносят только страдания и кровь, чтобы разочаровать и отрезвить людей, оглушенных своими страстями» [7, с. 258].

Противопоставляя идею о равенстве людей природе и жизни, устроивших людей абсолютно неравными, И.А. Ильин раскрывает справедливость как «*искусство неравенства*», имеющее художественное начало: «… она созерцает жизнь сердцем, улавливает своеобразие каждого человека, старается оценить его верно и обойтись с ним *предметно*» [7, с. 263]. Такая сердечность справедливости являет ее *любовную* сущность с. 263]. Построение справедливого общества предполагает «органическое интуитивное нахождение предметных суждений и предметных обхождений для непрерывного жизненного потока человеческих многообразий» [7, с. 264]. Истинная справедливость, согласно И.А. Ильину, не ставит целью закрепиться в нашей жизни, в том числе в силу невозможности этого, но нуждается в сердечном, искреннем, творческом поиске.

В практическом поле моральной экономики имеет место постановка вопроса об определяющем значении той или иной мотивации в экономическом поведении человека, что может детерминировать инструменты экономического регулирования. Принимая действительность бытовой обусловленности жизни человека и объясняя сущность и неотъемлемость эгоистической мотивации человека ее «органическими корнями» [12, с. 421], С.Л. Франк утверждает, что нравственный фундамент имеет определяющее значение. Прежде чем стать истинно движущей силой «страсть» и «идеальное начало» неизбежно объединяются, ведь человек является в сущности нравственным: «… в том смысле, что он всегда ищет правды и нравственного оправдания, воспринимает сущность своей жизни как долг служения правде и каждое свое действие и побуждение вынужден ставить в связь с этим идеальным началом» [12, с. 422].

В стремлении к общественному идеалу, согласно С. Л. Франку, необходимо помнить о его относительности. Политический курс, направленный на создание лучших условий для благоприятного развития общества, не может обладать общим назначением и становится осуществимым лишь с учетом уникальности эмпирического материала, кроме того, не может претендовать на абсолютную истинность: «Не только любой конкретный образец общественных отношений, конкретный «строй» общества всегда относителен в том смысле, что ни один из них не может вместить в себя абсолютное добро, ибо всюду неизбежен компромисс между идеальным заданием абсолютной правды и эмпирическим несовершенством человеческой природы. Но и самый идеальный принцип, который при этом осуществляется, – поскольку он есть именно отдельный, отвлеченно-определенный принцип – относителен в том смысле, что лишь односторонне выражает абсолютную правду и требует восполнения и ограничения другими принципами» [12, с. 430].

Исполнение истинного предназначения человека – «… осуществление самой жизни всей во всей всеобъемлющей полноте, глубине, гармонии и свободе ее божественной первоосновы, во всем, что есть в жизни истинно-сущего» порождает иерархию начал служения, солидарности и свободы [12, с. 431]. Главенствующее начало служения предполагает *обязанность* человека служения Богу, осуществления Божьей воли, стремления к абсолютной правде. Начала же солидарности как принципа христианской морали любви к ближнему и свободы как «спонтанности», «изначальности» [12, с. 442] личности подчинены обязанности служения: «Подлинное органическое двуединство «я» и «мы» осуществимо лишь там, где «я» и «мы» отдают себя высшему началу – Богу» [12, с. 442].

Неравенство связывается С.Л. Франком с присущей обществу иерархией, иерархичность же также берет начало в служении – осуществление должного человеком происходит посредством научения у авторитета и становится добровольным (онтологически обоснованный иерархизм). Так неравенство становится не только неотъемлемым, но необходимым основанием общества. Понимание же равенства С. Л. Франком, также вытекающего из иерархизма в своем онтологическом значении, отражает отношение человека к Богу в осознании собственного несовершенства.

Заключение. Русская религиозная философия стремится к исчерпывающе цельной концепции справедливости в ее взаимосвязи с важнейшими этико-нравственными философскими категориями. Понимание категорий права, свободы и равенства исходят из

представления о предназначении человека, сущности его бытия. Как и собственно справедливость характерно обусловлена природой личности человека, всеединства и упреждающего значения духовно-нравственного начала в человеке. Это начало едино обозначается как определяющее в жизни человека и построении им социально-экономической действительности. Личность каждого человека и его сущностные нравственные черты становятся основанием для принятия решений, важнейшим результатом которых становятся попытки построения справедливого общества. Идеи русской религиозной мысли приобретают колоссальную практическую значимость в поисках путей решения настоящих острых социально-экономических проблем с помощью государственного регулирования экономической системы, создания и развития институтов гражданского общества.

Список литературы

абашкин В.В., Буховец О.Г. «Моральная экономика» как концепт и П.П. Марченя как ее исследователь // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. 2

уман З. Текучая современность / пер. с англ. под ред. Ю.В. Асочакова. СПб.: Питер, 2008. 240 с.

ан-Чхоль Хан Общество усталости. Негативный опыт в эпоху чрезмерного позитива / пер. с англ. А.С. Салин. Москва: АСТ, 2023. 160 с.

улгаков С.Н. От марксизма к идеализму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bulgakov-

локольцев М.Г., Григорьев С.И., Колокольцева Н.Ю. Социальная экономия и моральная экономика альтернатива развития российского общества, основанная на социально-исторической эволюции // Уровень жизни населения регионов России. 2015. №. 2. С. 123-129. DOI: https://doi.org/10.12737/11497 (дата обращения: 02.09.2026).

ергель Ф. Эмоциональные драйверы инноваций: исследования моральной экономики прототипов (фрагмент) / пер. с англ. Д. Кралечкина // Экономическая социология. 2025. Т. 26. №4. С. 69-82.

льин И.А. Книга раздумий и тихих созерцаний. Москва: Апостол веры, 2025. 257 с.

пова С.В., Чучупал В.В. Моральная экономика и экономический рост: противоречие или основа устойчивого повышения уровня жизни? // Финансовый бизнес. 2025. Том 266. №8. С. 66-69.

рофессии социального государства / под ред. П.В. Романова и Е.Р. Ярской-Смирновой (Библиотека I

ен А. Идея справедливости. Москва: Издательство Института Гайдара, 2016. 520 с.

аррелл Г., Фуркад М. Моральная экономика высокотехнологичного модернизма // Экономическая социология. 2025. Т. 26. № 5. С. 38-52.

ранк С. Л. Избранные труды. Духовные основы общества. Введение в социальную философию / под ред. Е.А. Кочанова, А.В. Воеводского, А.К. Сорокина, М.В. Минина, М.М. Ветрова. Москва: Издательство «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2010. 662 с.

тукельбергер К. Моральная экономика // Экономические стратегии. 2017. № 3. С. 168-175.

ернова Ж., Щеглов Я., Литвинова А. Моральная экономика «хорошей жизни»: достоинство, признание и гендерные границы в условиях классового неравенства // Социологическое обозрение. 2025. Том 24. № 3. С. 60-84. DOI: 10.17323/1728-192x-2025-3-60-83.

Индикаторная система оценки финансовой безопасности предприятия: формирование пороговых значений и интерпретация отклонений

Гончаренко Т.В.,
Доцент Базовой кафедры финансового контроля,
анализа и аудита Главного контрольного управления
города Москвы, Высшая школа финансов,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
доцент, кандидат экономических наук,
Москва, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены методологические основы построения индикаторной системы оценки финансовой безопасности предприятия. Предложена многоуровневая структура индикаторов, охватывающая ликвидность, финансовую устойчивость, рентабельность, деловую активность и инвестиционную привлекательность. Разработаны пороговые значения для каждого индикатора на основе отраслевой специфики и методического аппарата, основанные на оценке резильентности предприятия. Проведен эмпирический анализ на выборке предприятий обрабатывающей промышленности за 2021–2025 гг., выполнена интерпретация отклонений фактических значений от пороговых. Результаты исследования могут быть использованы для построения систем мониторинга финансовой безопасности в практике корпоративного управления.

Ключевые слова: финансовая безопасность, индикаторная система, пороговые значения, резильентность предприятия, финансовый анализ, мониторинг, отклонения, предприятие.

The indicator system for assessing the financial security of an enterprise: the formation of thresholds and the interpretation of deviations

Goncharenko T.V.,
Associate Professor, Department of Financial Control, Analysis, and Audit
(established in partnership with the Main Control Directorate of the City of Moscow),
Higher School of Finance,
Plekhanov Russian University of Economics,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Moscow, Russia

Abstract. The article examines the methodological foundations for constructing an indicator system to assess the financial security of an enterprise. A multi-level structure of indicators is proposed, encompassing liquidity, financial stability, profitability, business activity, and investment attractiveness. Threshold values for each indicator have been developed based on industry-specific characteristics and a methodological framework rooted in the assessment of enterprise resilience. An empirical analysis was conducted using a sample of manufacturing enterprises for the period 2021-2025, and the deviations of actual values from the established thresholds were interpreted. The research findings can be applied to the development of financial security monitoring systems within corporate governance practices.

Keywords: financial security, indicator system, threshold values, enterprise resilience, financial analysis, monitoring, deviations, enterprise.

Финансовая безопасность предприятия характеризует состояние защищенности финансово-хозяйственной деятельности не только от внутренних, но и внешних угроз, обеспечивающее устойчивое функционирование и развитие в долгосрочной перспективе. В условиях макроэкономической нестабильности, санкционного давления и структурной трансформации экономики вопрос своевременной диагностики финансового состояния

приобретает особую остроту. Индексный подход, основанный на применении ключевых индикаторов финансово-экономического состояния предприятия, позволяет перевести интегральную оценку в систему измеримых показателей. Для каждого из таких показателей определяются границы нормального функционирования и пороговые значения. Отклонение фактических значений индикаторов от пороговых сигнализирует о возникновении угроз и требует управленческого реагирования.

В современных условиях любые бизнес-структуры стремятся к обеспечению финансовой безопасности. Однако, внешние условия меняются достаточно быстро, создавая новые задачи, с которыми бизнес еще не сталкивался, поэтому требуется разработка индикаторной системы оценки экономической безопасности системы [1, с.33]. И это не просто достижение устойчивости, которой присуще старое сохранение баланса и жесткая оборона. Текущая ситуация требует гибкой перестройки и обучения на ошибках или резильентности. Резильентность предприятия можно рассматривать как способность бизнеса адаптироваться к кризисам, быстро восстанавливаться после шоков и становиться сильнее. Предлагаемая индикаторная система включает пять блоков, каждый из которых характеризует отдельное направление финансовой безопасности (табл. 1).

Таблица 1

Система оценки финансовой безопасности и резильентности

Направление оценки	Показатель	Формула расчета	Пороговое значение (норма)	Критическое значение
Ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности (КтлКтл)	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	>1,5>1,5	<1,0<1,0
Ликвидность	Коэффициент абсолютной ликвидности (КалКал)	(Денежные средства + КФВ) / Краткосрочные обязательства	>0,2>0,2	<0,05<0,05
Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии (КаКа)	Собственный капитал / Валюта баланса	>0,5>0,5	<0,3<0,3
Финансовая устойчивость	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КососКосос)	(Собственный капитал − ВнА) / Оборотные активы	>0,1>0,1	<0<0
Рентабельность	Рентабельность продаж (RпрRпр), %	Прибыль от продаж / Выручка ×100×100	>10>10	<0<0
Рентабельность	Рентабельность собственного капитала (RскRск), %	Чистая прибыль / Собственный капитал ×100×100	>15>15	<0<0
Деловая активность	Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	(ДЗ×360×360) / Выручка	<60<60	>120>120
Деловая активность	Оборачиваемость запасов (дни)	(Запасы ×360×360) / Себестоимость	<90<90	>180>180
Инвестиционная привлекательность	Коэффициент инвестиционной активности (КиаКиа)	ВнА / Валюта баланса	>0,25>0,25	<0,10<0,10
Инвестиционная привлекательность	Динамика выручки (ТвТв), %	ΔΔВыручка / Выручка00 ×100×100	>0>0	<−10<−10

Пороговые значения определены на основе методических рекомендаций [6], отраслевой статистики по обрабатывающим производствам [9] и экспертной оценки. Для каждого индикатора введен трехуровневый классификатор состояния:

- норма – значение в пределах или выше порогового;
- предкризисная зона – значение между пороговым и критическим;
- кризисная зона – значение ниже критического (для показателей, рост которых благоприятен) или выше критического (для показателей-затрат).

Анализ выполнен на выборке из 12 предприятий обрабатывающей промышленности Московской области за период 2021–2025 гг. В таблице 2 представлены результаты расчета индикаторов по трем типичным предприятиям выборки, отражающим различные состояния финансовой безопасности.

Таблица 2

Расчет и анализ индикаторов финансовой безопасности по предприятиям выборки за 2025 г.

Индикатор	Предприятия сферы машиностроения (А)	Предприятия пищевой промышленности (Б)	Предприятия химической промышленности (В)	Порог	Оценка
КтлКтл	2,14	1,62	0,87	>1,5>1,5	А – норма; Б – норма; В – кризис
КалКал	0,28	0,09	0,03	>0,2>0,2	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
КаКа	0,58	0,41	0,22	>0,5>0,5	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
КососКосос	0,22	0,06	−0,14−0,14	>0,1>0,1	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
RпрRпр, %	14,3	8,1	−3,5−3,5	>10>10	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
RскRск, %	18,7	11,2	−8,4−8,4	>15>15	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
Оборач. ДЗ (дни)	48	73	135	<60<60	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
Оборач. запасов (дни)	67	54	162	<90<90	А – норма; Б – норма; В – кризис
КиаКиа	0,31	0,19	0,08	>0,25>0,25	А – норма; Б – предкризис; В – кризис
ТвТв, %	12,4	3,8	−14,2−14,2	>0>0	А – норма; Б – норма; В – кризис

Источник: данные бухгалтерской отчетности организаций (форма 1 «Бухгалтерский баланс», форма 2 «Отчет о финансовых результатах») из открытых источников https://www.audit-it.ru/

Для оценки динамики и устойчивости отклонений проведен анализ индикаторов во времени. В таблице 3 представлены данные, по интегральной оценке, рассчитанной как доля индикаторов, находящихся в норме, от общего количества (в %).

Таблица 3

Динамика интегральной оценки финансовой безопасности предприятий выборки, 2021–2025 гг.

Год	Предприятия сферы машиностроения	Предприятия пищевой промышленности	Предприятия химической промышленности	Среднее по выборке
2021	90 %	80 %	60 %	73 %
2022	80 %	70 %	50 %	65 %
2023	80 %	60 %	40 %	58 %
2024	90 %	60 %	30 %	55 %
2025	100 %	50 %	10 %	52 %

Данные таблицы 3 демонстрируют разнонаправленные траектории. В сфере машиностроения наблюдается последовательное повышение показателей финансовой безопасности. После временного снижения в 2022 г. произошло восстановление, и к 2025 г. все индикаторы достигли нормативной зоны [2, с.879]. Предприятия пищевой промышленности демонстрируют устойчивое снижение ключевых показателей с 80 до 50 %, при этом ни один индикатор не перешел в кризисную зону, но пять из десяти находятся в предкризисной требуют превентивных мер. Предприятия химической промышленности демонстрируют кризисное состояние, поскольку к 2025 г. 90 % индикаторов вышли за пороговые значения, а семь из десяти находятся в кризисной зоне, что свидетельствует о системном нарушении финансовой безопасности.

Таким образом. интерпретация отклонений строится на двух ключевых принципах, таких как направление (в какую сторону отклонение произошло) и ***глубина*** (насколько сильно фактическое значение отличается от порога). Для количественной оценки глубины отклонения целесообразным будет применение коэффициента отклонения:

$$\Delta I = I_{факт} – I_{пор}\ I_{пор} \times 100\ \%$$

$$\Delta I = I_{пор}\ I_{факт} - I_{пор} \times 100\ \%,$$

где Iфакт Iфакт – фактическое значение индикатора,

Iпор Iпор – пороговое значение.

Для показателей, снижение которых неблагоприятно (ликвидность, устойчивость, рентабельность), отрицательное ΔIΔI означает угрозу. Для показателей-затрат (период оборота дебиторской задолженности, запасов) положительное ΔIΔI при превышении критического значения сигнализирует о риске (таблица 4).

Таблица 4

Классификация отклонений по глубине

Диапазон ΔIΔI	Характеристика	Управленческое решение
>0>0	Норма	Мониторинг
от −30−30 до 00	Предкризисная зона	Превентивные меры
<−30<−30	Кризисная зона	Срочное реагирование

Для повышения точности оценки целесообразно дополнить индикаторную систему сценарным моделированием и стресс-тестированием, что позволит оценивать устойчивость предприятия к гипотетическим шокам, а не только к уже реализовавшимся событиям.

Формирование пороговых значений на основе отраслевой статистики и нормативных подходов позволяет проводить стандартизированную оценку. Интерпретация отклонений через коэффициент ΔIΔI дает количественную меру глубины угрозы и связывает ее с конкретным управленческим решением.

Эмпирический анализ на выборке предприятий обрабатывающей промышленности показал работоспособность системы: предприятия с разным финансовым состоянием четко дифференцируются по уровню отклонений, а динамика интегральной оценки отражает реальные тренды ухудшения или улучшения [3, с. 211]. Перспективным направлением развития исследования является расширение индикаторной системы за счет включения качественных параметров и разработка алгоритма автоматизированного мониторинга на базе цифровой платформы.

Список литературы

1. Архипов А. И., Сенчагов В. К. Экономическая безопасность: оценки, проблемы, способы обеспечения // Вопросы экономики. 2020. № 1. С. 32–48.
2. Гончаренко Т.В. Социально-экономическая безопасность в условиях изменения качества жизни / В сборнике: Экономико-управленческий конгресс. сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия. Белгород, 2025. С. 876-881.
3. Гончаренко Т.В., Ефимов Е.В., Парамонов К.А. Противодействие налоговым преступлениям в сфере услуг как механизм обеспечения экономической безопасности / Финансовая экономика. 2025. № 12. С. 209-213.
4. Долганова Я.А., Руденко М.Н. Совершенствование способов оценки и прогнозирования экономической безопасности региона: М.:Первое экономическое издательство, 2021. – 168 с. – ISBN: 978-5-91292-410-1 – doi: 10.18334/9785912924101
5. Мельникова Е.П., Чорноус О.И., Везелев И.И. Оценка инфраструктурного обеспечения экономической безопасности автотранспорта регионов Российской Федерации // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2019. Т. 18, № 2. С. 313-332. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.2.016.
6. Методические рекомендации по оценке финансового состояния организаций / Приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2023 № 107.
7. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг: контент-анализ предпосылок формирования и развития / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова // Kant. – 2023. – № 2(47). – С. 74-79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.14. – EDN DUILQE.
8. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг : Учебное пособие / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-9571-3430-5. – EDN IEVJDR.
9. Росстат. Промышленность России. Статистический сборник. М., 2025. 420 с.

Цифровизация классификации затрат в микрофинансировании с применением алгоритмов кластеризации

Евдокимова О.Н.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Прокопова Л.И.,
доцент кафедры инновационной экономики и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье показано, что традиционное распределение расходов по продуктам на основе одного укрупненного коэффициента искажает экономическую оценку микрокредитов, поскольку расходы цифрового канала, кредитного анализа, взыскания, фондирования и сопровождения имеют различные факторы возникновения. Предложена модель автоматической классификации бухгалтерских данных, основанная на формировании признакового пространства хозяйственных операций и последующем выделении однородных групп затрат. Обоснована целесообразность применения метода средних центров для количественно преобладающих однородных признаков и метода кластеризации смешанных данных при одновременном использовании числовых и категориальных характеристик. В результате изменяется оценка маржинального дохода отдельных продуктов, причем наиболее существенное расхождение возникает по цифровым микрокредитам с высокой частотой операций и низкой стоимостью одной выдачи.

Ключевые слова: микрофинансирование, управленческий учет, классификация затрат, кластеризация, машинное обучение, маржинальный анализ, кредит, цифровизация.

Digitalizing Cost Classification in Microfinance using Clustering Algorithms

Evdokimova O.N.,
master's Student, Institute of Economics and Management,
Belgorod National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Prokopova L.I.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article demonstrates that the traditional distribution of expenses by product based on a single aggregate coefficient distorts the economic assessment of microloans, as the costs of the digital channel, credit analysis, collection, funding, and support have different origins. A model for automatic classification of accounting data is proposed, based on the formation of a feature space of business transactions and the subsequent identification of homogeneous cost groups. The feasibility of using the mean center method for quantitatively predominant homogeneous features and a clustering method for mixed data with the simultaneous use of numerical and categorical characteristics is substantiated. As a result, the estimated marginal income of individual products changes, with the most significant discrepancy occurring for digital microloans with high transaction frequency and low cost per disbursement.

Keywords: microfinance, management accounting, cost classification, clustering, machine learning, marginal analysis, credit, digitalization.

Экономическая модель микрофинансовой организации существенно отличается от модели промышленного предприятия. Основным объектом формирования дохода здесь выступает финансовый актив, а значительная часть затрат возникает вследствие обслуживания кредитной операции. Стоимость скоринговой проверки, идентификации клиента, привлечения денежных средств, перечисления займа, сопровождения договора, обработки платежей и взыскания просроченной задолженности формируется в разных информационных системах и нередко отражается в бухгалтерском учете по различным статьям. В результате бухгалтерская информация существует, однако ее непосредственное использование для определения фактической маржинальности отдельных продуктов затруднено.

Проблема приобретает практическое значение вследствие масштабирования микрофинансового рынка. По данным Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, на 1 января 2026 года активы организаций, осуществляющих микрофинансовую деятельность, достигли 3,5 трлн тенге, а их совокупный ссудный портфель составил 3,1 трлн тенге [5]. За 2025 год ссудный портфель увеличился на 12,3 процента. Доля микрокредитов субъектам бизнеса составила 56,6 процента, населению 43,4 процента. При этом объем микрокредитования населения за год увеличился на 19,4 процента [5].

Внутри самого сегмента МФО происходит дальнейшая специализация продуктов, так по состоянию на 1 июля 2025 года потребительские микрокредиты составляли около 915 млрд тенге, или 53 процента портфеля МФО, но одновременно быстро росло автокредитование [4]. Этот крен типичен для казахстанских МФО, потому что самые крупные организации специализируются исключительно только на кредитовании покупки автомобиля. Следовательно, использование единой нормативной себестоимости для всех видов микрокредитов все зависимости для отдельной МФО или отрасли в целом, методологически неоправданно, потому что разные продукты потребляют различные объемы ресурсов и дают неоднозначный результат, поэтому одинаковая доля накладных расходов не может отражать фактической экономической нагрузки.

В классической литературе по управленческому учету классификация затрат рассматривается как «необходимое условие получения информации для планирования, контроля и принятия решений» [9, с. 1166]. Современные исследования напротив акцентируют необходимость разграничения «постоянных и переменных, прямых и косвенных, регулируемых и нерегулируемых затрат» [1, с. 5]. Для микрофинансовой организации задача классификации затрат осложняется и усугубляется большим числом операций с высокой долей цифровых процессов при остром недостатке квалифицированных сотрудников. Ручная классификация нескольких десятков тысяч проводок по экономическому поведению становится трудоемкой и, что существенно важнее, зависит от субъективного выбора бухгалтера или аналитика.

Отдельное направление исследований связано с распределением затрат между различными услугами микрофинансовой организации. Международная практика микрофинансирования показывает, что разграничение затрат по центрам ответственности и отдельным финансовым продуктам необходимо для анализа финансового результата и планирования деятельности, однако классические методы распределения предполагают заранее установленную структуру объектов и правил аллокации [2, с. 46]. В цифровой МФО фактическая структура затрат может изменяться быстрее, чем обновляются нормативы управленческого учета.

Цель данного исследования состоит в разработке методического подхода к автоматической классификации затрат МФО на основе кластерного анализа для повышения точности определения маржинального результата кредитных продуктов. Научная новизна заключается в объединении бухгалтерских признаков хозяйственных операций с характеристиками их экономического поведения. В отличие от классификации исключительно по счету бухгалтерского учета предлагается учитывать одновременно

сумму операции, периодичность, центр возникновения, канал обслуживания, продукт, связь с объемом выдач, количеством договоров и просроченной задолженностью. Это позволяет перейти от формального назначения статьи затрат к ее экономической идентификации.

В Казахстане организации, осуществляющие микрофинансовую деятельность и относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства [7], не являющиеся организациями публичного интереса, ведут бухгалтерский учет и составляют финансовую отчетность в соответствии с международным стандартом для малого и среднего бизнеса и нормативными актами Национального Банка Республики Казахстан [3]. Для организаций, относящихся к финансовым организациям и не попадающих под указанное исключение, применяется международная финансовая отчетность в установленном законодательством порядке [5].

Данное разграничение принципиально для предлагаемой модели. Кластерная классификация затрат не заменяет бухгалтерский учет и не изменяет порядок признания расходов в финансовой отчетности. Ее назначение состоит в формировании дополнительного управленческого слоя данных, позволяющего определить экономическую связь между расходом и кредитным продуктом. В качестве исходной единицы анализа предлагается использовать отдельную хозяйственную операцию либо агрегированную группу однотипных операций за день, поэтому для каждой записи можно сформировать предлагаемый вектор признаков:

$$X_i = (S_i, F_i, C_i, P_i, K_i, T_i, V_i, D_i),$$

где S_i обозначает сумму операции, F_i частоту данной операции, C_i принят за центр возникновения затрат, P_i рассматривается как кредитный продукт, K_i подразумевает один из каналов обслуживания, T_i вносит различные требуемые временные характеристики, V_i – это объем операций соответствующего процесса и D_i связь затрат с экономическим фактором возникновения. В предлагаемой модели (рисунок 1) для целей анализа деятельности МФО существенно и важно отказаться от представления бухгалтерского счета в качестве единственного признака, здесь требуется расширение и углубление.

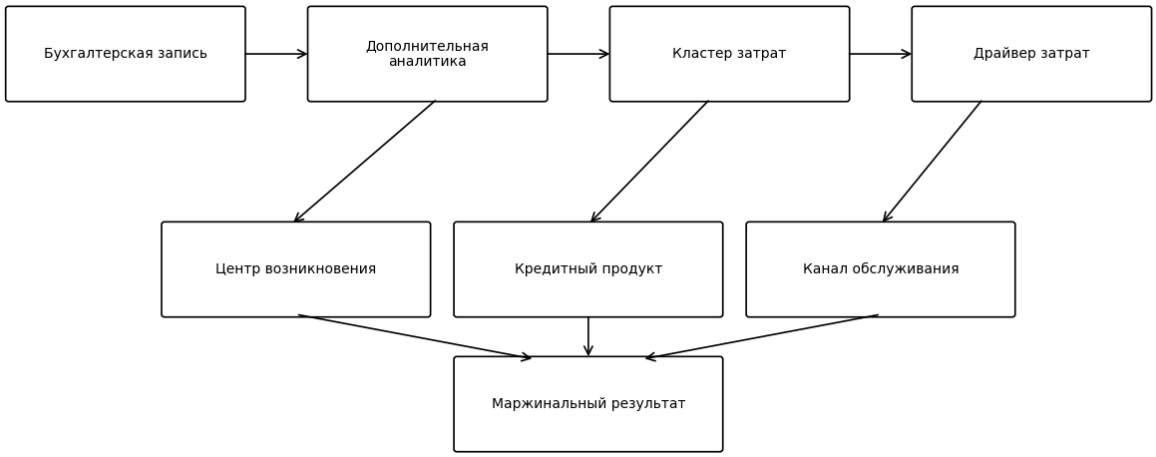


Рис. 1. Интеграция бухгалтерских данных и управленческой аналитики затрат микрофинансовых организаций

Рассмотрим пример, когда расходы на информационные технологии могут включать разработку программного обеспечения, оплату облачной инфраструктуры, обслуживание системы скоринга, доработку существующего кода с учетом цифровизации иных процессов, лицензии бухгалтерского программного обеспечения и расходы на мобильное приложение. Формально все они могут относиться к административным или общехозяйственным расходам, но экономическое поведение этих расходов различается, что необходимо учитывать при цифровизации данного процесса, потому что стоимость облачных вычислений может увеличиваться вместе с количеством заявок, тогда как аренда

серверного помещения остается практически постоянной. Если профессиональный и опытный бухгалтер эти признаки может держать в уме, то программному коду эти признаки необходимо принудительно указывать.

Для количественных признаков, которых при классификации затрат будет немало, традиционно необходима стандартизация, поскольку сумма операции и частота ее возникновения имеют разные масштабы, то один из вариантов преобразования имеет вид:

$$Z_{ij} = (X_{ij} - \bar{X}_j) / \sigma_j,$$

где Z_{ij} представляет стандартизированное значение признака, X_{ij} фактическое значение, $\bar{X}_j$ среднее значение, σ_j стандартное отклонение. После преобразования данных осуществляется кластеризация. Для набора преимущественно числовых признаков может использоваться метод средних центров. Его целевая функция определяется как:

$$J = \Sigma_{r=1}^{K} \Sigma_{i \in C_r} d^2(X_i, \mu_r),$$

где K представляет количество кластеров, C_r множество наблюдений, отнесенных к r-й группе, μ_r центр группы, d расстояние между наблюдением и центром группы.

Однако бухгалтерская информация МФО содержит значительный объем категориальных данных. Поэтому механическое применение метода средних центров ко всему массиву проводок методологически ограничено. Для смешанных данных более корректно использовать алгоритм, который одновременно учитывает числовое расстояние и несовпадение категориальных признаков. В практической системе целесообразно предусмотреть оба варианта, после чего выбирать модель по качеству кластеризации и экономической интерпретируемости групп.

Количество кластеров нельзя устанавливать исключительно по удобству аналитика. Для его выбора используются коэффициент силуэта, изменение внутригрупповой дисперсии и содержательная интерпретация полученных групп. Сам по себе высокий математический показатель не является достаточным основанием. Кластер должен иметь экономический смысл и сохранять устойчивость при изменении периода наблюдения.

Для проверки устойчивости классификации предлагается повторять процедуру на последовательных временных интервалах. Если группа расходов, определенная как условно-переменная, в следующем периоде начинает демонстрировать поведение постоянных затрат, это является основанием для пересмотра классификации. Такая процедура превращает кластеризацию из разовой аналитической операции в элемент постоянного управленческого контроля.

В МФО экономическое содержание затрат определяется прежде всего механизмом формирования кредитного продукта. Процесс начинается с привлечения потенциального заемщика и продолжается идентификацией, оценкой кредитоспособности, выдачей средств, сопровождением договора, обработкой платежей и взысканием задолженности. Каждый этап формирует собственный поток затрат.

Для бухгалтерского учета важен факт возникновения расхода и его надлежащее отражение [2]. Для маржинального анализа этого недостаточно. Управленческому учету необходимо установить причинно-следственную связь между расходом и продуктом. В этом состоит принципиальное различие между бухгалтерской регистрацией и экономической классификацией затрат.

Рассмотрим расходы на проверку заемщика. Если МФО использует исключительно только онлайн подачу заявки, то один и тот же договор может потребовать автоматической цифровой независимой проверки кредитной истории, биометрической идентификации сторонними сервисами, проверки документов методом оптического распознавания и нескольких иных обращений к внешним информационным системам. При традиционной выдаче часть этих процедур или вся проверка выполняется сотрудником самостоятельно в ручном режиме, следовательно, два продукта с одинаковой номинальной суммой займа могут иметь абсолютно различную себестоимость обработки.

Если к этому процессу добавить следующий шаг, обслуживание кредита и взыскание, к которым будут относиться расходы на контакт-центр, обязательное оповещение, работа чат-ботов и автоматизированных роботов, судебное сопровождение,

работу специалистов по просроченной задолженности и использование иных специфических специализированных информационных систем, то расходы кратно возрастают при ухудшении качества портфеля и их нельзя корректно распределять только пропорционально объему выданных кредитов, поэтому в качестве драйвера должен использоваться показатель, характеризующий интенсивность взыскания. Так кредит, оформленный мошенниками на подставное лицо в итоге, потребует одной суммы затрат, тогда как задолженность в неделю не станет равна по затратам кредиту, оплаченному вовремя, но и не наложит большого бремени на МФО.

Формально и традиционно долю затрат взыскания, относимую на продукт p, можно определить следующим образом:

$$C_p = C \times D_p / \Sigma D_p,$$

где C представляет собой совокупные затраты на взыскание, а D_p обозначает интенсивность использования ресурсов, связанных с взысканием продукта p. В качестве D_p может выступать число договоров с просроченными займами, количество контактов, которые необходимо обзвонить в ручном режиме или отправить сообщения, число переданных на взыскание договоров, число заключенных досудебных соглашений, количество проведенных заседаний в суде либо трудозатраты сотрудников всего отдела. Здесь выбор конкретного показателя определяется организацией процесса и руководством организации.

Сходная ситуация возникает с расходами на фондирование, что само по себе часто затруднительно для МФО в силу высоко рискового бизнеса, при этом стоимость привлеченных ресурсов всегда экономически связана с объемом и сроком использования денежных средств [6, с.79], поэтому распределение расходов на привлечение финансирования исключительно пропорционально числу выданных займов способно давать искаженную картину, так продукт с коротким сроком обращения средств и продукт с длительным сроком кредитования потребляют фондирование неодинаково и дают различный результат [10, с. 163]. В этой связи автоматическая классификация должна выявлять сходство бухгалтерских записей и сходство экономического поведения расходов, ведь именно этот критерий делает кластеризацию полезной для маржинального анализа.

Предлагаемая авторами система цифровизации (рисунок 2) включает четыре последовательных уровня, начиная с извлечения данных из бухгалтерской информационной системы, где автоматизируется входящий поток данных и используются дата, сумма, счет, аналитический счет, подразделение, статья расходов, назначение платежа, контрагент, продукт и канал возникновения операции, переходя к обогащению бухгалтерской записи. Здесь уже к ней присоединяются данные кредитного конвейера, который часто существует в отдельном аналитическом контуре и иной программной архитектурной модели, поэтому для каждой операции могут быть определены количество заявок, число выданных договоров либо реструктуризации, сумма выдач, количество платежей, число просроченных договоров, объем взыскания и количество обращений клиентов.



Рис. 2. Схема автоматической классификации затрат МФО для продуктового маржинального анализа

Только после сбора, группировки и аналитики всех вышеуказанных данных, можно переходить непосредственно к кластеризации, где на основании сходства средствами машинного обучения сформируются группы затрат, при этом в типовой МФО могут возникать кластеры расходов, соответствующие постоянной инфраструктуре, привычные бухгалтеру, например, цифровое обслуживание, кредитный анализ, выдача займов, сопровождение, взыскание и иные смешанные процессы но мощь машинного обучения в том, что алгоритм может увидеть закономерности, которые раннее не были заметны и использованы. Важно, что конкретное число и содержание групп не задаются заранее, кластеры формируются из фактической структуры данных.

Экономическая интерпретация кластеров, когда каждая группа получает автоматическую управленческую метку, например, кластер с высокой частотой операций, положительной связью с числом заявок и слабой зависимостью от численности персонала может быть отнесен к условно-переменным затратам цифрового канала, а кластер с низкой частотой операций, стабильной суммой и высокой зависимостью от периода может быть отнесен к условно-постоянным затратам. Важным преимуществом предлагаемого метода является возможность корректировать количество кластеров, сливать мелкие в более крупные, разбивать объемные в привычные в данной МФО, а также регулировать качество самих кластеров, именно поэтому здесь появляется принципиальное преимущество автоматизированного подхода. Алгоритмизированная классификация определяется текстом назначения платежа, затем система анализирует фактическое поведение затрат и расход, который бухгалтерская служба традиционно относила к постоянным, может статистически демонстрировать переменную природу, что может натолкнуть вдумчивого бухгалтера на определенные мысли и повысить прибыльность предприятия.

Особенно в данном случае полезно выявление смешанных затрат, так, например, стоимость обслуживания программной платформы может включать фиксированную абонентскую плату и переменную часть, зависящую от количества операций, но при ручной классификации часто из-за нехватки человеческих ресурсов и времени, вся сумма традиционно попадает в одну категорию, а кластерный анализ позволяет обнаружить различие между этими компонентами, после чего бухгалтерские данные могут быть дополнены и расширены соответствующей аналитикой.

Маржинальный анализ предполагает сопоставление дохода от продукта с затратами, непосредственно связанными с его формированием и обслуживанием, поэтому для типичной МФО принципиально важно отделить продуктовую маржу от общей прибыли организации и для определенного продукта p маржинальный доход можно представить следующим образом:

$$MD_p = R_p - VC_p,$$

где MD_p представляет маржинальный доход, R_p в свою очередь означает доход от продукта, а VC_p переменные и условно-переменные затраты продукта.

Маржинальность в свою очередь определяется выражением:

$$M_p = MD_p / R_p \times 100 \text{ процентов}$$

При этом в классической схеме проблема возникает при определении VC_p, так если часть расходов распределяется одинаковым коэффициентом на все продукты, то полученная маржинальность всегда будет зависеть от выбранного правила распределения, что заметно снижает аналитическую ценность показателя.

Для демонстрации эффекта рассмотрим базу типичной МФО, созданной на основе реальных данных и имитирующую бухгалтерский и операционный массив организации за один календарный год. В авторскую базу будет включено 24 000 хозяйственных операций, относящихся к четырем условным продуктам, так как в расчетах использовались исключительно искусственно сформированные наблюдения, поэтому полученные значения не характеризуют какую-либо конкретную МФО и не являются фактическими финансовыми показателями рынка.

Предположим, что организация предлагает краткосрочный микрокредит, полученный онлайн, потребительский микрокредит, оформленный сотрудниками в офисе, микрокредит для индивидуального предпринимателя и автокредитный продукт на одну из самых распространенных автомобилей. В бухгалтерской системе зафиксированы расходы на фондирование, информационные технологии, идентификацию клиентов, заработную плату, рекламу, платежную инфраструктуру, сопровождение договоров и взыскание.

При традиционном распределении косвенных расходов пропорционально сумме выдач цифровой продукт получает значительную часть общехозяйственных расходов вследствие большого объема операций. При этом его отдельная операция обходится дешевле, чем аналогичная операция в офисном канале. Возникает парадокс. Массовый цифровой продукт выглядит менее маржинальным из-за распределенных расходов, хотя с точки зрения фактического потребления ресурсов он может быть эффективнее.

После кластеризации расходы разделяются по экономическому поведению. Затраты на цифровую идентификацию связываются с количеством заявок, расходы платежной инфраструктуры с числом операций, расходы взыскания с количеством проблемных договоров, затраты на фондирование с объемом и сроком размещения средств, расходы офисов с числом операций соответствующего канала.

В синтетическом эксперименте применение единого коэффициента распределения привело к систематическому завышению удельных косвенных расходов цифрового продукта. После перехода к кластерному распределению его расчетная маржинальность увеличилась на 4,8 процентного пункта, при этом для продукта, выданного в офисе, изменение составило минус 2,1 процентного пункта, для предпринимательского плюс 1,3 процентного пункта, а для автокредита минус 3,7 процентного пункта, но все показанные значения следует рассматривать исключительно как результат модельного эксперимента и данное экономическое значение состоит в демонстрации механизма искажения, когда один коэффициент распределения переносит затраты между продуктами независимо от реального потребления ресурсов, именно поэтому кластерная модель пытается восстановить причинную связь.

Особое значение в автоматизации классификации затрат машинным обучением имеет влияние риска и для микрофинансовой организации продукт с высокой номинальной процентной доходностью не обязательно является наиболее прибыльным, потому что при одинаковом процентном доходе увеличение расходов на взыскание и обслуживание проблемной задолженности уменьшает фактическую маржу, следовательно, затраты должны анализироваться совместно с показателями качества портфеля. Данный скорректированный маржинальный результат можно представить следующей формулой:

$$AMD_p = R_p - VC_p - RC_p,$$

где AMD_p представляет скорректированный маржинальный доход с учетом отраслевых особенностей МФО, VC_p переменные затраты, RC_p затраты, обусловленные высоким кредитным риском и дорогостоящим обслуживанием проблемной задолженности. Такой подход особенно актуален для рынка Казахстана, так на 1 октября 2025 года доля микрокредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней составляла 6,4 процента в портфеле микрокредитов населению и 3,3 процента в портфеле микрокредитов бизнесу [4]. Следовательно, затраты на сопровождение и взыскание нельзя считать второстепенным элементом себестоимости кредитного продукта.

Применение кластеризации не предполагает изменения действующего плана счетов. Изменяется аналитическая обработка уже накопленных данных. Это существенно снижает стоимость внедрения. Каждая бухгалтерская операция должна получить дополнительный аналитический идентификатор. Он может включать код продукта, код процесса, код центра возникновения затрат, код канала и код кластера. При этом первоначальная бухгалтерская запись сохраняется без изменений. Дополнительная аналитика существует в управленческом контуре.

Рассмотрим пример, когда хозяйственная операция по оплате услуг информационной системы может первоначально отражаться по соответствующему бухгалтерскому счету и статье расходов, а после автоматической обработки алгоритмами машинного обучения ей присваивается признак, например, цифрового кредитного конвейера. При этом, если кластерный анализ показывает устойчивую и доказуемую зависимость расходов от числа заявок, то данная затрата получает статус условно-переменной и в дальнейшем сумма распределяется между продуктами на основании фактического драйвера.

Такой механизм обеспечивает сопоставимость бухгалтерского и управленческого учета, удобство в применении и обслуживании, вводит иной взгляд на привычные вещи, а финансовая отчетность остается основанной на требованиях применяемой организацией системы бухгалтерского учета и финансовой отчетности, при этом управленческий слой получает более детальную информацию для оценки продуктов.

Для контроля качества работы цифрового алгоритма необходимо предусмотреть процедуру экспертной проверки, что требует наличие квалифицированных сотрудников и необходимой производственной базы. Алгоритм не должен самостоятельно изменять бухгалтерскую классификацию операции, потому что его функция заключается только в обнаружении статистически однородных групп и отклонений, а окончательная экономическая интерпретация должна быть за ответственным лицом и проходить контроль финансовой службы.

Практическая ценность автоматизации возрастает при использовании новых данных. Правила отчетности организаций, осуществляющих микрофинансовую деятельность, регулярно актуализируются. В ноябре 2025 года Национальным Банком Республики Казахстан утверждены новые Правила представления отчетности организациями, осуществляющими микрофинансовую деятельность [8]. Это означает, что управленческая система должна быть способна адаптироваться к изменению структуры отчетных данных без полного пересмотра аналитической модели.

Система также может применяться для контроля аномальных расходов. Если новая хозяйственная операция существенно удалена от центра соответствующего кластера, она может передаваться на дополнительную проверку. Это создает дополнительный контрольный эффект. Например, резкий рост расходов на сопровождение цифровой платформы при неизменном количестве заявок может свидетельствовать об изменении тарифа поставщика, ошибке учета или возникновении новой услуги. Таким образом, кластеризация выполняет двойную функцию. С одной стороны, она совершенствует распределение затрат между продуктами. С другой стороны, создает механизм автоматизированного контроля качества управленческой информации.

Полученные результаты позволяют выделить несколько принципиальных положений. Первое связано с ограниченностью традиционной классификации по бухгалтерским статьям, когда счет бухгалтерского учета отвечает на вопрос о характере отраженной хозяйственной операции, однако не всегда показывает экономический драйвер ее возникновения, что для маржинального анализа явно недостаточно. При этом различие между абсолютной величиной расхода и его поведением, когда две операции одинаковой суммы могут обладать совершенно разной экономической природой, и аналогично одинаковая статья расходов может объединять фиксированную и переменную составляющие, приводит к мысли, что классификация должна учитывать временную динамику, плотность временных рядов и зависимость от операционных показателей.

Рост цифрового кредитования в свою очередь увеличивает количество операций при снижении удельных затрат обработки, и если распределять общехозяйственные расходы пропорционально числу операций либо сумме выдач без учета фактических драйверов и признаков, то эффективность цифрового продукта может быть объективно занижена, увеличивая расходы на сам цифровой продукт, снижая его полезность. В условиях расширения цифрового сегмента такая ошибка способна влиять на решения о развитии продуктовой линейки, что ведет за собой отставание от рынка.

Рассматривая управленческую ответственность, связанную с цифровизацией процесса, необходимо заметить, что кластеризация позволяет связать группу расходов с центром возникновения и процессом, что дает возможность лицам принимающим решение перейти от анализа общей суммы расходов к оценке эффективности конкретного или требуемого процесса. Например, если кластер затрат взыскания устойчиво растет быстрее портфеля просроченной задолженности, что сейчас можно наблюдать в микрофинансовом секторе Казахстана, возникает вопрос о производительности взыскательной функции, поэтому многие МФО отдают департамент взыскания на аутсорсинг.

Кластерный анализ не следует рассматривать как универсальную замену традиционному управленческому учету, на ранних стадиях внедрения его использовать как функцию помощи бухгалтеру. Его преимущество проявляется при больших массивах данных, когда ручное исследование каждой операции становится экономически нецелесообразным, а для этого МФО должно набрать свою базу клиентов и существовать на рынке продолжительное время, потому что при небольшом количестве операций экспертная классификация может быть точнее, быстрее и гораздо дешевле.

Существенным ограничением при этом традиционно является качество исходных данных, так если бухгалтерская аналитика не содержит информации о продукте, канале или центре возникновения затрат, и для этого потребуется объединять данные из разных баз данных, написанных на разных языках программирования, то алгоритм никак не сможет восстановить отсутствующий признак с необходимой надежностью, что делает данную операцию бесполезной, потому что машинное обучение не устраняет дефекты учетной системы. Оно лишь позволяет эффективнее работать с информацией при условии ее достаточной полноты. Кластер, сформированный на данных прошлого года, может потерять устойчивость после изменения тарифов, изменения ключевой ставки, налогового и регуляторного законодательства, внедрения нового программного обеспечения, перехода на другой канал продаж или изменения структуры кредитного портфеля, что неразрывно связано с изменением поведения затрат, поэтому модель должна проходить периодическое переобучение, что требует расходов на подобное обслуживание системы.

Интерпретация результатов работы алгоритма машинного обучения часто связана со стандартными и пока не решенными ограничениями, такими как, например, математически однородная группа не всегда соответствует самостоятельной экономической категории, поэтому итоговая классификация всегда должна формироваться на пересечении статистического результата и профессиональной оценки специалистов по бухгалтерскому учету, финансам и управлению продуктами, потому что ответственность за результат всегда лежит на человеке, а не на алгоритме.

Автоматизация классификации затрат в условиях цифровизации экономики и нестабильности геополитического положения представляет собой безусловно перспективное направление совершенствования управленческого учета микрофинансовых организаций, при этом ее значение определяется особенностями современной МФО, где бухгалтерские данные формируются одновременно в кредитных, платежных, информационных и административных процессах.

Исследование показало, что классификация расходов исключительно по бухгалтерским счетам или укрупненным статьям недостаточна для точного определения маржинальности кредитных продуктов, потому что экономическая природа затрат микрофинансирования определяется их поведением и связью с операционными драйверами, где расходы на фондирование зависят от объема и срока использования денежных средств, а расходы цифрового конвейера связаны с количеством операций, при этом расходы взыскания всегда вытекают из качества портфеля и инфраструктурные расходы в значительной части имеют постоянный характер.

Использование алгоритмов кластеризации позволяет автоматизировать выявление подобных закономерностей, поэтому предложенная модель цифровизации процесса предполагает формирование признакового пространства на базе бухгалтерских и

операционных данных, стандартизацию количественных признаков, выделение однородных групп, экономическую интерпретацию кластеров и последующее распределение затрат по продуктам на основе выявленных драйверов, при условии достоверных и правдивых данных. Переход от единого коэффициента распределения к кластерной модели способен существенно изменить оценку маржинального результата продуктов, при этом наиболее выраженный эффект возникает там, где продукты имеют различную интенсивность использования общих ресурсов, что характерно для цифрового и офисного кредитования, которое существует одновременно в современных условиях.

Список литературы

1. Arystambaeva A. Z., Oralbaeva Zh. Z. Классификация затрат в управленческом учете и ее влияние на управление издержками // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2016. – Т. 117. – № 5. – С. 4-10. – URL: https://doaj.org/article/ffaec245c0b04affa602a3ed570023d2 (дата обращения: 31.08.2026).
2. Helms B. Cost Allocation for Multi-Service Microfinance Institutions. – Washington, D.C. : CGAP, 1998. – 45 p. – URL: https://www.cgap.org/research/publication/cost-allocation-for-multi-service-microfinance-institutions (дата обращения: 31.08.2026).
3. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. О развитии сектора МФО за первое полугодие 2025 года : официальные данные. – Алматы, 2025. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1087719 (дата обращения: 31.08.2026).
4. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. О состоянии микрофинансовых организаций Казахстана на 1 октября 2025 года : официальные данные. – Алматы, 2025. URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1118108 (дата обращения: 31.08.2026)
5. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. О состоянии микрофинансовых организаций Казахстана на 1 января 2026 года : официальные данные. – Алматы, 2026. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/news/details/1175422 (дата обращения: 31.08.2026).
6. Жаксылыков А. М. Анализ и классификация затрат в системе управленческого учета // Международные стандарты учета и аудита. Практика применения в условиях цифровой экономики : материалы конференции. – Москва, 2024. – С. 78-83. – URL: https://repository.rudn.ru/ru/records/article/record/165428/ (дата обращения: 31.08.2026).
7. Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234 «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» // Информационно-правовая система «Әділет». – Астана, 2007. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000234 (дата обращения: 31.08.2026).
8. Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан от 24 ноября 2025 года № 80 «Об утверждении Правил представления отчетности организацией, осуществляющей микрофинансовую деятельность» // Информационно-правовая система «Әділет». – Астана, 2025. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2500037505 (дата обращения: 31.08.2026).
9. Шумакова О. В., Гапон М. Н. Классификация затрат в управленческом учете в зависимости от формируемой бухгалтерской и экономической прибыли // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 8. – С. 1164-1167. – URL: https://fundamental-research.ru/article/view?id=34736 (дата обращения: 31.08.2026).
10. Яроцкая Е. В., Лешина М. А., Ковалева Л. Ф., Лучкин А. Г. Современные концепции понятия и классификации затрат для организации учета в целях оптимизации управления // Управленческий учет. – 2021. – № 4. – С. 162-171. – URL: https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/430 (дата обращения: 31.08.2026). – DOI: 10.25806/uu4-12021162-171.
11. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Управленческий учет в учреждениях здравоохранения как инструмент повышения эффективности использования ресурсов

Зимакова Л.А.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
профессор, доктор экономических наук,
Белгород, Россия
Погорелова С.В.,
магистрант института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль управленческого учета в системе внутреннего контроля медицинских организаций, функционирующих в условиях многоканального финансирования. Проанализировано влияние отраслевой специфики, в первую очередь вероятностного характера лечебного процесса и оплаты по клинико-статистическим группам (КСГ), на выбор методов калькулирования себестоимости. Особое внимание уделено практическим проблемам постановки бюджетирования в центральных районных больницах (ЦРБ), включая разрозненность информационных баз и отсутствие центров финансовой ответственности. Обоснована необходимость интеграции медицинских и бухгалтерских информационных систем, а также перехода от «котлового» метода распределения косвенных расходов к точечному учету затрат по КСГ для предотвращения кассовых разрывов и повышения финансовой устойчивости учреждения.

Ключевые слова: управленческий учет, себестоимость медицинской услуги, калькулирование, бюджетирование, обязательное медицинское страхование, центр финансовой ответственности, клинико-статистические группы, ПФХД.

Management accounting in healthcare institutions as a tool for improving resource efficiency

Zimakova L.A.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Pogorelova S.V.
master's student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the role of management accounting in the internal control system of medical organizations operating under conditions of multi-channel financing. The influence of sector-specific features, primarily the probabilistic nature of the treatment process and payment based on clinical statistical groups (CSGs), on the choice of cost calculation methods is analysed. Special attention is paid to the practical problems of implementing budgeting in central district hospitals (CDH), including the fragmentation of information bases and the absence of financial responsibility centres. The necessity of integrating medical and accounting information systems is substantiated, as well as the transition from the «boiler» method of allocating indirect costs to the point accounting of CSG costs in order to prevent cash gaps and increase the financial stability of the institution.

Keywords: management accounting, cost of medical services, calculation, budgeting, compulsory medical insurance, center for financial responsibility, clinical and statistical groups, PFHD.

Введение. Переход отечественного здравоохранения на преимущественную оплату медицинской помощи по законченным случаям лечения в системе обязательного медицинского страхования (ОМС) фундаментально изменил экономику лечебных учреждений. Если ранее финансирование носило преимущественно сметный характер, то сегодня больница получает доход за фактически пролеченного пациента в рамках тарифа клинико-статистической группы (КСГ). В этих условиях данные обязательного бухгалтерского учета, ориентированные на составление отчетности для органов Казначейства и учредителя, перестают быть достаточными для принятия ежедневных управленческих решений главным врачом [1, с. 45].

Возникает объективная потребность во внедрении подсистемы управленческого учета. В отличие от регламентированного бухгалтерского учета, управленческий учет не имеет жестких государственных стандартов и формируется исходя из потребностей конкретного учреждения [2, с. 34]. Для центральных районных больниц (ЦРБ), работающих в условиях жесткого дефицита кадров и ограниченности материально-технической базы, выстраивание прозрачной системы учета внутренних затрат становится вопросом финансового выживания. Цель данной работы – выявить ключевые барьеры, препятствующие организации эффективного управленческого учета в районном звене здравоохранения, и предложить практические механизмы их преодоления.

Отраслевая специфика управленческого учета в медицине. В классическом понимании управленческий учет представляет собой систему сбора и аналитической обработки данных для внутренних пользователей. Однако в здравоохранении эта система сталкивается с рядом объективных ограничений, нехарактерных для производственного сектора.

Во-первых, это многоканальность финансирования. Доходы ЦРБ формируются из трех основных источников: субсидии на выполнение государственного задания (КФО 4), средства ОМС (КФО 5) и приносящая доход деятельность (КФО 2). Смешивание этих потоков категорически запрещено законодательством, что требует от планово-экономического отдела (ПЭО) ведения сложного аналитического учета в разрезе кодов видов финансового обеспечения.

Во-вторых, непредсказуемость ресурсоемкости. Себестоимость лечения пациента с одним и тем же основным диагнозом может отличаться в разы в зависимости от возникших осложнений, возраста и сопутствующих патологий. Это делает традиционное нормирование материальных затрат (например, установление жестких лимитов на расход медикаментов на одного больного) малоэффективным и потенциально опасным для качества медицинской помощи.

В-третьих, специфическая структура издержек. В типовом стационаре фонд оплаты труда (ФОТ) с начислениями на выплаты занимает до 65–70 % всех расходов, медикаменты и перевязочные средства – около 15–20 %, питание и коммунальные услуги – оставшуюся часть. Поскольку ФОТ является условно-постоянной величиной, а снижение затрат на лекарства ограничено стандартами оказания медпомощи, резервы для оптимизации себестоимости у администрации крайне ограничены.

Наконец, социальная нагрузка. Больница не вправе отказать в экстренной госпитализации даже при исчерпании объемов финансовых средств, выделенных по ОМС. Это приводит к возникновению сверхнормативных объемов помощи, которые не всегда компенсируются страховыми компаниями, формируя дебиторскую задолженность и кассовые разрывы [7, с. 34].

Методические подходы к калькулированию и бюджетированию. **Проблематика расчета себестоимости**. Расчет фактической себестоимости медицинской услуги является наиболее трудоемким участком работы экономиста ЦРБ. Прямые затраты (зарплата лечащего врача, стоимость конкретных лекарств и имплантов) относительно легко атрибутируются на конкретного пациента или отделение. Основные сложности возникают при распределении косвенных (накладных) расходов: заработной платы администрации, затрат на отопление, работу прачечной и стерилизационной [6, с. 85]

На практике большинство районных больниц применяют так называемый «котловой» метод, распределяя накладные расходы пропорционально фонду оплаты труда или прямым затратам отделений. Такой подход сильно искажает реальную картину: например, реанимационное отделение, требующее огромных затрат на электроэнергию и работу сложной аппаратуры, может искусственно занижаться в себестоимости, если там работает мало персонала.

Более точным является метод АВС-костинг (activity-based costing) учет затрат по видам деятельности, при котором расходы вспомогательных подразделений распределяются через драйверы затрат (количество циклов стерилизации, часы работы МРТ, количество выданных порций питания) [2, с. 145]. Однако для его внедрения требуется высокий уровень автоматизации, которого в ЦРБ зачастую нет.

Особое место занимает калькулирование в разрезе КСГ. Экономист должен ежемесячно сопоставлять фактические затраты на пролеченного пациента с тарифом, установленным Территориальным фондом ОМС. Выявление убыточных КСГ позволяет руководству скорректировать клинические пути или оптимизировать длительность пребывания пациента в стационаре [3, с. 134].

Специфика внутреннего бюджетирования. В бюджетной сфере классическое бюджетирование трансформируется в формирование Плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД). Внутреннее бюджетирование в ЦРБ сводится к доведению до заведующих отделениями лимитов потребления материальных запасов и контролю за их исполнением. Финансовый контроль базируется на анализе отклонений фактических показателей от плановых (например, превышение расхода реактивов в лаборатории при неизменном количестве проведенных исследований) [4, с. 123].

Системные проблемы внедрения управленческого учета в ЦРБ. Анализ практики районных учреждений позволяет выделить ряд типовых проблем, блокирующих развитие управленческого учета:

1. Информационная разрозненность. Бухгалтерия ведет учет в программе «1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8» (1С:БГУ), врачи работают в Медицинской информационной системе (МИС), а закупки проводятся на электронных площадках. Сведения между этими системами не интегрированы. Экономистам приходится вручную выгружать данные из МИС в Excel для сведения их с бухгалтерскими оборотами, что занимает до 70 % рабочего времени и порождает арифметические ошибки.

2. Отсутствие Центров финансовой ответственности (ЦФО). Заведующие отделениями несут ответственность только за клинические показатели, но не за финансовые результаты своего подразделения. Они не заинтересованы в экономии ресурсов, так как любые сэкономленные средства изымаются в общий «котел» больницы.

3. Кадровый дефицит экономических служб. Штатная численность ПЭО в ЦРБ, как правило, не превышает 2–3 единиц. Сотрудники перегружены составлением обязательной статистической и бухгалтерской отчетности для вышестоящих органов, из-за чего на глубокий факторный анализ и управленческую отчетность времени просто не остается.

4. Формализм при планировании закупок. Планирование потребностей в медикаментах и расходных материалах по закону № 44-ФЗ часто осуществляется методом экстраполяции данных прошлого года без учета реальных изменений в структуре заболеваемости и внедрения новых медицинских технологий [7, с. 67].

Практические рекомендации по совершенствованию учетной системы. Для повышения отдачи от управленческого учета в медицинских учреждениях целесообразно реализовать следующие мероприятия:

Во-первых, обеспечить программную интеграцию МИС и 1С:БГУ. Настройка автоматической трансляции данных об оказанных услугах и списанных материальных запасах из клинических модулей в бухгалтерскую базу позволит формировать управленческие отчеты (например, отчет о маржинальной доходности отделений) в режиме реального времени.

Во-вторых, внедрить систему ЦФО. Заведующие отделениями должны быть наделены статусом центров затрат. Ежемесячно они должны получать детализированные отчеты о потреблении их подразделением медикаментов, реактивов и мягкого инвентаря. Привязка стимулирующих выплат (эффективного контракта) руководителей отделений к показателям экономии ресурсов при сохранении качества лечения создаст реальную мотивацию к бережливости.

В-третьих, адаптировать систему сбалансированных показателей (BSC). Оценка эффективности подразделений не должна сводиться только к финансовым метрикам. Ее необходимо дополнить показателями внутренней перспективы: процентом расхождений клинических и патологоанатомических диагнозов, частотой повторных госпитализаций и уровнем удовлетворенности пациентов [5, с. 190].

Ниже представлена схема ключевых барьеров, препятствующих организации эффективного управленческого учета в районном звене здравоохранения, и предложения механизмов преодоления (рисунок 1).

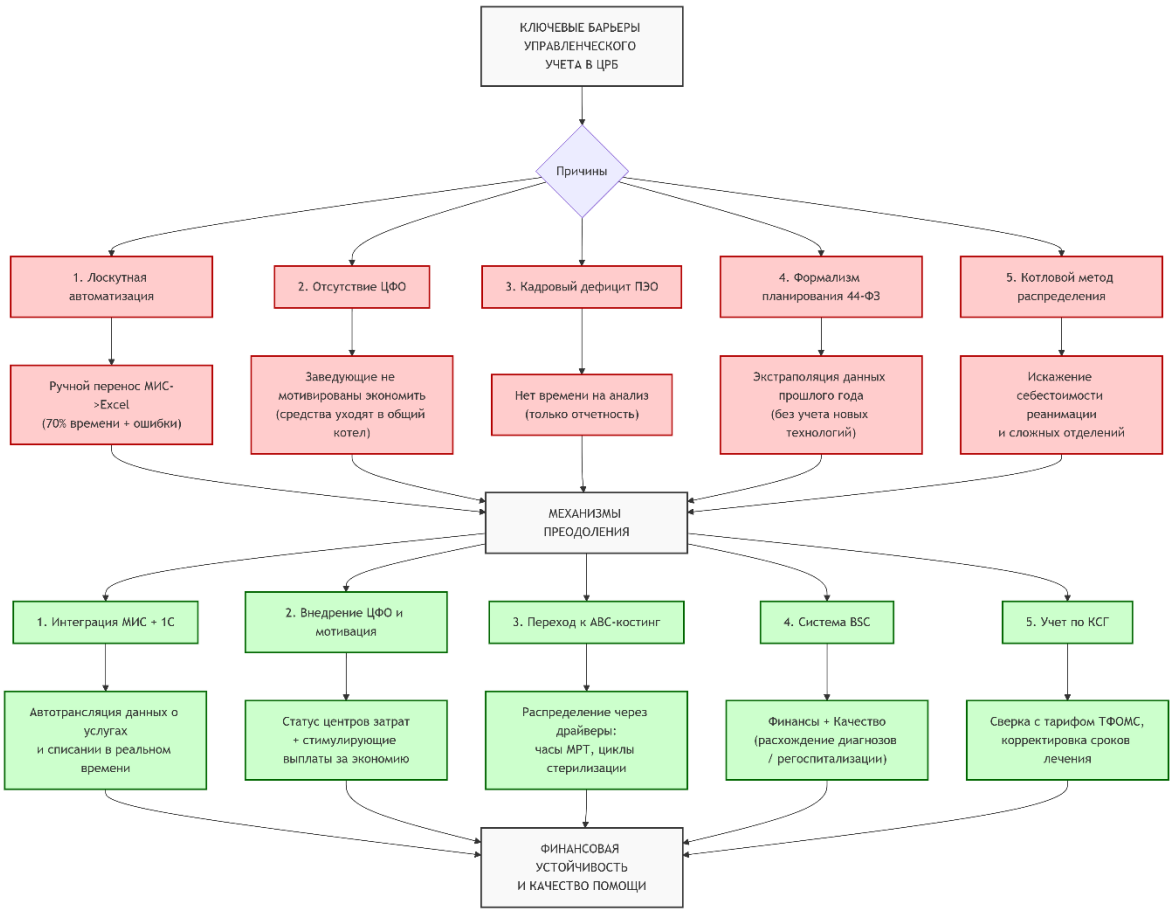


Рис. 1. Схема ключевых барьеров и механизмы преодоления

Заключение. Управленческий учет в современных условиях перестает быть факультативным элементом работы планово-экономического отдела и становится основным инструментом антикризисного управления медицинской организацией. Специфика отрасли, выраженная в тарификации по КСГ и жестких социальных гарантиях, не позволяет слепо копировать учетные модели из коммерческого сектора.

Главные препятствия на пути развития управленческого учета в районных больницах – это «лоскутная» автоматизация и отсутствие финансовой ответственности у линейных руководителей. Преодоление этих барьеров требует инвестиций в ИТ-инфраструктуру, пересмотр учетной политики в части распределения косвенных расходов

и постепенный переход к децентрализованной модели управления затратами через сеть центров финансовой ответственности. Только точное понимание себестоимости каждого клинического случая позволит больнице сохранить финансовую устойчивость и выполнить государственные гарантии по оказанию медицинской помощи.

Список литературы

1. Шишкин С.В., Кучеренко В.З., Шейман И.М. Экономика здравоохранения: учебник. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. 480 с.
2. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2024. 570 с.
3. Данилова И.Н. Управленческий учет в медицинских организациях: монография. СПб.: Питер, 2023. 288 с.
4. Николаева С.А., Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 512 с.
5. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2023. 576 с.
6. Егорова Л.И. Управленческий учет в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях. 2024. № 5. С. 85–97.
7. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Омега-Л, 2024. 576 с.

Анализ платежеспособности и его роль в управлении предприятием

Иваницкий А.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Токарь Е.В.,
профессор кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли анализа платежеспособности в системе управления современным предприятием. Рассматриваются экономическая сущность платежеспособности и ликвидности, их соотношение и влияние на финансовую устойчивость организации. Систематизированы ключевые внешние и внутренние факторы, определяющие уровень платежеспособности. Представлена методика анализа, включающая оценку ликвидности баланса и расчет основных коэффициентов (абсолютной, срочной и текущей ликвидности). Показана практическая значимость анализа для различных групп пользователей: собственников, кредиторов, поставщиков и инвесторов. Определены основные направления повышения платежеспособности, такие как оптимизация структуры оборотных активов, управление кредиторской задолженностью и повышение рентабельности. Обоснован вывод о том, что систематический мониторинг показателей платежеспособности является необходимым условием своевременного выявления финансовых проблем и принятия эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: платежеспособность, ликвидность, финансовый анализ, коэффициенты ликвидности, ликвидность баланса, финансовое состояние предприятия, управленческие решения, факторы платежеспособности, оборотные активы, краткосрочные обязательства.

Solvency analysis and its role in enterprise management

Ivanitskiy A.V.,
master’s student of the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Tokar E.V.,
Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of the role of solvency analysis in the management system of a modern enterprise. The economic essence of solvency and liquidity, their correlation and impact on the financial stability of the organization are considered. The key external and internal factors determining the level of solvency are systematized. The analysis metAhodology is presented, which includes an assessment of balance sheet liquidity and calculation of the main coefficients (absolute, term and current liquidity). The practical significance of the analysis for different user groups is shown.: owners, creditors, suppliers, and investors. The main directions of increasing solvency have been identified, such as optimizing the structure of current assets, managing accounts payable and increasing profitability. The conclusion is substantiated that systematic monitoring of solvency indicators is a prerequisite for timely identification of financial problems and making effective management decisions.

Keywords: solvency, liquidity, financial analysis, liquidity ratios, balance sheet liquidity, financial condition of the enterprise, management decisions, solvency factors, current assets, short-term liabilities.

В условиях рыночной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и жесткой конкуренцией, способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства становится одним из ключевых факторов его выживания и устойчивого развития. Платежеспособность, по сути, является внешним проявлением финансовой устойчивости и ликвидности, отражающим реальное состояние расчетов компании с кредиторами, поставщиками, бюджетом и персоналом. Как отмечается в учебной литературе, «платежеспособность, или ликвидность, принято называть способность предприятия отвечать по своим краткосроизным финансовым обязательствам» [1, с. 6].

Значение анализа платежеспособности трудно переоценить. Результаты такого анализа являются основой для принятия ключевых управленческих решений, оценки инвестиционной привлекательности, получения кредитов и выбора надежных контрагентов. Цель данной работы – на основе анализа доступных источников раскрыть теоретические аспекты анализа платежеспособности, рассмотреть его методику и показать его практическую роль в управлении современным предприятием.

В экономической литературе понятия «платежеспособность» и «ликвидность» часто используются как взаимосвязанные, но не тождественные. Согласно распространенному подходу, платежеспособность – это более широкое понятие, отражающее способность предприятия в целом отвечать по своим обязательствам в установленные сроки за счет всех имеющихся активов [2]. Ликвидность же характеризует, в первую очередь, скорость превращения этих активов в денежные средства.

Существует и другой подход, который разграничивает эти понятия по временному горизонту. Платежеспособность часто связывают со способностью компании выполнять свои долгосрочные и краткосрочные обязательства, в то время как ликвидность фокусируется исключительно на краткосрочной перспективе и способности активов быть быстро проданными [2].

На практике эти два понятия тесно переплетаются. Как справедливо замечают авторы методических пособий, «от степени ликвидности баланса зависит платежеспособность. В то же время ликвидность характеризует как текущее состояние расчетов, так и перспективу» [1, с. 6-7]. Предприятие может быть платежеспособным на отчетную дату, но иметь неблагоприятные перспективы, если большая часть его активов является низколиквидной.

Платежеспособность предприятия складывается из двух основных факторов: наличия активов и их ликвидности [2]. Однако этот перечень можно расширить. Анализ показывает, что на платежеспособность влияет целый комплекс внешних и внутренних условий.

Внешние факторы включают общее состояние экономики, уровень инфляции, стабильность финансового рынка, налоговую и денежно-кредитную политику государства. В условиях экономической нестабильности, как отмечают авторы одного из исследований, «нестабильность финансового рынка» является одним из ключевых внешних факторов кризисного финансового положения [4].

Внутренние факторы более разнообразны и, как правило, поддаются управлению со стороны менеджмента предприятия. К ним относятся:

– структура капитала и соотношение собственных и заемных средств;

– эффективность управления оборотным капиталом, особенно дебиторской задолженностью и запасами;

– рентабельность деятельности, которая генерирует основной денежный поток;

– качество активов, то есть их способность приносить доход и быть быстро реализованными.

Главная цель анализа платежеспособности заключается не в констатации факта неплатежеспособности, а в своевременном выявлении и устранении недостатков в финансовой деятельности и поиске резервов для ее улучшения [1, 7].

Анализ платежеспособности базируется на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности, в первую очередь – бухгалтерского баланса. Основными методами являются горизонтальный (временной) и вертикальный (структурный) анализ, а также расчет системы финансовых коэффициентов.

Для количественной оценки платежеспособности используются три основных коэффициента, различающихся по степени охвата ликвидных активов [2; 3].

Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ) – самый жесткий критерий, показывающий, какую часть краткосрочных обязательств компания может погасить немедленно. Он рассчитывается как отношение наиболее ликвидных активов (А1) к сумме наиболее срочных и краткосрочных обязательств (П1+П2). Нормативным значением считается диапазон 0,2–0,5 [2; 3]. Значение ниже 0,2 указывает на риск неплатежеспособности в ближайшее время.

Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности (КСЛ) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет не только денежных средств, но и ожидаемых поступлений от дебиторов. Он рассчитывается как отношение суммы наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов (А1+А2) к сумме срочных обязательств (П1+П2). Нормативным считается значение в диапазоне 0,7–1,0 [1, с. 15].

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) – обобщающий показатель, оценивающий, в какой степени все оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства. Он рассчитывается как отношение всех оборотных активов (А1+А2+А3) к сумме срочных обязательств (П1+П2). Рекомендуемое значение находится в диапазоне 1,0–2,0 [3]. Значение ниже 1 свидетельствует о высоком финансовом риске и невозможности своевременно погасить текущие счета.

Практическая ценность анализа платежеспособности раскрывается через его использование разными группами заинтересованных лиц.

Для руководителей и собственников компании такой анализ выступает в роли сигнальной системы. Своевременное обнаружение тревожных тенденций – например, опережающего увеличения кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской или сокращения доли денежных средств в активах – позволяет принять меры до того, как ситуация станет критической [5, с. 7].

Банки и другие кредиторы перед выдачей денег в обязательном порядке оценивают, сможет ли заемщик генерировать достаточно денежного потока для обслуживания долга. Это стандартная процедура, без которой не обходится ни одно серьезное решение о финансировании.

Контрагенты и поставщики, в свою очередь, заинтересованы в минимизации риска неполучения оплаты отгруженной продукции. Особенно это касается крупных сделок или длительных отношений, когда цена вопроса высока.

Инвесторы смотрят на уровень платежеспособности как на один из главных ориентиров привлекательности бизнеса. Если компания с трудом расплачивается по текущим счетам, вкладывать в нее средства рискованно.

Таким образом, анализ платежеспособности – это не самоцель, а инструмент для принятия решений. Его результаты подсказывают, что нужно менять: оптимизировать ли структуру оборотного капитала, пересмотреть ли кредитную политику или скорректировать инвестиционные планы.

То, что показывает анализ, прямо указывает на направления работы. Обобщая практические рекомендации, можно выделить несколько основных способов укрепления платежеспособности.

Оптимизация структуры оборотных активов. Часто на складах скапливаются излишки сырья или готовой продукции, которые «замораживают» деньги. Их сокращение высвобождает средства. Параллельно стоит ускорить оборачиваемость дебиторской задолженности – например, предложить клиентам скидки за раннюю оплату или воспользоваться факторингом.

Управление кредиторской задолженностью. Здесь логика обратная: имеет смысл стараться удлинять сроки оплаты перед поставщиками, а также рефинансировать краткосрочные кредиты в долгосрочные, чтобы снизить давление на текущий денежный поток.

Повышение рентабельности. Рост прибыли от продаж увеличивает собственный капитал, а значит – и собственные оборотные средства. Добиться этого можно за счет снижения себестоимости, сокращения неэффективных коммерческих расходов или пересмотра цен.

Продажа неиспользуемых активов. Излишнее оборудование, залежалые запасы или непрофильная недвижимость – все это можно реализовать, получив разовый приток денег для погашения самых срочных обязательств.

Привлечение долгосрочных источников финансирования. Если компании не хватает денег на покрытие кассового разрыва, иногда разумнее взять долгосрочный кредит, а не перехватывать дорогие краткосрочные займы. Альтернативный вариант – увеличение уставного капитала.

Проведенное исследование подтверждает, что анализ платежеспособности занимает центральное место в системе финансового менеджмента предприятия. Он позволяет не только оценить, способна ли компания расплачиваться по своим долгам «здесь и сейчас», но и предвидеть возможные финансовые трудности в будущем.

Главная цель такого анализа – не констатировать факт, а создать основу для принятия грамотных управленческих решений, направленных на поддержание финансовой стабильности. Регулярное отслеживание ключевых коэффициентов (абсолютной, срочной и текущей ликвидности) в динамике дает менеджменту возможность вовремя реагировать на изменения как внутри компании, так и во внешней среде. А это, в свою очередь, помогает разрабатывать обоснованные меры по укреплению платежеспособности, что в итоге повышает инвестиционную привлекательность бизнеса и его стоимость.

Список литературы

1. Анализ платежеспособности и ликвидности предприятия на примере ООО «ТехАгро-Сибирь» [Электронный ресурс]. – URL: https://portal.bgsha.ru/upload/iblock/66f/Analiz_platezhesposobnosti_i_likvidnosti_predpriatia_na_primere_OOO_TekhAgro_Sibir_1.pdf (дата обращения: 12.04.2026).
2. Контур.Фокус. Анализ платежеспособности предприятия [Электронный ресурс]. – URL: https://kontur-f.ru/news/platjozhesposobnost-kompanii-metody-ocenki/ (дата обращения: 12.04.2026).
3. Справочник экономиста. Анализ платежеспособности (вопрос 35) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.profiz.ru/se/12_2024/platezhesposobnost/ (дата обращения: 12.04.2026).
4. Токарь Е.В., Регит И. Основные тенденции развития учетно-аналитического обеспечения управления финансовым состоянием организаций // Научный результат. Экономические исследования. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 75-84.
5. Улыбышева Э.С. Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа финансового состояния предприятия : бакалавр. работа / Э.С. Улыбышева ; Тольяттинский государственный университет. – Тольятти, 2020. – 68 с.
6. Финансовый директор. Анализ платежеспособности предприятия [Электронный ресурс]. – URL: https://www.fd.ru/articles/161442-analiz-platejesposobnosti-predpriyatiya (дата обращения: 12.04.2026).
7. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

ESG-факторы как инновационный элемент антикризисной стратегии предприятия

Иголкина Т.Н.,
доцент кафедры экономики
АНО ВО «Белгородский университет
кооперации, экономики и права»,
доцент, кандидат экономических наук
Белгород, Россия
Богатырева Ю.Ф.,
ст. преподаватель кафедры
теории истории кооперативного движения
АНО ВО «Белгородский университет
кооперации, экономики и права»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье исследуется роль ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) как инновационного элемента антикризисной стратегии предприятия. На основе критического анализа современных научных подходов обосновано, что интеграция ESG-принципов в систему антикризисного управления выступает не просто этическим или репутационным инструментом, а стратегическим ресурсом повышения устойчивости организации в условиях кризисных шоков. Раскрыты механизмы влияния ESG-факторов на кризисную устойчивость предприятия через стабилизацию отношений со стейкхолдерами, снижение финансовых ограничений, повышение инновационной активности и формирование репутационного капитала. Систематизированы основные направления интеграции ESG-факторов в антикризисную стратегию, включая экологическую модернизацию, социальную ответственность и совершенствование корпоративного управления. Предложена авторская модель формирования ESG-ориентированной антикризисной стратегии, учитывающая стадии развития кризиса. Результаты исследования создают теоретическую основу для разработки инновационных антикризисных стратегий, интегрирующих ESG-принципы в практику управления предприятиями.

Ключевые слова: ESG-факторы, антикризисная стратегия предприятия, кризисное управление, корпоративная устойчивость, инновации.

ESG factors as an innovative element of a company’s anti-crisis strategy

Igolkina T.N.,
Associate Professor of the Department
of Economics ANPO HE
“Belgorod University of Cooperation,
Economics and Law”,
Associate Professor,
Candidate of Economic Sciences
Belgorod, Russia
Bogatyreva Yu.F.,
Senior Lecturer of the Department
of Theory and History of the
Cooperative Movement ANPO HE
“Belgorod University of Cooperation,
Economics and Law”,
Belgorod, Russia

Abstract. The article explores the role of ESG factors (environmental, social and management) as an innovative element of an enterprise's anti-crisis strategy. Based on a critical analysis of modern scientific

approaches, it is justified that the integration of ESG principles into the anti-crisis management system is not just an ethical or reputational tool, but a strategic resource for increasing the stability of an organization in crisis shocks. Disclosed are mechanisms for the influence of ESG factors on the crisis stability of an enterprise through stabilization of relations with stakeholders, reduction of financial restrictions, increased innovation activity and formation of reputation capital. The main directions of integration of ESG factors into the anti-crisis strategy are systematized, including environmental modernization, social responsibility and improvement of corporate governance. The author's model of forming an ESG-oriented anti-crisis strategy, taking into account the stages of the crisis development, is proposed. The results of the study create a theoretical basis for the development of innovative anti-crisis strategies that integrate ESG principles into enterprise management practice.

Keywords: ESG factors, anti-crisis strategy of the enterprise, crisis management, corporate sustainability, innovation.

Введение. Современная экономическая среда характеризуется нарастающей турбулентностью, геополитической нестабильностью и учащением кризисных явлений различной природы от финансовых и экономических до экологических и социальных. В этих условиях традиционные подходы к антикризисному управлению, ориентированные преимущественно на краткосрочную финансовую стабилизацию, оказываются недостаточно эффективными. Как справедливо отмечается в научной литературе, более сильная ESG–эффективность связана с большей корпоративной устойчивостью, то есть предприятия с высокими ESG–показателями показывают быстрое преодоление кризисных явлений в деятельности компании, демонстрируют короткие периоды спада производства и реализации, темпы снижения стоимости акций незначительны. В связи с вышеизложенным, данные тенденции показывают необходимость переосмысления роли ESG–факторов – от сугубо репутационного инструмента к стратегическому элементу антикризисного управления, способному не только смягчить последствия кризисных явлений и ситуаций, но и формировать превентивную корпоративную устойчивость. ESG-практики являются тем фундаментом, который обеспечивает начальную устойчивость и доверие со стороны стейкхолдеров, что позволяет, используя финансовую гибкость, трансформироваться и достичь состояния антихрупкости.

В последние годы ESG повестка (Environmental, Social, Governance) трансформируется из преимущественно репутационного инструмента в стратегический ресурс управления рисками и повышения устойчивости организаций. Как подчеркивается в исследовании Song X., Sun P., Zhao J. et al., «более сильная ESG эффективность положительно связана с большей корпоративной устойчивостью компании с высокими ESG показателями демонстрируют меньшее падение цен акций и более короткие периоды спада во время кризисов, более высокую вероятность восстановления и более короткие периоды восстановления после кризисов» [1]. Вместе с тем, как показывает анализ научной литературы, роль ESG-факторов в системе антикризисного управления остается недостаточно исследованной. Большинство научных деятелей рассматривают ESG либо в контексте долгосрочного устойчивого развития компании, либо как инструмент повышения инвестиционной привлекательности, тогда как их потенциал как инновационного элемента антикризисной стратегии раскрыт не в полной мере.

Цель данного исследования заключается в теоретическом обосновании роли ESG-факторов как инновационного элемента антикризисной стратегии хозяйствующего субъекта, систематизации механизмов их влияния на кризисную устойчивость и разработке модели ESG-принципов в антикризисном управлении.

«Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) представляет собой систему критериев, позволяющих оценить деятельность хозяйствующего субъекта с позиций экологической ответственности, социальной политики и качества корпоративного управления» [3]. В структуре ESG факторов выделяются три ключевых компонента:

1. Экологический компонент (Environmental) затрагивает управление воздействием на окружающую среду: выбросы парниковых газов. использование ресурсов, управление отходами, экологические риски и инновации в области «зеленых» технологий. Как отмечается в исследовании, посвященном влиянию ESG на устойчивость бизнес циклов, компании, которые активно внедряют практические экономические эффективные ESG действия, такие как снижение прямых выбросов. ограничение увольнений и внедрение кризисного ESG управления. демонстрируют более высокую устойчивость.

2. Социальный компонент (Social) охватывает процессы взаимодействия с сотрудниками предприятия, потребителями, поставщиками и местными сообществами: условия труда, охрану здоровья и безопасность, развитие человеческого капитала, социальную справедливость и взаимодействие со стейкхолдерами. Исследования показывают, что ESG эффективность связана с более сильной устойчивостью. частично через более стабильные отношения со стейкхолдерами.

3. Управленческий компонент (Governance) включает качество корпоративного управления: структуру совета директоров. прозрачность и раскрытие информации. защиту прав акционеров, антикоррупционные практики и этику ведения бизнеса.

В таблице 1 представлена структура ESG-факторов и их роль в антикризисном управлении.

Таблица 1

Структура ESG-факторов и их роль в антикризисном управлении

Компонент	Основные элементы	Роль в антикризисном управлении
Экологический (Environmental)	Выбросы, ресурсопотребление, управление отходами, «зеленые» инновации	Снижение экологических рисков, повышение энергоэффективности, сокращение затрат
Социальный ((Social)	Условия труда, развитие персонала, взаимодействие с сообществами	Стабилизация кадрового потенциала, укрепление доверия стейкхолдеров
Управленческий (Governance)	Структура управления, прозрачность, этика, защита прав акционеров	Повышение качества принятия управленческих решений, снижение управленческих рисков

Эволюция подходов к ESG в контексте антикризисного управления отражает трансформацию понимания природы кризисов и механизмов обеспечения устойчивости экономической системы хозяйствующего субъекта. Как отмечается в исследовании, посвященном укреплению корпоративной устойчивости в кризисный период, устойчивость рассматривается не как статистическая характеристика, а как динамический процесс, включающий способность хозяйствующего субъекта гибко адаптироваться к новым условиям и внедрять инновации в условиях рисков.

В таблице 2 представлена периодизация эволюции подходов к ESG в антикризисном управлении.

Как подчеркивается в исследовании, устойчивость не является стратегией, которую следует оставлять в кризисные времена; напротив, это способность, которая укрепляет жизнестойкость компании. Компании, которые усиливают ESG-усилия во время кризисов, компенсируют это усилением легитимности, тем самым убеждая инвесторов в управленческих намерениях и будущей устойчивости.

Таблица 2

Эволюция подходов к ESG в антикризисном управлении

Этап	Период	Характеристика подхода	Роль ESG в антикризисном управлении
I. Зарождение	1990-е – 2000-е гг.	ESG как репутационный инструмент	Минимальная, преимущественно PR-функция
II. Институционализация	2000-е – 2010-е гг.	ESG как фактор инвестиционной привлекательности	Снижение стоимости капитала, доступ к финансированию
III. Стратегическая интеграция	2010-е – 2020-е гг.	ESG как элемент управления рисками	Управление нефинансовыми рисками, повышение устойчивости
IV. Кризисно-ориентированный	2020-е – н.в.	ESG как инструмент антикризисного управления	Повышение кризисной устойчивости, ускорение восстановления

Ключевым механизмом влияния ESG-факторов на кризисную устойчивость предприятия является стабилизация отношений с ключевыми стейкхолдерами. Как отмечается в исследовании Song X., Sun P., Zhao J. et al., «ESG-эффективность связана с более сильной устойчивостью, частично через более стабильные отношения со стейкхолдерами» [1]. Это проявляется в нескольких аспектах:

1. Высокая производительность труда работников хозяйствующего субъекта. Позитивное восприятие сотрудниками организации ESG-практик обеспечивает им ценные психологические ресурсы, которые в свою очередь, поддерживают инновации и способствуют формированию адаптивного поведения даже в кризисных условиях и неопределенности среды функционирования.

2. Поддержка и разделение затрат со стороны поставщиков и потребителей. В трудные для хозяйствующего субъекта времена устойчивые отношения с контрагентами обеспечивают компании доступ к необходимым ресурсам, позволяют осуществить отсрочку платежа.

3. Финансовая поддержка инвесторов и их активное участие в жизни компании. Как подчеркивается в исследованиях, посвященных проблемам укрепления корпоративной устойчивости в кризисный период, интенсификация ESG-усилий во время кризисной ситуации может служить полезным сигналом для менеджмента и формировать способности у управляющих компании по выведению предприятия из сложившейся кризисной ситуации.

На рисунке 1, нами представлена схема механизма стабилизации отношений со стейкхолдерами через ESG-факторы.



Рис. 1. Механизм стабилизации отношений со стейкхолдерами через ESG-факторы

Еще одним значимым для предприятия механизмом является механизм снижения финансовых ограничений, с которым сталкивается компания в кризисный период. Как отмечают, отдельные научные деятели, такие ESG-преимущества как снижение ограничений финансирования и повышения доверия акционеров, способствуют более эффективному управлению денежными средствами во время кризисных ситуаций, препятствуя чрезмерному накоплению денежных средств и стабилизируют стоимость компании на фоне волатильности рынка.

ESG-эффективность способствует повышению корпоративной устойчивости компании через механизмы смягчения ограничений финансирования, внешнего надзора и стимулирования инноваций. Интегрированные стратегии, включающие ESG-факторы? Способствуют улучшению финансового планирования, снижению рисков и повышению привлекательности бизнеса для потенциальных инвесторов.

Третьим механизмом является стимулирование инновационной активности как фактора повышения корпоративной устойчивости. Как отмечают отдельные ученые, ESG-инновации повышают корпоративную устойчивость компании во время кризиса.

Кроме того, ESG ориентированные инновационные стратегии приводят к превосходным результатам деятельности фирм с точки зрения производительности труда и финансового выживания. ESG-подход предполагает смещение акцента с управления последствиями кризиса на процесс предотвращения кризисных ситуаций через управление нефинансовыми рисками и формирование устойчивых отношений со стейкхолдерами.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие направления интеграции ESG-факторов в антикризисную стратегию предприятия:

1. Экологическое (E). Снижению операционных затрат, уменьшению экологических рисков, штрафов будет способствовать реализация политики управлению отходами, снижению выбросов и энергосбережения.

2. Социальное (S). Сохранению и развитию кадрового потенциала компании, социальной стабильности будет способствовать реализация таких мер как: безопасность труда, мотивация, инвестирование в развитие и повышение квалификации кадров, др.

3. Управленческое (G). Для повышения качества принятия управленческих решений, формирования положительной репутации у инвесторов, снижения управленческих рисков необходимо предпринять меры по усилению контроля, защите прав стейкхолдеров, др.

Авторская модель формирования ESG-ориентированной антикризисной стратегии, учитывающая стадии развития кризиса, представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Модель ESG –ориентированной антикризисной стратегии предприятия

Современные эмпирические исследования подтверждают значительное положительное влияние ESG-факторов на кризисную устойчивость предприятий. Как отмечается в исследовании Song X., Sun P., Zhao J. et al., «компании с более сильной ESG-эффективностью демонстрируют меньшее падение цен акций и более короткие периоды спада во время кризисов, более высокую вероятность восстановления и более короткие периоды восстановления после кризисов» [1].

«В исследовании, посвященном влиянию ESG на устойчивость бизнес-циклов, подтверждается, что ESG-факторы обеспечивают материальные финансовые выгоды во время кризисов, а не в нормальных рыночных условиях» [2]. Это означает, что инвестиции в ESG наиболее оправданы именно в периоды экономической нестабильности.

«Как отмечается в исследовании, посвященном влиянию ESG-рейтингов на риски фирм, защитный эффект ESG-участия и нефинансового раскрытия информации полезен для управления рисками фирмы. Компании, которые активно управляли своими наиболее материальными рисками устойчивости, в течение 12-летнего периода исследования демонстрировали более стабильный и предсказуемый бизнес» [3, 4].

Особого внимания заслуживает взаимосвязь ESG-факторов и инновационной активности как фактора повышения кризисной устойчивости, поскольку инновации оказывают положительное влияние на корпоративную устойчивость, а экологическая, социальная, управленческая эффективность и совокупная факторная производительность служат ключевыми каналами передачи [5, 6].

Заключение. Таким образом, ESG–факторы представляют собой инновационный элемент антикризисной стратегии предприятия, выходящий за рамки традиционного понимания устойчивого развития предприятия как сугубо долгосрочной или репутационной концепции, то есть ESG следует рассматривать как основной компонент стратегии бизнеса, готовой к кризису. Эмпирические исследования подтверждают положительное влияние ESG-факторов на кризисную устойчивость предприятий, компании с высокой ESG-эффективностью демонстрируют меньшее падение цен акций и более короткие периоды спада во время кризисов, более высокую вероятность восстановления и более короткие периоды восстановления после кризисов. ESG обеспечивает материальные финансовые выгоды именно в кризисных условиях, а не в нормальные периоды. Ключевыми механизмами влияния ESG-факторов на кризисную устойчивость являются: стабилизация отношений со стейкхолдерами через укрепление доверия и поддержки; снижение финансовых ограничений за счет повышения доверия инвесторов и доступа к финансированию; стимулирование инновационной активности как фактора адаптивности и снижения затрат; формирование вегетационного капитала как «подушки безопасности» в кризис.

Список литературы

1. Song X., Sun P., Zhao J. et al. ESG performance and corporate resilience: unveiling the power of stakeholder relationships // Humanities and Social Sciences Communications. – 2026. – DOI: 10.1057/s41599-026-07948-9.
2. Белик И.С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. (2022). Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. – Т. 13. – № 6. – С. 44–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-6-4. EDN: GMAUYD.
3. Ефимова О.В., Волков М.А., Королева Д.А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. – 2021 – № 25 (4). – С. 82–97.
4. Капранова, Л.Д. ESG трансформация как парадигма устойчивого развития экономики России / Л.Д. Капранова, О.А. Полищук // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15 – № 3. – URL: https://esj.today/PDF/18ECVN323.pdf (дата обращения: 18.01.2026).
5. Разумовская В. В. Влияние ESG-факторов на финансовые результаты компаний // Актуальные исследования. 2024. №50 (232). URL: https://apni.ru/article/10801-vliyanie-esg-faktorov-na-finansovye-rezultaty-kompanij Разумовская В. В. Влияние ESG-факторов на финансовые результаты компаний // Актуальные исследования. – 2024. – №50 (232). – URL: https://apni.ru/article/10801-vliyanie-esg-faktorov-na-finansovye-rezultaty-kompanij
6. Савенко, О. Л. ESG-факторы развития российского корпоративного сектора в условиях новой реальности / О. Л. Савенко, С. М. Христова // Вестник евразийской науки. – 2023 – Т. 15. – № 6. – URL: https://esj.today/PDF/93ECVN623.pdf

Инновационные подходы к организации аудиторской деятельности

Кравченко Ю.А.,
доцент кафедры экономики предприятия
и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Донецк, Россия
Яцкевич В.Д.,
магистрант ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются современные инновационные подходы к организации аудиторской деятельности. Особое внимание уделяется использованию цифровых технологий, автоматизации аудиторских процедур, аналитических инструментов и современных программных решений. Раскрываются возможности их применения для повышения качества аудита, сокращения временных затрат и совершенствования работы аудиторов. Также рассматриваются основные проблемы и перспективы внедрения инноваций в аудиторскую практику.

Ключевые слова: аудиторская деятельность, инновации, цифровизация, автоматизация аудита, цифровые технологии, аудиторские процедуры, аналитика данных, эффективность аудита, качество аудита, инновационные подходы.

Innovative approaches to organizing audit activities

Kravchenko Yu.A.,
Associate Professor at the Department of Enterprise
Economics and Personnel Management,
of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Donetsk, Russia
Yatskiev V.D.,
master's Student of the FSBEI HE «Donetsk National University of
Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia

Abstract. The article examines modern innovative approaches to organizing audit activities. Special attention is paid to the use of digital technologies, automation of audit procedures, analytical tools, and modern software solutions. The possibilities of applying them to improve the quality of audits, reduce time costs, and enhance the work of auditors are revealed. The main problems and prospects for introducing innovations into audit practice are also considered.

Keywords: auditing, innovation, digitalization, audit automation, digital technologies, audit procedures, data analytics, audit efficiency, audit quality, innovative approaches

В современных условиях аудиторская деятельность развивается под влиянием сразу нескольких факторов: цифровизации, роста объема финансовой информации и усложнения хозяйственных процессов. Привычные методы проведения аудита постепенно дополняются современными технологиями. Они позволяют автоматизировать отдельные операции, сократить время обработки данных и повысить качество аналитической работы аудитора. Стоит отметить, что именно эти изменения во многом определяют актуальность инновационных подходов к организации аудиторской деятельности.

Одним из наиболее значимых направлений становится внедрение цифровых инструментов на основных этапах аудиторской проверки. Специализированные программные решения помогают анализировать значительные массивы данных, выявлять отклонения и нестандартные операции, формировать рабочую документацию и контролировать выполнение отдельных процедур. Отдельного внимания заслуживает применение технологий искусственного интеллекта. С их помощью можно обрабатывать большие объемы информации, находить определенные закономерности и проводить предварительную оценку рисков. Насколько существенную роль такие технологии будут играть в работе аудитора? Вопрос пока остается открытым, однако интерес к ним продолжает расти.

Инновации затрагивают не только техническую сторону аудита, но и организацию работы аудиторских организаций. Все шире используются дистанционное взаимодействие с клиентами, электронный документооборот, облачные сервисы и автоматизированные системы контроля качества. Что немаловажно, внедрение новых технологий требует от аудиторов развития цифровых компетенций и пересмотра отдельных рабочих процессов. Одновременно приходится учитывать риски, связанные с защитой информации и надежностью используемых программных решений. Без этого переход к новым инструментам может оказаться не таким простым, как кажется на первый взгляд.

В связи с этим целью исследования является рассмотрение современных инновационных подходов к организации аудиторской деятельности и определение направлений их практического применения. Для достижения поставленной цели необходимо рассмотреть основные цифровые инструменты, используемые в аудите, определить возможности применения искусственного интеллекта и автоматизации, а также выявить преимущества и ограничения внедрения инновационных решений в работу аудиторских организаций.

Аудиторская проверка представляет собой анализ финансовой отчетности бизнеса [2, с. 25]. Независимый аудитор или специализированная организация изучает документы компании, после чего выдает заключение о том, насколько корректно ведутся бухгалтерский и налоговый учет и соответствует ли реальное положение дел в бизнесе финансовым отчетам.

К целям и задачам аудита можно отнести оценку того, насколько эффективно в организации работает система внутреннего контроля. Внутренний аудит помогает проверить соблюдение законодательства и нормативных требований, а также своевременно выявить недостатки в бухгалтерском учете и других рабочих процессах [5, с.523]. При этом его задача не ограничивается поиском ошибок. Полученные результаты могут использоваться руководством для совершенствования деятельности организации и повышения ее операционной эффективности.

Отдельное значение имеет выявление и оценка рисков [4, с.183]. Внутренний аудит позволяет своевременно обнаружить проблемы, связанные с возможным мошенничеством, растратами и другими нарушениями, а также оценить существующие процедуры управления рисками. Это дает руководству возможность принять необходимые меры еще до того, как выявленные недостатки приведут к более серьезным последствиям.

Важной задачей аудита является и проверка того, насколько фактически выполняются установленные требования и процедуры. Для этого аудиторы изучают существующие процессы внутреннего контроля, проводят проверки и общаются с сотрудниками соответствующих подразделений. По итогам работы составляется аудиторский отчет с рекомендациями по устранению выявленных недостатков. В дальнейшем может проводиться повторный контроль, чтобы установить, были ли эти рекомендации выполнены.

Однако современный аудит претерпел немало изменений. Основные изменения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Современные изменения в аудите

Было	Стало
Ручная проверка документов	Автоматизация аудиторских процедур
Анализ ограниченного объема данных	Обработка больших массивов информации
Бумажный документооборот	Электронные документы
Работа преимущественно у клиента	Возможность дистанционного взаимодействия
Выборочная проверка операций	Анализ значительного числа операций
Ручное выявление ошибок	Автоматическое обнаружение отклонений
Оценка рисков на основе опыта аудитора	Использование цифровых инструментов для оценки рисков
Ручной контроль качества	Автоматизированный контроль качества

По таблице видно, что современные изменения в аудите связаны прежде всего с переходом от ручных операций к цифровым инструментам. Автоматизация ускоряет обработку информации, упрощает выявление ошибок и позволяет аудитору уделять больше внимания анализу данных и оценке рисков.

В связи с этим, предприятию важно придерживаться инновационных методов организации к аудиторской деятельности. К ним можно отнести внедрение искусственного интеллекта, системы блокчейн и облачные вычисления [6, с. 5]. Рассмотрим каждую технологию в контексте организации аудиторской деятельности детальнее.

Облачные технологии позволяют аудиторам организовывать централизованное хранение документации, обеспечивать удаленный доступ к рабочим материалам и оперативный обмен информацией между участниками проверки. Использование облачных платформ способствует повышению эффективности взаимодействия аудиторских групп и сокращению временных затрат на обработку данных. К примерам таких технологий можно отнести Контур.Бухгалтерия, Saby, VK WorkSpace, Яндекс 360, Google Workspace и Microsoft 365.

Искусственный интеллект применяется для анализа больших массивов финансовой и нефинансовой информации, автоматического выявления аномалий, подозрительных операций и потенциальных рисков. Благодаря алгоритмам машинного обучения аудиторы получают возможность быстрее обрабатывать данные, концентрируя внимание на наиболее значимых участках проверки и повышая качество аудиторских выводов. К примерам внедрения можно отнести анализ транзакций, где ИИ предотвращает в стандартную финансовую деятельность компании: сомнительные платежи, дробление суммы и т.п. [3, с.147].

Технология блокчейн обеспечивает высокий уровень надежности и прозрачности учетной информации за счет невозможности несанкционированного изменения записей. Это позволяет аудиторам отслеживать историю операций, подтверждать достоверность данных и осуществлять более эффективный контроль финансово-хозяйственной деятельности организаций. К примерам успешных систем относятся Pws и блокчейн для аудита, Deloitte и блокчейн для аудита поставок, VeChain и аудит в сфере логистики и IBM в финансовом аудите [1, с.175-176].

Однако важно подчеркнуть, что внедрение инноваций в организацию аудиторской деятельности сталкивается с рядом сложностей и рисков. Основные сложности представлены в таблице 2.

Таблица 2

Риски при внедрении инноваций в аудиторскую систему

Риск	Возможные последствия
Утечка данных	Потеря конфиденциальной информации
Технические сбои	Приостановка или задержка проверки
Ошибки программ	Получение некорректных результатов анализа
Недостаток цифровых навыков	Снижение эффективности работы аудиторов
Высокие затраты	Увеличение расходов на внедрение и обслуживание

В ходе исследования были рассмотрены основные инновационные подходы к организации аудиторской деятельности. Особое внимание уделено цифровым технологиям, которые постепенно входят в повседневную работу аудиторов. Среди них можно выделить облачные сервисы, искусственный интеллект и блокчейн.

Использование таких технологий позволяет быстрее обрабатывать большие объемы информации и находить ошибки или нестандартные операции. Облачные сервисы упрощают работу с документами и обмен информацией между аудитором и клиентом. Искусственный интеллект помогает анализировать данные и выявлять возможные риски. Блокчейн, в свою очередь, может повысить прозрачность и надежность учетной информации.

Вместе с преимуществами появляются и определенные проблемы. К ним относятся утечка данных, технические сбои и ошибки программ. Не стоит забывать и о подготовке специалистов. Аудитору необходимо обладать цифровыми навыками и понимать особенности используемых технологий. Для организаций это также связано с дополнительными расходами.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что инновационные решения способны повысить эффективность организации аудиторской деятельности. При этом они не заменяют профессиональную работу аудитора. Технологии помогают обрабатывать информацию и выполнять часть рутинных задач, а окончательная оценка результатов остается за специалистом. Поэтому развитие аудита связано с разумным сочетанием цифровых инструментов и профессионального опыта.

Список литературы

1. Аджиева, А. И. Технология блокчейна: революционный потенциал для повышения прозрачности в сфере аудита / А. И. Аджиева, А. А. Аджиева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-blokcheyna-revolyutsionnyy-potentsial-dlya-povysheniya-prozrachnosti-v-sfere-audita (дата обращения: 25.09.2026). – Текст: электронный.
2. Артемова, И. Что такое аудиторская проверка / И. Артемова // Т–Ж. – 2024. – 21 августа. – URL: https://t-j.ru/audit (дата обращения: 25.09.2026). – Текст: электронный.
3. Как использовать ИИ в аудите деятельности организации // Контур.Экстерн. – URL: https://www.kontur-extern.ru/info/83901-ispolzovat_ii_v_audite_deyatelnosti_organizacii (дата обращения: 25.09.2026). – Загл. с экрана. – Текст: электронный.
4. Кравченко, Ю. А. Влияние рисков на экономическую безопасность предприятия: методы управления / Ю. А. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 180-185. – EDN OPLJIC.
5. Насунова, В. С. Понятие системы внутреннего аудита в организации / В. С. Насунова // Столыпинский вестник. – 2023. – № 11. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sistemy-vnutrennego-audita-v-organizatsii (дата обращения: 25.09.2026). – Текст: электронный.
6. Элоян, Н. В. Инновационные подходы в аудите: использование искусственного интеллекта и машинного оборудования / Н. В. Элоян, Р. М. Какосьян // Электронная наука. – 2023. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-v-audite-ispolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-i-mashinnogo-oborudovaniya (дата обращения: 25.09.2026). – Текст: электронный.

Оценка эффективности применяемой системы управления финансовыми рисками в АО «Белгородский хладокомбинат» на основе бухгалтерской отчетности

Кузнецова А.А.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Гордя Д.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В данной статье рассмотрена сущность и виды финансовых рисков, а также системы управления рисками. На примере конкретного предприятия проанализировано влияние применяемых мер по снижению финансовых рисков на результаты деятельности, отраженные в бухгалтерской отчетности, в том числе через коэффициенты.

Ключевые слова: риски, финансовые риски, управление финансовыми рисками, система управления финансовыми рисками, бухгалтерская отчетность.

An assessment of the effectiveness of the financial risk management system used at JSC «Belgorodskiy Khladokombinat» based on financial statements

Kuznetsova A.A.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Gordya D. V.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines the nature and types of financial risks, as well as risk management systems. Using a specific enterprise as an example, the impact of the measures taken to reduce financial risks on the results of operations reflected in the financial statements, including through ratios, is analyzed.

Keywords: risks, financial risks, financial risk management, financial risk management system, accounting reporting

Абсолютно любая организация в ходе своей деятельности подвержена влиянию меняющихся условий хозяйствования. Они порождают возникновение рисков, в особенности финансовых. Под финансовым риском понимается «вероятность потерь, связанных с финансовыми операциями и инвестициями» [8, с. 300]. Данный вид рисков охватывает различные направления, можно выделить основные подвиды:

– кредитный риск, возникающий при невозможности организациями выполнять условия договора займа или долговых обязательств. Может быть следствием влияния внутренних (задержка или невыполнение контрагентом своих обязательств, невыплата долга) и внешних (нововведения по валютному регулированию и контролю, неравномерное выделение средств по отраслям экономики и регионам) факторов;

– риск ликвидности, как следствие снижения способности оборотных активов покрывать краткосрочные обязательства. В благоприятных условиях должно соблюдаться индивидуально необходимое для конкретной организации соотношение собственных, привлеченных и заемных средств. Различают риск ликвидности актива (продажа активов на рынке в более малом объеме или стоимости) и риск балансовой ликвидности (при снижении платежеспособности);

– рыночный риск, вызванный изменениями на различных финансовых рынках (валютном, товарном, акций и пр.) и их элементов (изменение процентных ставок, курсов валют, товарных контрактов, стоимости акций) [3, с. 5-14].

Чтобы вовремя предвидеть и принять меры по минимизации потерь, необходима качественная система управления, основанная на проверенных временем решениях [5, с. 279]. Для системы управления рисками в общем виде характерна совокупность методов и реализация конкретных мероприятий, применение которых через прогнозирование возможных неблагоприятных событий помогает снизить или полностью устранить их отрицательное влияние на фирму, достигая при этом поставленных результатов [4, с. 100]. Определение управления финансовыми рисками в свою очередь уточняется целенаправленным рассмотрением финансовой сферы, сокращения вероятных упущений на основе проведенной оценке финансовых рисков в организации [7, с. 71].

В основе управления лежит использование методик, учитывающих положение конкретного предприятия, его внешнюю и внутреннюю среду. На примере АО «Белгородский хладокомбинат» – крупного в Центральном федеральном округе производителя мороженого, можно рассмотреть влияние применяемой системы управления на итоговые финансовые показатели (табл. 1).

Как видно из таблицы, на предприятии ежегодно увеличивается масштаб деятельности, валюта баланса за два года возросла на 10,8 %, растут вложения во внеоборотные активы (из-за увеличения стоимости основных средств и выданных на их закупку авансов). Заметное снижение дебиторской задолженности, несмотря на увеличение стоимости запасов (сырья, долгосрочных активов к продаже) и НДС по приобретенным ценностям к 2025 году оказало влияние на оборотные активы, риск неплатежеспособности контрагентов снизился. При закупке сырья предприятие в определенной степени подвержено влиянию валютных рисков из-за импортных товаров. При этом, денежные средства резко сократились, риски по погашению краткосрочных обязательств выросли, однако совместно с финансовыми вложениями реализуется метод управления финансовыми рисками через поддержание платежеспособности предприятия, а не получения дополнительных выгод от вложений.

Снижение кредиторской задолженности укрепляет деловую репутацию хладокомбината перед поставщиками и кредитными организациями. В этой связи привлечение краткосрочных заемных средств в 2025 году увеличило краткосрочные обязательства. Долгосрочные обязательства тем временем умеренно растут, чем оказывают менее сильное влияние на долговую нагрузку в целом. Процентные риски по заемным средствам важны. Благоприятным условием финансовой стабильности можно отметить и сложившуюся динамику собственного капитала.

Следует отметить, что на динамику финансовых результатов оказали влияние затраты на сырье и материалы, логистику, коммунальные платежи, оплату труда. Это вызвало сокращение темпов роста выручки с заметным увеличением себестоимости и расходов, что отразилось в итоговом значении чистой прибыли в 2025 году. Несмотря на такую неоднородную динамику и возникающие риски, предприятие показывает высокий уровень управления своими ресурсами, имея возможности развития. Для более точной оценки, необходимо оценить рассчитанные коэффициенты (табл. 2).

Таблица 1

Основные показатели деятельности АО «Белгородский хладокомбинат», тыс. руб.

Показатель	Год			Отклонение			
				Абсолютное		Относительное, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Внеоборотные активы	627 623	758 346	886 233	130 723	127 887	20,8	16,9
Запасы	138 721	125 401	159 767	-13 320	34 366	-9,6	27,4
Краткосрочная дебиторская задолженность	134 792	151 882	43 298	17 090	-108 584	12,7	-71,5
Финансовые вложения	63	–	120	-63	120	-100,0	–
Денежные средства	107 652	226	263	-107 426	37	-99,8	16,4
Оборотные активы	398 672	292 208	252 753	-106 464	-39 455	-26,7	-13,5
Собственный капитал	842 424	899 991	928 106	57 567	28 115	6,8	3,1
Долгосрочные обязательства	31 544	36 756	37 228	5 212	472	16,5	1,3
Краткосрочные заемные средства	–	–	67 980	0	67 980	--	--
Кредиторская задолженность	139 128	96 183	88 121	-42 945	-8 062	-30,9	-8,4
Краткосрочные обязательства	152 327	113 807	173 652	-38 520	59 845	-25,3	52,6
Валюта баланса	1 026 295	1 050 554	1 138 986	24 259	88 432	2,4	8,4
Выручка	1 446 663	1 835 721	1 897 652	389 058	61 931	26,9	3,4
Себестоимость продаж	(1 295 638)	(1 630 663)	(1 696 113)	(335 025)	(65 450)	25,9	4,0
Расходы по обычной деятельности	(1 392 727)	(1 741 734)	(1 821 257)	(349 007)	(79 523)	25,1	4,6
Чистая прибыль	38 794	67439	40401	28 645	-27 038	73,8	-40,1

Источник: [2]

Таблица 2

Коэффициенты оценки финансового состояния АО «Белгородский хладокомбинат»

Коэффициент	Год			Отклонение
	2023	2024	2025	2025/2023
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,7742	0,0023	0,0024	-0,7718
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	1,7430	1,5814	0,1801	-1,5629
Коэффициент текущей ликвидности	2,6172	2,5676	1,4555	-1,1617
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,8149	0,8567	0,8208	0,0059
Коэффициент финансовой зависимости	0,1792	0,1433	0,1851	0,0059
Коэффициент финансового левериджа	0,2183	0,1673	0,2272	0,0089
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2924	0,1982	0,0852	-0,2072
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников	0,9639	0,9608	0,9614	-0,0025
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5388	0,4847	0,1657	-0,3731
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	1,7758	1,4250	0,5046	-1,2712

Источник: [1, 6]

Отрицательная динамика общего уровня ликвидности, обусловленная снижением стоимости оборотных активов, создает риски погашения срочных и краткосрочных обязательств. Сглаживают негативное воздействие медленно реализуемые активы предприятия, способные покрыть долгосрочные обязательства. Достоинством предприятия является слабая зависимость от заемных средств через высокую долю собственных, их соотношение безопасно для деятельности. Коэффициент маневренности собственного капитала показывает временное снижение гибкости в управлении финансами.

Для поддержания ситуации, на Белгородском хладокомбинате действует своя система управления финансовыми и другими рисками. Предприятие стремится к обеспечению непрерывности платежей и выполнения обязательств, стабилизации маржи и показателя EBITDA, а также удержанию показателей долговой нагрузки, защищая стоимость бизнеса и возможностей финансирования. Так, снижать воздействие инфляционных рисков помогает непрерывная оптимизация затрат и внутренних процессов. Планирование инвестиционной деятельности и сотрудничество с надежными контрагентами сдерживают инвестиционные риски. Кредитные риски предприятие контролирует через тщательное изучение поставщиков и покупателей при заключении договоров, отслеживая изменения дебиторской задолженности. При данном риске вытекает и риск изменения процентных ставок по кредитам, с чем общество работает путем сохранения возможности досрочных погашений кредитов и диверсификации кредитного портфеля. В качестве применяемых методов управления рисками, помимо диверсификации, хладокомбинат использует резервирование, лимитирование и хеджирование, внедряя другие инструменты контроля и автоматизации.

Таким образом, качественная система управления финансовыми рисками необходима любому предприятию, существующему на рынке для сохранения своих позиций. Использование различных методов помогает снижать негативное воздействие возникающих финансовых рисков. В последствии результат управления отражается в данных бухгалтерской отчетности через различные показатели, включая рассчитываемые коэффициенты. Это повышает значимость и необходимость своевременного внедрения и улучшения управления рисками с постоянным отслеживанием наиболее актуальных тенденций.

Список литературы

1. Будылина И. А., Аверина О. И. Анализ финансовых рисков по данным бухгалтерской (фиансовой) отчетности экономического субъекта //Управленческий учет. – 2022. – №. 11. – С. 366-373.
2. Документы АО «Белгородский хладокомбинат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hlado.ru/dokumenty/, свободный – (дата обращения: 15.05.2026).
3. Жутяева, С. А. Управление финансовыми рисками : электронное учебное пособие / С. А. Жутяева, А. А. Гейзер. – Санкт-Петербург : Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2023. – 76 с. – ISBN 978-5-7641-1944-1. – EDN VZVBRD.
4. Легасова, И. В. управление рисками в системе финансового менеджмента / И. В. Легасова // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 98-106. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-3-0-9. – EDN NFJNTB.
5. Лю, Т. Современные тенденции в управлении корпоративными финансовыми рисками / Т. Лю, Е. Н. Карпова // Современные проблемы экономики и менеджмента : Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 23–24 октября 2025 года. – Воронеж: ООО «Истоки», 2025. – С. 276-279. – EDN VBIMVN.
6. Налог-налог.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа:] https://nalog-nalog.ru/, свободный – (дата обращения: 15.05.2026).
7. Управление финансовыми рисками компании для обеспечения экономической безопасности / С. А. Дьяков, А. С. Белоусова, Д. А. Зацепилина, А. С. Карабаева // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 69-71. – EDN JFRFSR.

8. Щербак, С. Д. Риск-менеджмент и методы управления рисками / С. Д. Щербак, Д. В. Гордя // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 29 апреля 2025 года. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2025. – С. 299-302. – EDN THAFFO.
9. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.

Трансформация компонентов бренд-маркетинга в условиях цифровой экономики

Кунков В.Г.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Герасименко О.А.,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга
НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматривается трансформация компонентов бренд-маркетинга под влиянием цифровой экономики. Выявлены ключевые предпосылки цифровизации: технологические, поведенческие, экономические и регуляторные. Показано, как изменяются традиционные компоненты бренд-маркетинга (идентичность, позиционирование, коммуникации, исследования и оценка эффективности) и какие новые инструменты приходят им на смену. Особое внимание уделено роли поисковой оптимизации, контент-маркетинга, работы с инфлюенсерами и аналитики данных. Отдельно рассмотрено новое направление – Generative Engine Optimization (GEO), которое становится каналом формирования узнаваемости через рекомендации больших языковых моделей. Сделан вывод о том, что узнаваемость в цифровой среде формируется через более сложную систему каналов и точек контакта, а ее измерение требует сочетания традиционных опросов и цифровых метрик.

Ключевые слова: бренд-маркетинг, цифровая экономика, узнаваемость бренда, цифровые инструменты, SEO, контент-маркетинг, инфлюенсеры, GEO, аналитика данных.

Transformation of brand marketing components in the digital economy

Kunkov V.G.,
master's student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Gerasimenko O.A.,
Head of the Department of Management and Marketing,
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the transformation of brand marketing components under the influence of the digital economy. Key prerequisites of digitalization are identified: technological, behavioral, economic and regulatory. The article shows how traditional brand marketing components (identity, positioning, communications, research and performance evaluation) are changing and what new tools are replacing them. Special attention is paid to the role of search engine optimization, content marketing, influencer engagement and data analytics. A new direction, Generative Engine Optimization (GEO), is considered separately as a channel for building brand awareness through recommendations of large language models. It is concluded that awareness in the digital environment is formed through a more complex system of channels and touchpoints, and its measurement requires a combination of traditional surveys and digital metrics.

Keywords: brand marketing, digital economy, brand awareness, digital tools, SEO, content marketing, influencers, GEO, data analytics.

Введение. Цифровая экономика изменила не только инструменты маркетинга, но и саму логику взаимодействия компании с потребителем. Раньше бренд-маркетинг представлял собой одностороннюю коммуникацию: компания транслировала сообщение, а потребитель его получал. Теперь это двусторонний процесс, в котором потребитель не просто получает сообщение. Он реагирует, оспаривает, дополняет, распространяет дальше. Еще в 1955 году Б. Гарднер и С. Лэви показали, что реклама работает не через аргументы, а через образы [9, с. 35]. С тех пор многое изменилось. Традиционные модели бренд-маркетинга, сформированные в эпоху односторонней коммуникации, требуют пересмотра [3, с. 173]. Цель статьи – проанализировать, как цифровизация трансформировала ключевые компоненты бренд-маркетинга, и показать, какие новые инструменты и метрики формируют узнаваемость бренда в цифровой среде.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: выявить предпосылки цифровой трансформации бренд-маркетинга; охарактеризовать изменения его компонентов; описать новые цифровые инструменты; показать, как меняется модель узнаваемости и какие метрики ее измеряют.

Предпосылки цифровизации бренд-маркетинга.

Цифровизация маркетинга не произошла в один момент. Она стала результатом наложения нескольких разнородных процессов. Технологический прогресс, распространение интернета, мобильных устройств, облачных вычислений, больших данных и искусственного интеллекта создали инфраструктуру. Но сама по себе инфраструктура ничего не объясняет. Компании могли бы продолжать использовать цифровые каналы так же, как использовали традиционные, для односторонней трансляции сообщений. Изменилось другое – поведение потребителя [4, с. 51].

Современный потребитель давно перестал быть пассивным получателем информации. Он ищет, сравнивает, читает отзывы, задает вопросы в сообществах, проверяет компании по десяткам источников. Если раньше узнаваемость формировалась преимущественно через массовую рекламу, то теперь она складывается из множества точек контакта: поисковая выдача, рекомендации знакомых, публикации инфлюенсеров, обсуждения в социальных сетях, отзывы на маркетплейсах. И этим источникам потребитель доверяет зачастую больше, чем прямой рекламе. Бренд уже не может просто «купить» внимание. Он должен его заслужить, создавая полезный контент и присутствуя там, где аудитория ищет ответы на свои вопросы.

Экономические предпосылки тоже сыграли свою роль. Конкуренция за внимание обострилась. Стоимость традиционных медийных каналов выросла, а их эффективность снизилась. Аудитория распределилась между десятками платформ, и охватить ее одним сообщением стало практически невозможно. Компании были вынуждены искать более точные и менее затратные способы коммуникации. Именно это подтолкнуло развитие таргетированной рекламы, персонализации и аналитики данных [6, с. 56].

Наконец, регуляторные ограничения. Как в России, так и за рубежом требования к рекламе постепенно ужесточились, особенно в чувствительных категориях. Это коснулось в том числе и рынка кормов для домашних животных, где прямая реклама в ряде каналов ограничена или запрещена. Компании были вынуждены искать обходные пути: работать через экспертный контент, партнерства с ветеринарами и заводчиками, развивать сообщества владельцев питомцев. Регуляторные ограничения стали одним из катализаторов перехода к новым инструментам.

Трансформация компонентов бренд-маркетинга.

Под влиянием этих предпосылок изменились сами компоненты бренд-маркетинга. Классические концепции, которые акцентировали внимание на контроле и односторонней коммуникации, уступили место более гибким и интерактивным подходам. Брендинг в современном понимании – это уже не столько управление образом, сколько управление взаимоотношениями бренда с целевой аудиторией. Цель – формирование устойчивой лояльности и достижение бизнес-целей за счет прозрачности, вовлечения и персонализации сообщений [4, с. 52; 5, с. 52].

Компоненты бренд-маркетинга, которые в классической модели были относительно стабильными (идентичность, позиционирование, коммуникационная политика), в цифровой среде приобретают новое измерение. Идентичность бренда теперь не только декларируется компанией, но и проверяется аудиторией. Пользователи сравнивают заявления бренда с его реальными действиями, обсуждают их в открытых каналах, формируют собственное представление. Позиционирование перестает быть статичным. Оно корректируется в ответ на обратную связь, адаптируется под разные сегменты, учитывает контекст. Коммуникационная политика становится многоканальной и персонализированной.

Обобщенная характеристика трансформации компонентов бренд-маркетинга представлена в таблице 1.

Таблица 1

Трансформация компонентов бренд-маркетинга под влиянием цифровизации

Традиционный компонент	Цифровая трансформация	Новые инструменты
Идентичность бренда	Проверяется и корректируется аудиторией в открытых каналах	UGC, отзывы, сообщества, мониторинг упоминаний
Позиционирование	Адаптируется под сегменты и контекст в реальном времени	Персонализация, таргетинг, A/B-тесты
Коммуникации	Становятся двусторонними и многоканальными	SMM, инфлюенсер-маркетинг, мессенджеры, email
Исследования	Заменяются непрерывным мониторингом данных	Big Data, веб-аналитика, бренд аналитика
Оценка эффективности	Смещается от охвата к вовлеченности и конверсии	Brand Lift, сквозная аналитика, анализ брендовых запросов, метрики соц. сетей и сайтов

Новые цифровые инструменты.

Теперь о том, какие именно инструменты обеспечивают эти изменения. Начнем с поисковой оптимизации. SEO – один из базовых инструментов. Ее влияние на брендинг обусловлено тем, что позиции в поисковой выдаче воспринимаются пользователями как индикатор авторитетности и надежности бренда [4, с. 53]. Если компания не появляется в топе поиска по релевантным запросам, потребитель может просто не узнать о ее существовании. Или, что хуже, узнать о конкурентах.

Контент-маркетинг работает на узнаваемость напрямую. Создание и распространение ценного, релевантного контента позволяет укрепить позицию бренда и установить доверительные отношения с потребителями [4, с. 54].

Электронный маркетинг, несмотря на свою «старомодность» по сравнению с социальными сетями, остается одним из наиболее рентабельных каналов. Персонализированные рассылки дают возможность поддерживать постоянную связь с клиентами, сообщать им о новых продуктах и акциях [4, с. 54].

Работа с инфлюенсерами – отдельное направление. В премиум-сегменте оно может быть особенно эффективным. Аудитория доверяет рекомендациям лидеров мнений больше, чем прямой рекламе. А вовлеченность в контент инфлюенсеров зачастую выше, чем в брендированные сообщения [3, с. 117].

Аналитика данных и персонализация – сквозные инструменты. Они пронизывают все остальные и позволяют понять, какие сообщения работают, какие каналы эффективны, какие сегменты аудитории наиболее отзывчивы [2, с. 48; 7, с. 58].

Отдельно стоит сказать о направлении, которое в последние годы активно развивается. Это Generative Engine Optimization (GEO). Речь об оптимизации цифрового присутствия бренда под генеративные поисковые системы. Потребитель все чаще формулирует запрос не в поисковой строке, а в диалоге с ИИ. Например, «Посоветуй корм

для кошки с чувствительным пищеварением». Ответ формируется на основе анализа множества источников. Бренд либо попадает в этот ответ, либо остается невидимым. GEO – это комплекс практик, направленных на то, чтобы большие языковые модели (ChatGPT, Gemini, Алиса, GigaChat, DeepSeek и другие) систематически включали бренд в свои рекомендации. Исследования показывают: посетители, пришедшие из ответов ИИ, демонстрируют конверсию в девять раз выше, чем из органического поиска [8, с. 147]. При этом лишь 16 % брендов систематически отслеживают свое присутствие в ИИ-ответах.

Трансформация модели узнаваемости.

Цифровая среда изменила и само понимание узнаваемости. В классической модели она делилась на спонтанную и наведенную. Это деление сохранилось. Но к нему добавились новые измерения. Постоянное знание (top of mind) – бренд, который потребитель называет первым при упоминании категории. Спонтанная узнаваемость – бренды, которые человек вспоминает без подсказок, но не первыми. Наведенная узнаваемость (brand recognition) – бренды, которые потребитель узнает при предъявлении названия или логотипа [10, с. 112].

Все эти типы по-прежнему измеряются через опросы. Но теперь к ним добавляются цифровые метрики: частота поисковых запросов по названию компании, количество упоминаний в СМИ и социальных сетях, медиаиндекс, динамика интереса в рекламных инструментах [1]. Эти косвенные метрики не дают точной цифры узнаваемости, как полноценное социологическое исследование. Зато позволяют отслеживать тренд: растет узнаваемость или падает. Для компаний с ограниченным бюджетом, а таких на рынке кормов для домашних животных большинство, это часто единственный доступный способ мониторинга. И у цифровых метрик есть важное преимущество: они собираются непрерывно, а не раз в полгода или год. Это позволяет корректировать стратегию в реальном времени.

Графическая интерпретация трансформации модели узнаваемости бренда в цифровой среде представлена на рисунке 1.

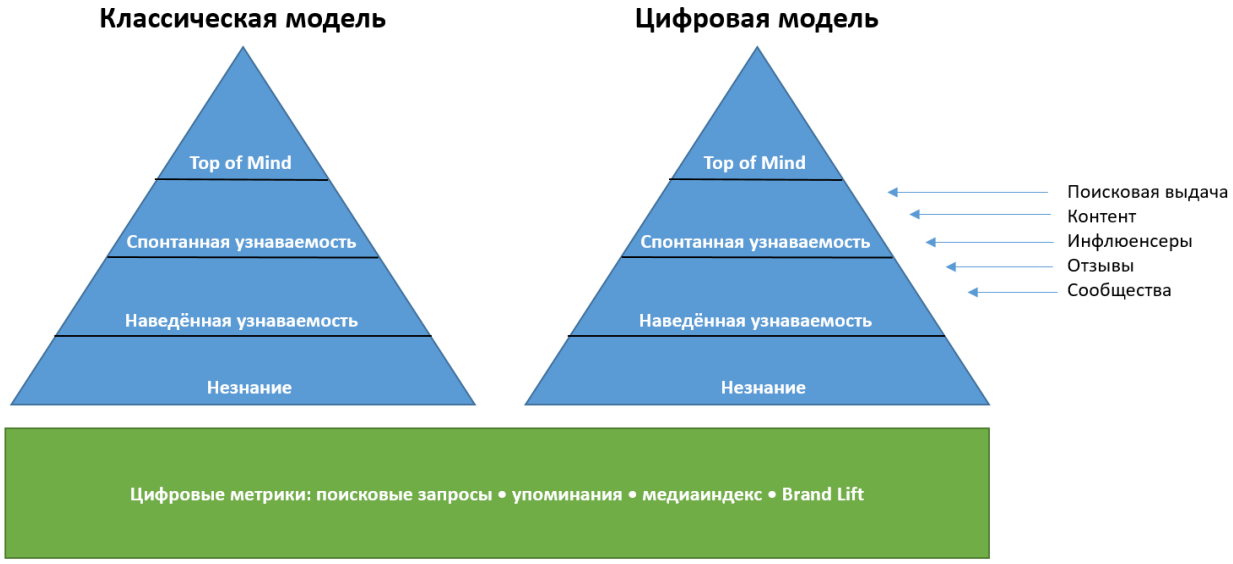


Рис. 1. Графическая интерпретация трансформации модели узнаваемости бренда в цифровой среде

Цифровая экономика не просто добавила новые инструменты. Она изменила саму логику построения стратегии. Раньше стратегия бренд-маркетинга разрабатывалась на год вперед и затем реализовывалась. Теперь она должна быть адаптивной. Данные поступают непрерывно. Поведение аудитории меняется быстро. Новые каналы появляются и исчезают. Это не означает, что стратегия не нужна. Наоборот, она нужна больше, чем когда-либо. Но она должна включать механизмы обратной связи и корректировки.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сформулировать несколько выводов. Цифровизация бренд-маркетинга стала результатом наложения технологических, поведенческих, экономических и регуляторных предпосылок. Под их влиянием изменились компоненты бренд-маркетинга: от односторонней коммуникации к взаимодействию, от статичного позиционирования к адаптивному, от периодических исследований к непрерывному мониторингу данных.

Узнаваемость сохранила свою структуру (спонтанная, наведенная, top of mind). Но формируется теперь через более сложную систему каналов и точек контакта. К традиционным методам измерения добавились цифровые метрики: частота поисковых запросов, количество упоминаний в СМИ и социальных сетях, медиаиндекс, динамика интереса в рекламных инструментах. Эти метрики не заменяют социологические исследования. Зато позволяют отслеживать тренды в режиме реального времени.

Отдельно выделен компонент GEO, то есть оптимизация под генеративные поисковые системы. Это направление становится новым каналом формирования узнаваемости. Для премиум-сегмента, в частности зоо-рынка, это означает, что узнаваемость теперь формируется не только через то, что потребитель видит сам, но и через то, что ему рекомендует ИИ.

Дальнейшее исследование будет направлено на анализ текущего уровня узнаваемости российских брендов кормов для домашних животных и разработку стратегии бренд-маркетинга с учетом выявленных особенностей.

Список литературы

1. Куляпин, Л. На какой этаж вас отвезет бренд-лифт? / Л. Куляпин. – Текст : электронный // www.sostav.ru: [сайт]. – 2026. – 17 июня. – URL: https://www.sostav.ru/blogs2/tags/66358 (дата обращения: 20.09.2026).
2. Кущ, С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография / С. П. Кущ. – Санкт-Петербург: Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 272 с.
3. Пальчикова, Н. С. Концепция стратегии бренд-маркетинга в условиях цифровой экономики / Н. С. Пальчикова. – Текст: непосредственный // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 164–175.
4. Пальчикова, Н. С. Теоретический аспект бренд-маркетинга в условиях цифровой экономики / Н. С. Пальчикова. – Текст: непосредственный // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2024. – № 2 (63). – С. 114–121.
5. Петрова, А. Е. Влияние цифровой трансформации на теорию и практику брендинга / А. Е. Петрова, А. Е. Янцен. – Текст: электронный // Шаг в науку: электронный журнал. – 2026. – № 1. – С. 51–55. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-teoriyu-i-praktiku-brendinga/viewer (дата обращения: 20.09.2026).
6. Третьяк, О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О. А. Третьяк. – Текст: непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 3. – С. 55–68.
7. Шерешева, М. Ю. Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии / М. Ю. Шерешева. – Текст: непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 1. – С. 55–76.
8. CRĂCIUN, L. GEO Readiness Audit as a Brand Imperative: Rethinking Digital Visibility in the Era of AI-Mediated Consumer Discovery / L. CRĂCIUN, A.-M. TRAISTARU, P.-C. CRĂCIUN. – Text: direct // Management & Marketing Journal. – 2026. – Vol. 24, № 1. – P. 147. – DOI 10.52846/MNMK.24.1.09.
9. Gardner, B. The Product and the Brand / B. Gardner, S. Levy. – Text: direct // Harvard Business Review. – 1955. – Vol. 33, № 2. – P. 33–39.
10. Keller, K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity / K. L. Keller, V. Swaminathan. – 5th ed. – Harlow: Pearson, 2019. – 624 p.

Повышение точности и обоснованности расчета нормативных затрат на выполнение государственного заказа

Логачева М.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Мельникова Н.С.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. в статье рассматриваются проблемы точности расчета нормативных затрат в бюджетных учреждениях. Обоснована необходимость перехода от «котлового» метода учета к структурированному калькулированию себестоимости каждой услуги. Предложен авторский алгоритм расчета, базирующийся на зарубежном опыте (метод АВС) и классификации затрат по бизнес-процессам, что способствует повышению точности планирования финансового обеспечения выполнения государственного задания бюджетными учреждениями.

Ключевые слова: государственное задание, нормативные затраты, бюджетные учреждения, себестоимость услуг, эффективность бюджетных расходов, калькулирование, метод АВС.

Improving the accuracy and validity of calculating standard costs for fulfilling a government order

Logacheva M.V.,
master's student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Melnikova N.S.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the issues of accuracy in calculating standard costs in budgetary institutions. The necessity of transitioning from the "boiler" method of accounting to a structured calculation of the cost of each service is substantiated. The authors propose an original calculation algorithm based on foreign experience (the ABC method) and the classification of costs by business processes.

Keywords: state assignment, standard costs, budgetary institutions, cost of services, efficiency of budget expenditures, cost calculation, ABC method.

В современных условиях государственное задание выступает основным механизмом финансового обеспечения деятельности бюджетных учреждений. Однако, «исследование бюджетной системы России, охватывающее налоговые поступления, распорядительные функции правительства, перечисления между различными уровнями бюджетов и экономическое состояние регионов, выявило сложности, связанные с разделением доходов между федеральным, региональным и местным бюджетами. Имеющийся дисбаланс требует создания механизмов, способствующих динамичному и справедливому разграничению бюджетных ресурсов» [7].

Так, существующая практика расчета нормативных затрат (НЗ) сталкивается с проблемой низкой точности: завышение нормативов ведет к неэффективным расходам, а занижение – к недофинансированию и падению качества социальных услуг. Необходим переход от «котлового» учета к точному калькулированию каждой услуги.

Согласно Бюджетному кодексу Р (ст. 69.2) [2], объем субсидии рассчитывается исходя из НЗ на единицу услуги. В настоящее время классификация затрат включает расходы на оплату труда, коммунальные услуги и содержание имущества.

Основными проблемами действующей системы расчета нормативных затрат в бюджетных учреждениях являются:

1. Усредненность показателей, то есть отсутствие учета технической оснащенности и территориальной специфики учреждений.

2. Слабая связь с первичным учетом – разрыв между данными бухгалтерии и потребностями нормирования.

3. Сложность распределения косвенных расходов, то есть отсутствие обоснованных драйверов затрат для общехозяйственных нужд.

На практике это означает, что расчет финансового обеспечения базируется на перечнях услуг, где «хозяйственные операции, отраженные в первичных документах, подлежат отражению на счетах, в регистрах бухгалтерского учета и далее – в бухгалтерской отчетности» [1].

Основной проблемой является использование «котлового» метода учета, при котором косвенные расходы распределяются пропорционально, без учета специфики конкретных услуг. «Распределение косвенных расходов помогает оптимизировать затраты и лучше понимать, как различные направления бизнеса влияют на общую прибыльность компании. Косвенные расходы – это расходы, которые нельзя напрямую отнести к конкретному продукту или услуге, такие как аренда офиса, общие административные расходы и прочее» [4]. Для решения данной проблемы предлагается внедрение метода Activity Based Costing (ABC) [6].

«Применение метода TD ABC позволяет избежать крупных трудозатрат, связанных с определением видов деятельности, операций, а также драйверов затрат, ресурсов и операций, что лишает его недостатков традиционного метода ABC. Кроме того, данный метод позволяет учитывать как прямые, так и косвенные затраты по отношению к определенному проекту, при этом косвенные расходы не просто распределяются на проекты, а пропорционально драйверу, позволяющим учитывать временной фактор и степень участия каждого ресурса в рамках отдельно взятого проекта» [8].

Однако, существующая система страдает от «усредненности» показателей без учета технической оснащенности и масштаба деятельности учреждений. В зарубежной практике для решения подобных задач успешно применяются методы ABC (Activity Based Costing) и Direct-costing.

Для повышения точности планирования авторами предлагается иерархическая модель данных, обеспечивающая сквозной аналитический учет от уровня учреждения до конкретной трудовой операции. Структура модели представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Модель структурирования данных о затратах

Уровень иерархии	Элемент данных	Описание (содержание)
I уровень	Учреждение	Общий объем субсидии на выполнение государственного задания.
II уровень	Группа услуг	Категория услуг согласно общероссийскому классификатору.
III уровень	Конкретная услуга	Объект калькулирования (например, «обучение по программе бакалавриата»).
IV уровень	Технологическая операция	Перечень конкретных действий (лекции, практики, контроль), требующих затрат ресурсов.

Так, «детализация, в свою очередь, может позволить более точно оценить структуру себестоимости и найти направления для снижения затрат» [3].

Применение данной иерархии позволяет классифицировать расходы на:

1. Прямые: напрямую относимые на IV уровень (оплата труда педагогов, расходные материалы).

2. Косвенные: распределяемые с III на IV уровень с использованием специальных коэффициентов (драйверов затрат).

В рамках методики выделяются прямые (переменные) и косвенные (постоянные) расходы. Важнейшим этапом является выбор драйверов для распределения косвенных затрат, таких как фонд оплаты труда основного персонала, площадь помещений или время использования оборудования.

Предложенный авторский подход включает пять последовательных этапов:

1. Верификация данных: сбор информации первичного учета по новым классификаторам.

2. Расчет прямых затрат: формирование технологических карт на единицу услуги.

3. Распределение косвенных расходов: расчет через обоснованные коэффициенты (драйверы).

4. Формирование полной себестоимости: расчет плановой стоимости услуги.

5. Определение итогового объема НЗ: расчет на все государственное задание.

Внедрение данной методики обеспечит как экономический, так и управленческий эффект. Повышение точности планирования позволит снизить объем нецелевого использования средств и выявить скрытые резервы экономии. Для учредителя процесс формирования субсидий становится прозрачным и обоснованным.

Таким образом, переход к структурированному учету затрат является необходимым шагом для оптимизации деятельности учреждений в сферах образования, здравоохранения и культуры.

Список литературы

1. Арбатская Т. Г., Путырская Я. В. Первичные учетные документы в условиях применения новых Федеральных стандартов бухгалтерского учета // РППЭ. 2024. №12 (170). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pervichnye-uchetnye-dokumenty-v-usloviyah-primeneniya-novyh-federalnyh-standartov-buhgalterskogo-ucheta (дата обращения: 20.03.2026).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СПС КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 22.03.2026).
3. Жабоев А.Х., Комиссарова И.П.Особенности учета затрат и калькулирования себестоимости на предприятиях пищевой промышленности // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой. 2025. С. 657-664.
4. Кузнецов А. Распределение косвенных расходов по направлениям деятельности: как помогает бизнесу // URL: https://aspro.cloud/blog/raspredelenie-kosvennykh-raskhodov/#:~:text=Распределение %20косвенных %20расходов %20помогает %20оптимизировать,общие %20административные %20расходы %20и %20прочее. (дата обращения: 20.03.2026).
5. Постановление Правительства РФ от 26.06.2015 N 640 (ред. от 10.12.2025) «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» (вместе с «Положением о формировании государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансовом обеспечении выполнения государственного задания») // СПС КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181991/ (дата обращения: 22.03.2026).
6. Чучук Э. С. АВС-костинг как инструмент совершенствования учета затрат // Аудиторские ведомости. 2024. №2. С. 13-17. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/abc-kosting-kak-instrument-sovershenstvovaniya-ucheta-zatrat (дата обращения: 20.03.2026).
7. Яррулин Р.Р., Тришина И.А. Проблемы разграничения доходов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации. // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 11 (часть 2). 2024. URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3857 (дата обращения: 16.03.2026).
8. Erik Hooijer Activity Based Costing (ABC) : A Detailed Definition and Explanatio. 02.04.2024. URL: https://www.costperform.com/activity-based-costing-abc-a-detailed-definition-and-explanation/#:~:text=By %20focusing %20on %20activities %20and,decision %2Dmaking %20and %20strategic %20planning. (дата обращения: 20.03.2026).

Финансовое состояние и качество услуг при бюджетных ограничениях

Логачева М.В.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Семенова Н.А.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье представлена прямая зависимость между объемами финансирования экономических субъектов и фактическим качеством их работы в условиях макроэкономической нестабильности. Также проводится сравнительный анализ российских и зарубежных подходов к адаптации организаций в условиях нехватки ресурсов. Основной акцент сделан на специфике отечественного финансового менеджмента: от вынужденного сокращения лимитов бюджетных обязательств до внедрения проактивных моделей управления на основе государственных информационных систем и цифровых сервисов. В результате данного исследования предложен комплекс прикладных инструментов оптимизации расходов, внедрение которых помогает сбалансировать бюджет организации и сохранить нормативный уровень обслуживания клиентов без потери ликвидности.

Ключевые слова: дефицит ресурсов, бюджетные ограничения, финансовое состояние, качество услуг, сокращение затрат, оптимизация издержек, российская практика, аналитика, международный опыт.

Financial Condition and Quality of Services Under Budget Constraints

Logacheva M.V.,
master’s student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia
Semenova N.A.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The article presents a direct relationship between the volume of financing provided to economic entities and the actual quality of their performance under conditions of macroeconomic instability. It also provides a comparative analysis of Russian and foreign approaches to adapting organizations in conditions of resource scarcity. The main focus is on the specifics of domestic financial management: from the forced reduction of budgetary obligation limits to the implementation of proactive management models based on state information systems and digital services. As a result of this study, a set of practical tools for cost optimization has been proposed; their implementation helps to balance the organization’s budget and maintain the standard level of customer service without losing liquidity.

Keywords: resource shortage, budget constraints, financial condition, service quality, cost reduction, cost optimization, Russian practice, analytics, international experience.

Введение. Нынешний этап трансформации глобальной и отечественной экономических систем сопровождается ростом макроэкономической нестабильности, что коренным образом меняет принципы распределения финансовых ресурсов. В подобных условиях организации коммерческого и государственного секторов все чаще функционируют в режиме жестких лимитов.

Современные российские реалии характеризуются определенной институциональной асимметрией: параллельно с ростом емкости рынка платных услуг происходит сужение доходной базы консолидированного бюджета. Установки Минфина РФ и Федерального казначейства на глубокую приоритизацию государственных расходов вынуждают распорядителей бюджетных средств оптимизировать незащищенные статьи затрат. Вследствие этого большинство хозяйствующих субъектов сталкивается с необходимостью жесткой экономии.

Н. И. Берзон, Т. В. Теплова и Т. И. Григорьева отметили в своей работе, что «ограниченность входящих финансовых потоков напрямую деформирует показатели ликвидности, платежеспособности и долгосрочную устойчивость организаций. В то же время стандарты качества и регуляторные требования к услугам (особенно в высокотехнологичных, образовательных и инфраструктурных отраслях) непрерывно растут» [1, с. 42]. Из-за этого формируется базовое управленческое противоречие, когда требования тотального сокращения издержек вступают в конфликт с необходимостью удержания потребительских свойств оказываемых услуг. Поскольку рыночная конкуренция и нормативно-правовые регламенты исключают возможность снижения стандартов обслуживания, возникает острая потребность в детальном изучении механизмов трансформации внутренней экономики организации в условиях ресурсного дефицита.

Основная часть. Финансовое положение хозяйствующего субъекта предопределяет качественные параметры его итогового продукта. Профессор Н.И. Берзон указывает, что «недостаток капитала запускает цепную реакцию: ухудшение показателей ликвидности приводит к задержкам в расчетах с контрагентами, экономии на материально-техническом снабжении и замораживанию программ развития» [1, с. 85]. С целью минимизации данных рисков предприятия переходят к концепциям бережливого производства, доказавшим свою эффективность в соответствии с рекомендациями приказа Минпромторга России от 20 июня 2017 г. № 1907 [7]. Как отметила А.А. Буянова «бережливое производство основано на внедрении системы мероприятий и методов по направлениям деятельности для производства в краткие сроки, с минимальными затратами, без потери качества продукции» [3].

П. С. Кутергин обращает внимание на системные изъяны классического бюджетирования в условиях высокой динамики внешней среды, где «традиционное бюджетирование сталкивается с рядом проблем, особенно в быстро меняющихся современных условиях. К таким проблемам возможно отнести: жесткость и негибкость (разработка традиционных бюджетов на год вперед); высокие затраты времени и ресурсов; мотивационные проблемы (демотивация сотрудников, связанная с жестким бюджетированием); фиксация на краткосрочных целях» [6]. Для более глубокого понимания характера структурных сдвигов в таблице 1 систематизированы различия в операционной деятельности организации при стабильном финансировании и в условиях дефицита денежных средств.

Результаты сопоставления, приведенные в таблице 1, подтверждают, что механическое, прямое сокращение расходов (линейный секвестр всех статей на фиксированную долю) выступает деструктивным сценарием. Подобный подход провоцирует стремительное ухудшение потребительских свойств оказываемых услуг и ведет к оттоку квалифицированных кадров.

Для нейтрализации указанных рисков и поиска эффективных управленческих альтернатив в мировой практике сформировались самостоятельные концептуальные подходы. Так, в государствах Европейского союза превалирует концепция «Value for Money» (VFM), нацеленная на извлечение максимальной полезности из каждого инвестированного евро посредством сквозного внедрения бережливых технологий. Одновременно с этим глобальный вектор развития «New Public Management» (Нового государственного менеджмента) ориентирует организации на интеграцию жестких рыночных KPI и делегирование вспомогательных функций на аутсорсинг. В актуальных макроэкономических реалиях ключевым фактором снижения издержек при удержании стандартов обслуживания выступает комплексная цифровая трансформация, а именно – применение алгоритмов

искусственного интеллекта для предиктивного анализа кассовых разрывов. Оценивая потенциал автоматизации, Н. А. Гуревич подчеркивает, что «платформенные решения, представляющие собой онлайн-приложения, дают возможность вносить информацию из любого места при наличии выхода в Интернет. Платформа, расположенная в этом облачном сервере, позволяет загружать и обеспечивать данные первичного учета в тот же момент времени. Также моментально может осуществляться настройка и корректировка плана производства, сокращения расходов, сокращения или увеличения объемов производства. Облачные программы обеспечивают гибкость во многих процессах» [5].

Таблица 1

Сравнительный анализ параметров операционной деятельности организации в зависимости от объема бюджетного обеспечения

Критерий сравнения	При стабильном (базовом) бюджете	В условиях жестких бюджетных ограничений	Влияние на итоговое качество услуг и риски
Модель управления ликвидностью	Плановое распределение средств, формирование резервных фондов, высокая платежеспособность.	Кассовые разрывы, приоритизация платежей, финансирование только защищенных статей расходов.	Снижение оперативности процессов, вынужденный отказ от уникальных или сопутствующих сервисов.
Воспроизводство основных фондов [2]	Своевременный капитальный ремонт, модернизация ИТ-инфраструктуры, закупка передового оборудования.	Финансирование только аварийных работ, пролонгация сроков эксплуатации изношенного оборудования.	Высокий риск технологических сбоев, падение безопасности и точности выполнения процедур.
Кадровый потенциал и мотивация	Конкурентная заработная плата, гибкая система KPI [8], оплата внешнего обучения и стажировок.	Секвестр переменной части выплат, оптимизация штата, максимизация нагрузки на оставшийся персонал.	Эмоциональное выгорание сотрудников, рост операционного брака, отток ключевых специалистов.
Система контроля и аудита	Традиционный ретроспективный контроль выполнения финансовых планов и смет.	Внедрение жесткого мониторинга эффективности каждой единицы затрат, превентивный аудит.	Позволяет удержать базовые стандарты качества исключительно за счет жесткой исполнительской дисциплины.

Источник: составлено автором на основе аналитических данных Министерства финансов РФ и Федерального казначейства.

В контексте исследования российской специфики адаптации предприятий к ресурсному дефициту целесообразно дифференцировать актуальную отечественную практику обеспечения качества услуг. Сегодня в России можно выделить три базовые модели управления в условиях лимитированного финансирования:

1. Реактивная (директивно-секвестрационная) модель. Характеризуется административным, механическим сокращением расходов. При падении ликвидности менеджмент снижает лимиты бюджетных обязательств (ЛБО) либо урезает коммерческие сметы на фиксированную долю (как правило, в пределах 10–15 %). Экономический эффект здесь достигается за счет блокировки открытых вакансий, урезания стимулирующих выплат и приостановки обновления непроизводственных активов. Практика доказывает несостоятельность этого пути в долгосрочной перспективе, поскольку он провоцирует профессиональное выгорание штатных сотрудников, технические сбои в ИТ-инфраструктуре и закономерное падение стандартов обслуживания.

2. Цифровая оптимизационная модель. Опирается на вектор национальных программ цифровизации и ориентирована на снижение транзакционных издержек без ущерба для характеристик итогового продукта. В рамках этой модели осуществляется глубокая интеграция корпоративных финансовых модулей с государственными информационными системами (включая ГИС «Электронный бюджет» и платформы Федерального казначейства). Это позволяет перевести обеспечивающие функции (учет, кадровое делопроизводство, юридический комплаенс) на облачный аутсорсинг или автоматизировать их с помощью ИИ. Сэкономленный капитал перераспределяется на развитие фонда оплаты труда ключевого персонала и бесперебойное снабжение.

3. Субсидиарно-диверсификационная модель. Базируется на замещении дефицитных бюджетных средств альтернативными финансовыми потоками. Отечественные организации, включая сектор автономных и бюджетных учреждений, диверсифицируют структуру доходов путем интеграции в федеральные грантовые программы, привлечения капитала индустриальных партнеров через механизмы ГЧП и масштабирования внебюджетной (коммерческой) деятельности. При относительной стабилизации баланса данная модель несет в себе специфический риск деформации ключевой миссии организации, когда наиболее качественные ресурсы смещаются в сторону платных сервисов в ущерб нормативным обязательствам.

Для систематизации признаков указанных трансформаций была разработана многокритериальная матрица. В таблице 2 приведен компаративный анализ отечественных и зарубежных подходов к управлению качеством услуг при лимитированном финансировании, сопоставляющий российские практики с европейской концепцией «Value for Money» и глобальными предиктивными ИИ-системами.

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей управления качеством услуг при бюджетных ограничениях (по состоянию на 2026 год)

Критерий сравнения	Российская практика (Цифровая / ГИС-модель)	Опыт Европейского союза	Общемировые тренды (Предиктивный ИИ-подход)
Базовая управленческая стратегия	Централизация функций, интеграция с ГИС, автоматизация рутины, жесткий контроль целевого использования.	Процессная оптимизация, внедрение энергоэффективных, бережливых и ресурсосберегающих технологий.	Проактивное сценарное моделирование на базе нейросетей, динамическое перераспределение лимитов.
Влияние на финансовое состояние	Снижение транзакционных издержек на 15–20 %. Высокая прозрачность денежных потоков [1].	Стабилизация структуры постоянных затрат, оптимизация себестоимости в долгосрочном периоде.	Повышение маржинальности, минимизация рисков перерасхода до заключения контрактов.
Механизм контроля качества услуг	Сквозной казначейский мониторинг, соответствие цифровым регламентам.	Превентивный мониторинг удовлетворенности потребителей	Сквозная оценка по конечным KPI эффективности процессов, интеграция данных CRM и ИИ.
Ключевые системные риски модели	Высокая зависимость от стабильности госсервисов, регуляторные риски, затраты на кибербезопасность.	Высокая стоимость первоначального проектирования и архитектурного внедрения бережливых систем.	Высокие требования к качеству собираемых данных («цифровой зрелости» организации).

Источник: составлено автором на основе обобщения международных стандартов VFM и концепции New Public Management

Анализ данных, представленных в таблице 2, наглядно демонстрирует, что современная российская практика цифровой оптимизации близка к общемировым ИИ-трендам, однако требует более гибких механизмов контроля.

Заключение. Таким образом, в условиях санкций, дефицита бюджетов или ограничения доступа к международным рынкам в управлении организацией необходим стратегический подход, который предполагает:

1. Международный менеджмент «на опережение». Даже при нехватке внешних ресурсов успешные компании не замыкаются в себе. Они ищут новые логистические цепочки, выходят на дружественные рынки и перенимают лучшие мировые практики управления.

2. Цифровая оптимизация на базе ГИС. Российский опыт интеграции с Государственными информационными системами (и ведомственными ГИС) доказывает: сквозная автоматизация, мониторинг данных в реальном времени и устранение бумажной бюрократии снижают операционные издержки на десятки процентов без потери качества.

3. Концепция европейского подхода «ценность за деньги», которая учит оценивать не просто стоимость услуги, а ее предельную полезность. Это баланс между затратами, эффективностью и качеством. Организация тратит меньше не потому, что покупает дешевое, а потому, что устраняет скрытые потери.

4. Интеллектуальный финансовый мониторинг. Внедрение систем автоматического контроля бюджетов, прогнозирования ликвидности и выявления финансовых аномалий позволяет распределять ресурсы с хирургической точностью. В совокупности эти инструменты создают эффект синергии: компания компенсирует внешнее давление за счет внутренней эффективности и продолжает гарантировать высокий стандарт обслуживания клиентов.

Список литературы

1. Берзон, Н. И. Корпоративные финансы : учебник для вузов / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, Т. И. Григорьева ; под общей редакцией Н. И. Берзона. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 229 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16181-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/583935 (дата обращения: 14.09.2026).
2. Братаев, А. А. Воспроизводство основных фондов предприятий: сущность и значение / А. А. Братаев, Б. О. Казыбаев // НИР/S&R. – 2020. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vosproizvodstvo-osnovnyh-fondov-predpriyatiy-suschnost-i-znachenie (дата обращения: 17.09.2026).
3. Буянова, А. А. Концепция бережливого производства, как решение проблем на производстве в России / А. А. Буянова // Вестник науки. – 2024. – № 10 (79). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-berezhlivogo-proizvodstva-kak-reshenie-problem-na-proizvodstve-v-rossii (дата обращения: 17.09.2026).
4. Быканова, Н. И. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий / Н. И. Быканова // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т. 8. – № 2. – С. 107–118. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-v-bankovskoy-otrasli-v-epohu-razvitiya-tsifrovyh-tehnologiy (дата обращения: 14.09.2024).
5. Гуревич, Н. А. Использование платформенных решений в оптимизации затрат на предприятиях переработки / Н. А. Гуревич // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-platformennyh-resheniy-v-optimizatsii-zatrat-na-predpriyatiyah-pererabotki (дата обращения: 15.09.2026).
6. Кутергин, П. С. Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию / П. С. Кутергин // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 9. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/beyond-budgeting-kak-novyy-podhod-k-upravleniyu-i-byudzhetirovaniyu (дата обращения: 15.09.2026).
7. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 20 июня 2017 г. № 1907 «Об утверждении Рекомендаций по применению принципов бережливого производства в различных отраслях промышленности». – Текст : электронный // ГАРАНТ : справочно-правовая система. – URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71603634/ (дата обращения: 14.09.2026).
8. KPI: что это такое и какие бывают показатели эффективности [Электронный ресурс] // Кадровое дело : сайт. – 2023. – 9 августа. – URL: https://www.kdelo.ru/art/385618-kpi-chto-doljen-znat-kadrovik-19-m10 (дата обращения: 15.10.2026).

Содержательный анализ концепции двойной существенности в контексте раскрытия ESG-информации

Мельникова В.А.,
студентка экономического факультета
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Мельникова Н.А.,
доцент кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
доцент, кандидат экономических наук,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются содержательные аспекты концепции двойной существенности, применяемой для целей раскрытия ESG-информации и подготовки нефинансовой и интегрированной отчетности. Изучаются особенности финансовой существенности и существенности воздействия, проанализирован ряд международных стандартов в области подготовки нефинансовой отчетности – стандарты GRI, ISSB и ESRS. Проанализированы этапы проведения оценки двойной существенности, рассмотрена матрица двойной существенности как инструмент идентификации и ранжирования экологических, социальных и управленческих факторов, подлежащих раскрытию.

Ключевые слова: двойная существенность, финансовая существенность, существенность воздействия, стандартизация, ESG, раскрытие ESG-информации, ESG-отчетность, ESG-аудит.

Substantive Analysis of the Double Materiality Concept in the Context of ESG Disclosure

Melnikava V.A.,
Student at the Faculty of Economics,
Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Melnikava N.A.,
Associate Professor of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the substantive aspects of the dual materiality concept used for the purposes of ESG information disclosure and preparation of non-financial and integrated reporting. The features of financial materiality and impact materiality are studied, and a number of international standards in the field of non–financial reporting preparation are analyzed – GRI, ISSB and ESRS standards. The stages of double materiality assessment are analyzed, and the double materiality matrix is considered as a tool for identifying and ranking environmental, social, and managerial factors to be disclosed.

Keywords: double materiality, financial materiality, impact materiality, standardization, ESG, ESG-information disclosure, ESG-reporting, ESG-audit.

В контексте перехода от техногенной к устойчивой модели социально-экономического развития компании берут на себя выполнение обязательств в сфере охраны окружающей среды, социальной поддержки и корпоративного управления (далее – ESG), успешность выполнения которых во многом становится фактором обеспечения конкурентоспособности бизнеса, ввиду чего особое значение приобретает возможность объективной оценки достижений компаний в области ESG. Для учета результатов выполнения обязательств в рамках ESG в компаниях внедряется нефинансовая отчетность. Еще в 1997 г. некоммерческими организациями Ceres и Tellus Institute при поддержке

агентства UNEP была основана международная организация, занимающаяся разработкой стандартов в области устойчивого развития, – Global Reporting Initiative (далее – GRI). В 2000-х гг. были выпущены первые глобальные руководства по отчетности в области устойчивого развития, в 2016 г. произошел переход от руководств к стандартам по отчетности в области устойчивого развития, опубликованы первые универсальные и тематические стандарты. В 2006 г. ООН инициировала направление социально ответственного инвестирования, выпустив Принципы ответственного инвестирования (Principles for Responsible Investment, PRI) – комплекс добровольных принципов, подготовленных международными инвесторами в целях минимизации рисков долгосрочного инвестирования путем учета ESG факторов в инвестиционных стратегиях. Так, для инвесторов раскрытие нефинансовой информации приобретает все более важное значение, поскольку предоставляет дополнительную перспективу для анализа и оценки компаний и активов, а также позволяет управлять долгосрочными инвестиционными рисками. В практике финансовая и нефинансовая отчетности, представленные совместно, именуются интегрированной отчетностью.

Так, ввиду распространения ESG-принципов и постепенного увеличения их значимости в сознании бизнеса и общества в мире стали активно разрабатываться стандарты в области раскрытия ESG-информации, т.е. преимущественно нефинансовой информации о компании, отражающей ее отношение к вопросам охраны окружающей среды, социальной поддержки и качественного корпоративного управления.

Сегодня с развитием нефинансовой отчетности базисно существуют три основных подхода к оценке существенности и, соответственно, раскрытию информации о компании в отчетности: финансовая существенность, существенность воздействия, двойная существенность (табл. 1).

Таблица 1

Подходы к оценке существенности при раскрытии информации о компании

Признаки	Финансовая существенность	Существенность воздействия	Двойная существенность
Критерий существенности	существенна та информация, которая влияет на экономические решения пользователей отчетности	существенна та информация, которая описывает значимые воздействия компании на окружающую среду и общество	существенна та информация, которая признается существенной в соответствии с принципом финансовой существенности и/или существенности воздействия
Перспектива анализа	«Извне-внутрь» (как окружающий мир влияет на компанию)	«Изнутри-наружу» (как компания влияет на окружающий мир)	Обе
Критерии оценки	Вероятность реализации риска или возможности, величина потенциального эффекта в денежном измерении	Масштаб воздействия (по тяжести последствий), охват воздействия (площадь территории, количество людей), сложность устранения (необратимость), вероятность потенциального воздействия, характер воздействия (фактическое/ потенциальное, позитивное/ негативное)	Критерии финансовой существенности и существенности воздействия в зависимости от вида ифнормации
Применение в стандартах	IFRS S1 и S2	GRI Standards	ESRS в рамках CSRD

В разных стандартах, содержащих требования к нефинансовой отчетности, могут применяться разные подходы к оценке существенности. Так, в стандартах GRI (с 2016 г.) применяется концепция существенности воздействия, в стандартах IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information и IFRS S2 Climate-related Disclosures, принятых The International Sustainability Standards Board (ISSB) в 2023 г., применяется концепция финансовой существенности, а в стандартах ESRS (European Sustainability Reporting Standards), принятых в 2023 г. в рамках директивы CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), используется концепция двойной существенности (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика стандартов нефинансовой отчетности

GRI Standards	IFRS S1 и S2	ESRS
Организация, разработавшая стандарты		
Global Reporting Initiative (международная независимая некоммерческая организация)	International Sustainability Standards Board (под эгидой международной независимой коммерческой организации IFRS Foundation)	European Financial Reporting Advisory Group (частная ассоциация по мандату Европейской комиссии)
Область действия стандартов		
Около 15 тыс. публичных компаний в 132 юрисдикциях, или 62 % мировой рыночной капитализации	Более 45 юрисдикций, около 55 % мирового ВВП	27 юрисдикций ЕС
Цель стандартов		
Обеспечить прозрачность воздействия компании на окружающую среду и людей для широкого круга стейкхолдеров	Предоставить инвесторам информацию о рисках и возможностях в области устойчивого развития, которые влияют на денежные потоки, финансовые результаты и стоимость компании	Обеспечить прозрачность воздействия компании на окружающую среду и людей, а также предоставить информацию о финансовых рисках и возможностях в области устойчивого развития
Основные пользователи отчетности, составленной по стандартам		
Широкий круг стейкхолдеров: инвесторы, сотрудники, партнеры, местное население, регуляторы	Инвесторы, кредиторы	Регуляторы, инвесторы, кредиторы, сотрудники, партнеры, местное население
Подход к оценке существенности, положенный в основу стандартов		
Существенность воздействия	Финансовая существенность	Двойная существенность
Структура стандартов		
Универсальные стандарты (GRI 1-3), Отраслевые стандарты (GRI 11-…), Тематические стандарты (200-…)	S1, описывающий общие требования, и S2, посвященный климату, включают блоки: Управление, Стратегия, Управление рисками, Метрики и цели	Общие стандарты (ESRS 1 и ESRS 2), Тематические стандарты (E1-E5, S1-S4, G1-G2)
Обязательность соблюдения стандартов		
Добровольный, рекомендован ведущими биржами и организациями	Добровольный, внедряется национальными регуляторами	Обязательный для компаний в ЕС, подпадающих под действие CSRD (согласно Omnibus I Directive 2026/470) – компании с чистым мировым оборотом более 1,5 млрд евро за финансовый год и средней численностью сотрудников 5000 человек, а также для компаний, заключивших определенные франчайзинговые или лицензионные соглашения в ЕС)

Так, стандарты GRI остаются базисными стандартами в области нефинансовой отчетности для большинства компаний по всему миру. IFRS S1 и S2 становится мировым базовым стандартом для рынков капитала, предполагается, что их внедрение будет ускоряться по мере принятия национальными регуляторами. ESRS, в свою очередь, являются обязательными к применению для компаний, подпадающих под действие CSRD, представляя обладая наиболее комплексным характером в силу применения подхода двойной существенности.

При этом, помимо международных стандартов, крупные международные консалтинговые компании (Greenomy SRL, Holtara, Black Sun Global, RAMBOLL и др.), а также аудиторско-консалтинговые компании (PwC, Delloite, AuditBoard, KPMG), обобщая практический опыт, разрабатывают собственные подробные руководства для оценки двойной существенности и формирования ESG-отчетности [2].

С практической точки зрения при составлении нефинансовой отчетности в рамках концепции двойной существенности, можно выделить следующие основные этапы, которые представлены в таблице 3 [1-5].

Таблица 3

Основные этапы оценки двойной существенности

Название этапа	Содержание этапа
Определение области оценки	Установление периметра анализа (юридические лица, географические регионы и сегменты цепочки создания стоимости, которые включаются в оценку)
Анализ бизнеса	Детальное изучение бизнес-модели, стратегии, продуктов, услуг и географии деятельности компании
Анализ цепочки создания стоимости	Картирование upstream (поставщики) и downstream (покупатели) потоков
Идентификация воздействий, рисков и возможностей	Составление перечня потенциально значимых тем ESG на основе отраслевых стандартов, ожиданий стейкхолдеров и стратегии компании
Оценка и ранжирование	Присвоение каждому выявленному факту баллов по отдельным критериям (масштаб, охват, вероятность, величина эффекта и т.д.)
Валидация и документирование	Утверждение руководством результатов оценки (перечня фактов и тем, признаваемых существенными) и оформление их в отчете

Оценка может проводиться, начиная как с анализа отдельных тем, т.е. «сверху-вниз», так и начиная со стратегии компании и уже выявленных ранее рисков, т.е. «снизу-вверх». На практике большинство компаний выбирают гибридный подход: стратегические темы оцениваются «сверху вниз», а спорные или новые – детально «снизу вверх».

Для оценки двойной существенности применяют инструмент – матрицу для визуализации результатов оценки воздействий, рисков и возможностей. Матрица позволяет ранжировать ESG-темы по степени их значимости. Как правило, по одной оси матрицы откладывается степень существенности воздействия компании на окружающую среду и общество, а по другой – степень влияния на финансовое положение, финансовые результаты и стоимость компании.

Так, создается более четкое представление о том, какие темы имеют отношение к компании и по каким стандартам отчетности в области устойчивого развития необходимо представлять отчетность. Помимо этого, матрица служит инструментом коммуникации с инвесторами, регуляторами и иными стейкхолдерами, демонстрируя взаимосвязь между вопросами устойчивого развития и долгосрочной стоимостью бизнеса.

Построение матрицы начинается с формирования перечня потенциально существенных ESG-тем на основе отраслевых стандартов, требований регуляторов, анализа цепочки создания стоимости и взаимодействия со стейкхолдерами. Далее каждая тема оценивается по заранее установленным критериям. Для существенности воздействия критериями могут выступать масштаб воздействия, охват затрагиваемых групп, возможность устранения последствий и др. Для финансовой существенности обычно оцениваются вероятность наступления события, величина потенциального финансового эффекта, иногда – временной горизонт его проявления. Ниже приведен пример матрицы, используемой в процессе оценки двойной существенности (рис. 1) [6].



Рис. 1. Матрица оценки двойной существенности

Из матрицы видно, что темы, попавшие в темно-синюю зону существенны, в силу чего подлежат раскрытию в нефинансовой и интегрированной отчетности.

Таким образом, концепция двойной существенности позволяет обеспечить наиболее комплексную оценку рисков и возможностей в области устойчивого развития, анализируя как воздействие компании на окружающую среду и общество, так и воздействие окружающего мира на компанию. Применение концепции двойной существенности в обязательных к применению стандартах ESRS и комплексный характер оценки, обеспечивающий более полное раскрытие информации для широкого круга стейкхолдеров, расширяют область применения данного подхода к оценке существенности при раскрытии ESG-информации в нефинансовой и интегрированной отчетности.

Список литературы

1. Умавов, Ш. Ю. Оценка двойной существенности как инструмент формирования и аудита нефинансовой отчетности // Научный журнал «Управленческий учет». 2024. № 7. С. 354-362.
2. EFRAG IG 1. Materiality Assessment // EFRAG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG %201 %20Materiality %20Assessment_final.pdf (дата обращения: 08.08.2026).
3. European Sustainability Reporting Standards (ESRS) // Handbooks on Investor Relations & Sustainability [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://handbooks.six-group.com/en/sustainability/rechtsrahmen-fuer-die-nachhaltigkeitsberichterstattung-esrs/die-european-sustainability-reporting-standards-esrs (дата обращения: 08.08.2026).
4. IFRS Sustainability Disclosure Standards Introduction to IFRS S1 and IFRS S2 // EY [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/technical/ifrs-technical-resources/documents/ey-gl-applying-ifrs-introduction-to-ifrs-s1-and-ifrs-s2-updated-06-2024.pdf#15#1 (дата обращения: 08.08.2026).
5. Standards // Global Reporting Initiative [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата обращения: 08.08.2026).
6. Understanding Double Materiality for the CSRD // First Climate [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.firstclimate.com/post/understanding-double-materiality-for-the-csrd?lang=en (дата обращения: 08.08.2026).
7. Understanding the Global Reporting Frameworks // International Financial Corporation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ifcbeyondthebalancesheet.org/understanding-global-reporting-frameworks?trk=public_post_comment-text (дата обращения: 08.08.2026).
8. System properties of the loan portfolio: Evidence from commercial banks / A. N. Muravetskiy, O. V. Vaganova, T. V. Goncharenko, N. I. Bykanova // International Journal of Economic Perspectives. – 2017. – Vol. 11, No. 3. – P. 1884-1888. – EDN CBXHYR.

Влияние ESG- факторов на оценку стоимости нефтегазовых компаний

Митюшина И.Л.,
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены ESG-политика и влияние ESG- факторов на нефтегазовые компании: экологические, социальные, управленческие. Рассмотрено влияние ESG – факторов на оценку стоимости нефтегазовых компаний. Проанализированы лидеры ESG-рейтингов в нефтегазовом секторе РФ за декабрь 2024-2025 гг. приведена динамика изменений ESG-рейтингов в нефтегазовом секторе РФ за декабрь 2024-2025 год.

Ключевые слова: ESG-факторы, нефтегазовые компании, оценка стоимости, оценка средневзвешенной стоимости капитала, охрана окружающей среды, экологические факторы, социальные факторы, управленческие факторы.

The Impact of ESG Factors on the Valuation of Oil and Gas Companies

Mityushina I.L.
Senior Lecturer at the Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines ESG policy and the impact of ESG factors–environmental, social, and governance–on oil and gas companies. It analyzes the influence of ESG factors on the valuation of oil and gas companies. Additionally, the article reviews the leaders in ESG rankings within the Russian oil and gas sector for the period of December 2024–2025 and presents the dynamics of changes in these rankings.

Keywords: ESG factors, oil and gas companies, valuation, weighted average cost of capital (WACC) assessment, environmental protection, environmental factors, social factors, governance factors.

Актуальность темы к ESG-факторы и их влияние на нефтегазовые компании обусловлена возрастающей ролью экологического, социального и корпоративного управления в условиях не стабильных экономических отношениях. Много научных трудов посвящены анализу данной теме [1]. Основные ESG-факторы связаны на прямую с капитализацией компаний через оценку их рисков, к доступу капитала. Внедрение принципа ESG в компании основана на устойчивом развитии все отделов в целом и по сегментно. Авторами отмечено, что в настоящее время в связи с нарастанием проблем в области охраны окружающей среды нефтегазовым компаниям необходимо внести существенные изменения в свои бизнес-модели, в том числе путем внедрения принципов ESG [1].

Рассмотрим основные принципы и факторы системы ESG. Структура состоит из 3 блоков: экологическое направление, социальное и управленческое (рис.1) [3,8]. Публичные ориентиры, на данную структуру, нефтегазовых компаний обусловлена большой ролью экологических факторов, а также зависимость устойчивого развития, стоимости капитала от системы ESG.

Рассмотрим влияние ESG факторов на оценку стоимости нефтегазовых компаний. Одним из популярных аспектов является корректировка ставки дисконтирования (оценка средневзвешенной стоимости капитала). Еще один фактором выступает – долгосрочные перспективы роста, а также влияние на прогноз денежных потоков. И последним, из основных, является сценарный анализ регуляторных изменений (рис.2) [2].



Рис. 1. ESG-факторы и их влияние на нефтегазовые компании

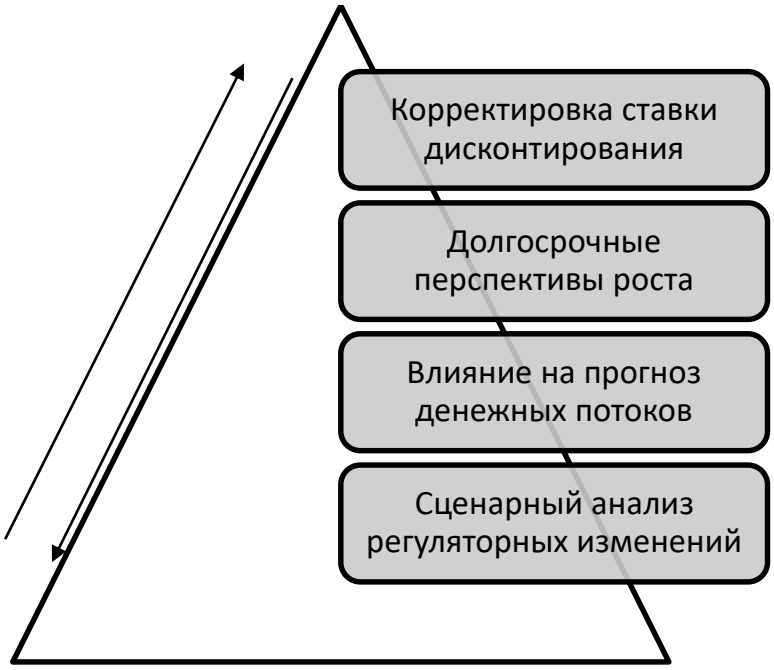


Рис. 2. Влияние ESG факторов на оценку стоимости нефтегазовых компаний

В России активно внедряют ESG в инвестиционный анализ компании, но отмечают, что очень мало информируются плюсы этого подхода. Рассмотрим данные таблицы 1, в ней представлены основные компании нефтегазовой отрасли по ESG-рейтингу.

Таблица 1

Лидеры ESG-рейтингов в нефтегазовом секторе РФ за декабрь 2024-2025 гг.

Компании	12.2024			12.2025		
	E-рэнк	S- рэнк	G- рэнк	E-рэнк	S- рэнк	G- рэнк
Группа «Татнефть»	19	25	30	14	23	3
НОВАТЭК	16	8	48	9	10	62
ЛУКОЙЛ	32	14	34	34	25	39
Газпром	86	83	61	36	38	50
РуссНефть	98	101	64	113	115	85
Сургутнефтегаз	61	118	118	104	119	113

Проанализировав данные имеем, что лидирующее место занимает компания ПАО «Татнефть», в 2025 году укрепила свою показатели по всем факторам и в общей таблице занимает 9 строчку, это связано с реализаций в полном объеме программы по устойчивому развитию в регламентирующих документах, были интегрированы ESG-метрики во внутренних бизнес-процессах, проработана политика экологии, социальной ответственности. Новатэк улучшила показатели в общем рейтинге и занимает 18 место среди всех компаний разной отраслевой принадлежности, показатели компании оценивали с точки зрения качества раскрытия ESG-данных, акцент был сделан на обеспечении безопасности труда, управление отходной частью, выполнены проекты национальных и глобальных целей устойчивого развития, а также глобализация стратегических климатических и экологических целей. ПАО «Лукойл» смог укрепить свои позиции, были реализованы программы в анализ инвестиций в природоохранные технологии, произведен контроль объемов выбросов, соблюдение трудового регламента, обеспечение и контроль мер социальной защиты сотрудников и другие. ПАО «Газпром» значительно улучшил свои показатели за анализируемый период, основная задача стоит в прозрачности ведения своего бизнеса: постоянно публикуется нефинансовая отчетность, в которой отражаются показатели экологии, а именно политика уменьшения выбросов и оптимальная политика по водопользованию. Компания учувствует в отраслевых инициативах и активно взаимодействует с рейтинговыми агентствами. Компания «РуссНефть» занимает не столь высокое место в рейтинге ESG, но довольно активно ведет политику в экологической части, социальной сфере и в блоке корпоративного управления. ПАО «Сургутнефтегаз» потерял 2 позиции и занимает 116 место. Компания в экологическом блоке ведет политику по снижению выбросов, по доли утилизированных и обезвреженных отходов, экологической безопасности производства. В социальном блоке прорабатывает социальные программы для сотрудников, охраны труда и безопасности, ведется взаимодействие с населением. Блок корпоративного управления составляет структуру управления, стратегическое планирование и прозрачность, и аудит. Компания не по всем аспектам показывает сильные стороны, но нужно обратить внимание на политику экологии и управления (рис3.) [4,5,6,7,9].

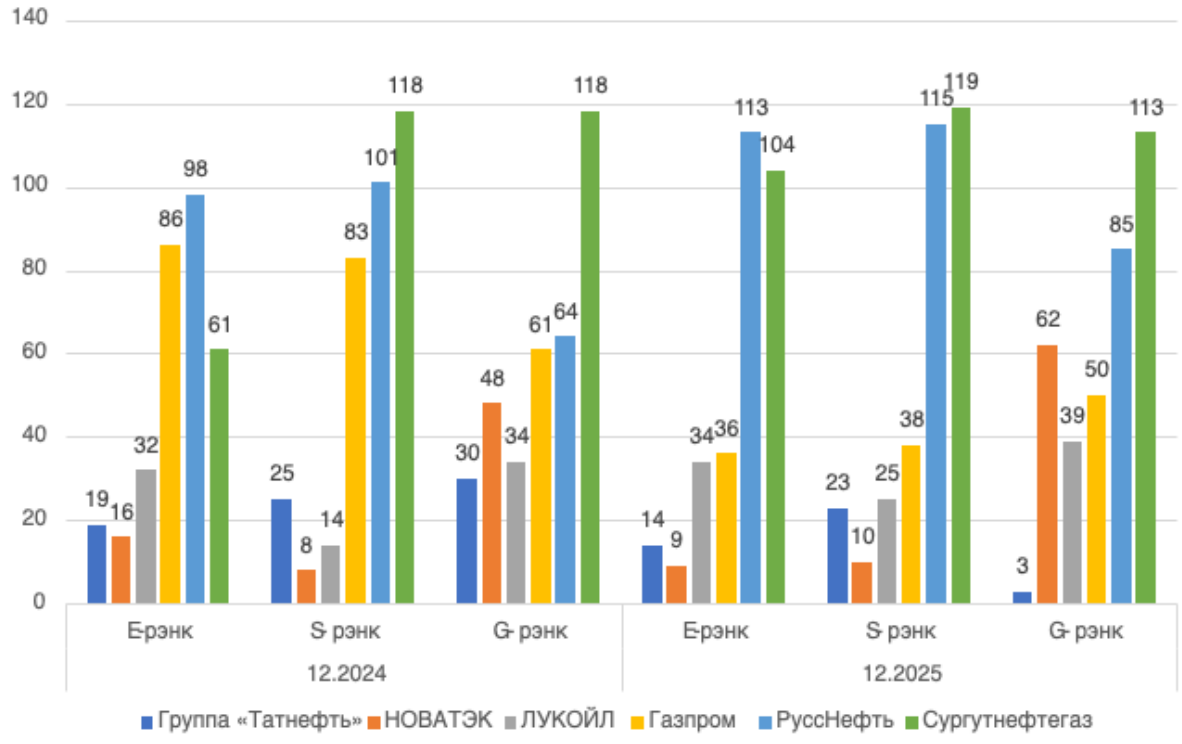


Рис. 3. Динамика изменений ESG-рейтингов в нефтегазовом секторе РФ за декабрь 2024-2025 год

Таким образом, нефтегазовый сектор является одним из ведущих отраслей по работе ESG направлению, так как традиционно ассоциируется с экологической загрязненностью. Применение ESG системы позволяет компаниям снизить экологические и социальные риски, повысить инвестиционную оценку компании, так как сейчас идет глобальное применение «зеленых облигаций», «зеленые кредиты». Так же быть более конкурентными на рынке с применением циркуляционной экономики, как следствие возрастание операционной эффективности компании, и применением технологических инноваций.

Список литературы

1. Аврамчикова. Н.. Т. Развитне неотегазовых компаний на основе понниитов ESG HIT. Аврамчикова А. И. Казанцев, Е. В. Кашина // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – https://esi.today/PDF/76ECVN324.pdf
2. Андрющенко Г.И., Савина М.В., Хоминич И.П. Анализ факторов, определя- ющих качество человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Креативная экономика. – 2023. – No 3. – с. 955–970.
3. Балданова Л.П. Оценка реализации ESG-принципов нефтегазовыми компаниями россии // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8. С. 219-225; Режим доступа: https://vaael.ru/article/view?id=3647 (дата обращения: 09.09.2026).
4. Бухгалтерская отчетность и Аудиторское заключение независимого аудитора ПАО «Татнефть» за 2024–2025 гг. // Официальный сайт ПАО «Татнефть». URL: https://www.tatneft.ru/aktsioneram-i-investoram/raskritie-informatsii/financial-and-accounting-reporting (дата обращения: 07.09.2026).
5. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2024–2025 гг. // Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2025/ (дата обращения: 04.09.2025).
6. Нефтегазовый сектор Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/NG_sektor_2kv-2024.xlsx (дата обращения: 02.09.2026).
7. Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р (ред. от 30.12.2023) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_390943/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/?ysclid=lxob0fnl2r354608938 (дата обращения: 04.09.2026).
8. Шигапова А. А. Учет ESG-факторов в управлении инновационными проектами / А. А. Шигапова // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3–4(55). – С. 110–117.
9. ESG-рэнкинг компаний (декабрь 2024-2025 гг.) https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2024.12/

Оценка и управление рисками в нефтегазовых компаниях в кризис

Митюшина И.Л.,
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены понятия риска, разобраны основные и специфические риски нефтегазовых компаний. Приведены ключевые финансовые инструменты и подходы управления рисками нефтегазовыми компаниям. Рассмотрены основные этапы оценки рисков. Проанализированы особенности оценки и управления рисками в ПАО «Роснефть» и ПАО «Лукойл».

Ключевые слова: риск, хеджирование, страхование, оценка рисков, стресс-тестирование, финансовый риск, ESG, гибкое управление проектами, издержки организации, оптимизация затрат, ликвидность компании, внутренний контроль, волатильность рынков.

Risk assessment and management in oil and gas companies during a crisis

Mityushina I.L.,
Senior Lecturer at the Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the concept of risk and analyzes the main and specific risks faced by oil and gas companies. Key financial instruments and approaches to risk management for oil and gas companies are presented. The main stages of risk assessment are considered. The features of risk assessment and management at PJSC Rosneft and PJSC Lukoil are analysed.

Keywords: risk, hedging, insurance, risk assessment, stress testing, financial risk, ESG, agile project management, organizational costs, cost optimization, company liquidity, internal control, market volatility.

Управление финансовыми ресурсами выступает многокомпонентным показателем, который включает: анализ и оценка валового дохода от продаж, маржинальный доход, операционные расходы, внереализационные расходы [2]. Оценка и управление рисками в нефтегазовых компаниях в кризис направлены на защиту ликвидности компании, непрерывности добычи и адаптации к волатильности рынков. Базой служат стандарты ISO 31000 и COSO ERM. Каждая компания нефтегазового комплекса разработала свой алгоритм действия управления рисками в кризисный период, но их объединяет один комплексный подход: от идентификации до мониторинга, который основывается на регулярном мониторе «реестр рисков», четкого определения заранее зафиксированного уровня потерь компанией, обоснованного выбора методов реагирования, управлением портфелем проекта, оптимизацией затрат и поиском резервов, усилением внутреннего контроля, мониторингом внешней среды и использовании цифровых инструментов[6]. Данные особенности оказывают влияние на издержки организации по добыче и переработке, их состав, классификацию и группировку[7].

Основные этапы оценки рисков нефтегазовых компаний можно выделить: идентификация (выявление и рассмотрение слабых точек цепочки «разведка-добыча-переработка-трейдинг»; количественные методы, которые используют для оценки статистический анализ, расчет показателей дисперсии, среднеквадратичное отклонение; имитационное моделирование, сюда входит метод Монте-Карло, который позволяет учитывать множество переменных и разрабатывать множество вариантов различных сценарных программ; стресс-тестирование, уменьшение цен на нефть ниже пороговой маржинальности проектов с учетом дисконтов Urals/Brent; оценка рисков VaR, оценивает вероятности убытков в заданный период (рис.1).

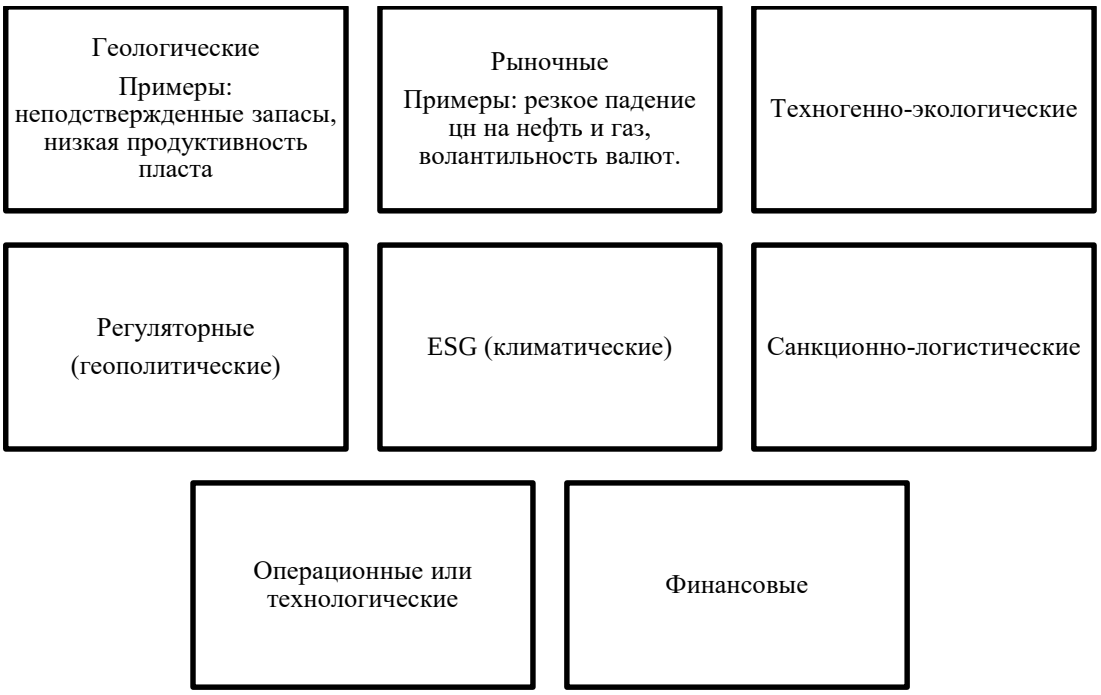


Рис. 1. Основные специфические риски нефтегазовых компаний

Санкционное давление способствует развитию новых программ борьбы с препятствиями для нефтегазового сектора [1]. Компании сталкиваются с рядом специфических вызовов таких как, ограничение на импорт, сложности с привлечением иностранного капитала, необходимостью быстрой переориентацией на новые рынки и платежные системы, с усилением контроля за маршрутами транспортировки и использованием судов. Благодаря таким экстренным ситуациям, в компаниях активизируется интеграция риск-менеджмента в стратегическое планирование и корпоративное управление (рис.2).

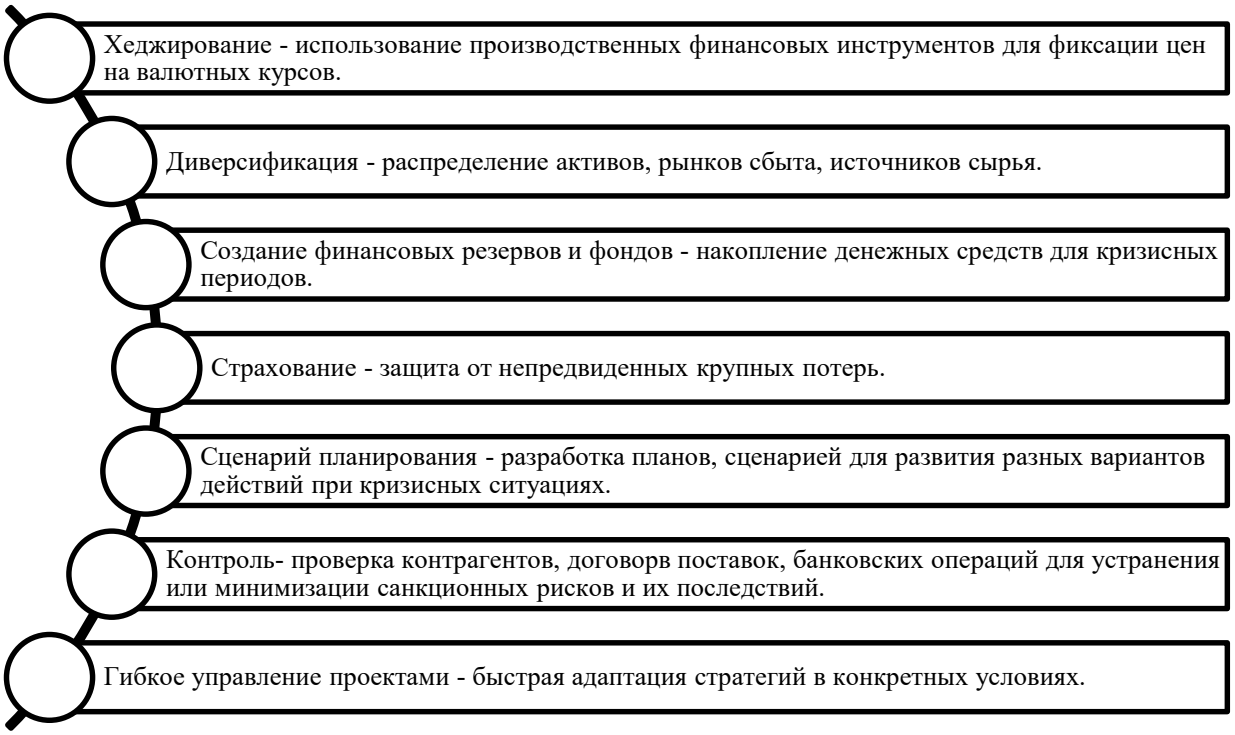


Рис. 2. Ключевые финансовые инструменты и подходы управления рисками нефтегазовыми компаниям

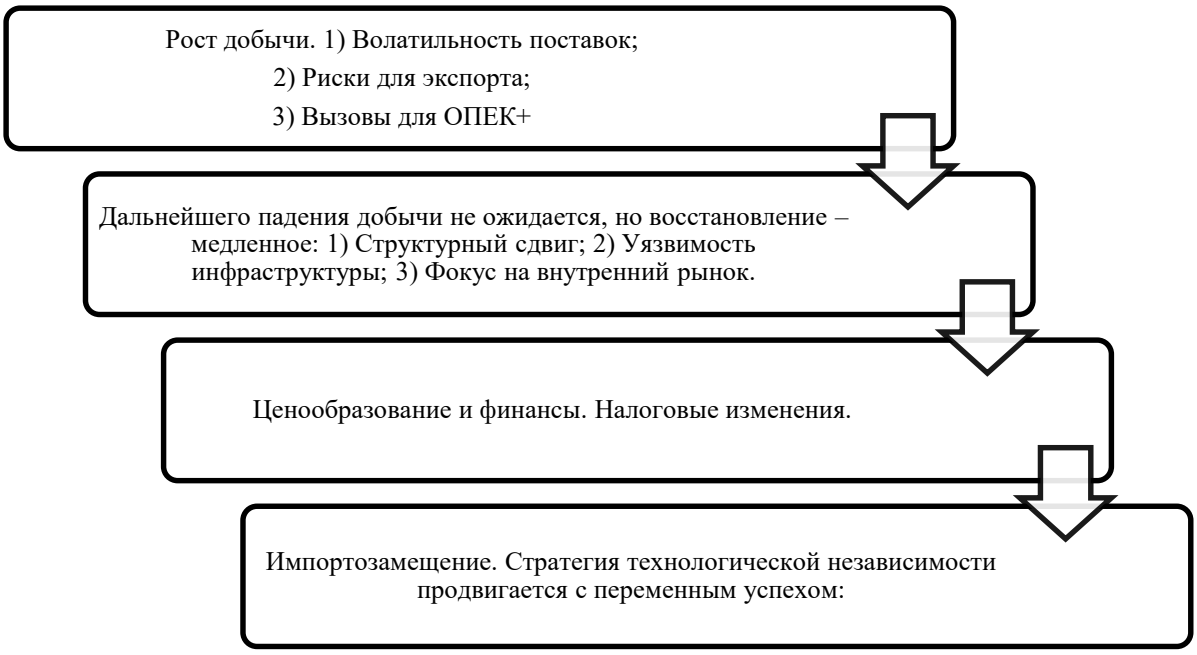


Рис.3. Основные ключевые подходы по перестроению системы нефтегазового комплекса в период санкций

Нефтегазовая отрасль прошла с 2014 года структурную трансформацию. Проработаны программы переориентации экспортных потоков, перестроены технологические системы и разработаны импортозамещенные продукты (с 60 % до 70 %). Произведена перестройка финансовой инфраструктуры, усовершенствовалась налоговая система. Открыты новые кластеры глубокой переработки, наращивание выпуска СПГ, развитие нефтехимии. Развита цифровая трансформация (проект «цифровых двойников», переход на отечественное ПО, масштабирование АСУ ТП российского производства (рис.3). Применение цифровых решений в нефтегазовом секторе, является приоритетным [3].

Рассмотрим на примерах компаний нефтегазового сектора экономики специфическую структуру управления рисками в санкционный период времени. В ПАО «Роснефть» действует централизованная модель управления рисками, которая охватывает всю структуру и деятельность компании. Основывается на следующих элементах: 1) нормативная база; 2) процессный подход; 3) инфраструктура и методология; 4) горизонт планирования. Ключевыми направления выступают в кризисный период – оперативная идентификация рисков, комплексная оценка влияния рисков на деятельность компании, корректировка бизнес-планов, сценарий развития, внедрение механизма постоянного отслеживания ключевых показателей, а так же ведется работа по управлению рисками в области охраны труда, окружающей среды, безопасности в промышленной сфере, для устранения аварийности, снижение репутационных потерь и минимизации инцидентов [5].

В ПАО «Лукойл» в период кризисных ситуаций компания перестраивается на ключевые этапы оценки рисков: идентификация рисков, оценка и выбор способа реагирования, разработка стратегического бизнес-плана, постоянный контроль мониторинг внутренних и внешних факторов. В период кризиса компания усилила аналитики и гибкость, это проявлялась в следующих формах: проверки устойчивости бизнеса на изменения внешней среды (стресс тестирование и разработка «сценарного анализа»), оперативное реагирование на новые угрозы (перестройка логистических цепочек, усиление дистанционного контроля), работа с конкретными угрозами (управление валютными рисками, мониторинг и поддержание ликвидности компании) и укрепление устойчивости в сфере устойчивого развития. Подход «Лукойла» оценивается как, смешивание проактивного управления адаптивностью» [4].

Таким образом, управление рисками в нефтегазовых компаниях в период кризиса на передний план выходит волатильность рынка, геополитика и резкие скачки цен на нефть повышают неопределенность. Основными угрозами выступают: ценовые риски, валютные риски, кредитные, операционные, экологические, климатические, политические, регуляторные и репутационные. Благодаря грамотному и четкому алгоритму действия в кризисных ситуациях риски сходят на минимальный уровень угрозы для развития компаний.

Список литературы

1. Ларченко, Л. В. Нефтегазовый комплекс России в новых условиях: геополитическая ситуация, диверсификация, формирование новых рынков сбыта / Л. В. Ларченко, Т. В. Яковлева // Деловой журнал Neftegaz.RU. – 2023. – № 1(133). – С. 88-91. – EDN KKIXEI.
2. Митюшина, И. Л. Методика оценки эффективности деятельности предприятия в условиях цифровизации на примере нефтегазовой отрасли / И. Л. Митюшина, О. В. Ваганова // Экономика устойчивого развития. – 2026. – № 2(66). – С. 170-174. – EDN CBCNBW.
3. Митюшина, И. Л. Применение цифровых технологий в компаниях нефтегазового сектора, как инструмент повышения эффективности финансовых показателей / И. Л. Митюшина // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем : Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 сентября 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 336-340. – EDN TQNZBK.
4. ПАО «Лукойл» Годовой отчет (2025) Режим доступа: https://lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/opublikovan-otchet-ob-ustoichivom-razvitii-gruppy-?ysclid=mulqhxscjl12013698 (дата обращения 10.09.2016 г.)
5. ПАО «Роснефть» Годовой отчет (2025) Режим доступа: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/?ysclid=mulqk6gj4r949821362 (дата обращения 10.09.2026 г.)
6. Скрипник, О. Б. Оценка рисков и определение направлений развития нефтегазового сектора в условиях санкций / О. Б. Скрипник // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – С. 9. – EDN ABLCCY.
7. Щитова, Д. А. Анализ закономерности функционирования финансовых ресурсов нефтегазового сектора экономики / Д. А. Щитова // Современные проблемы экономического развития : Материалы Всероссийской научной студенческой конференции, Омск, 25 апреля 2024 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2024. – С. 193-198. – EDN PBGOBP.
8. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Применение современных инновационных подходов к управлению финансовыми ресурсами в нефтегазовой отрасли

Назаренко П.Е.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Митюшина И.Л.,
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»
Белгород, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу внедрения инновационных подходов в управление финансовыми потоками в нефтегазовом секторе. Рассмотрена динамика ключевых показателей российских нефтегазовых компаний за период 2022–2024 гг. и внешних факторов за 2021–2025 гг. Изучены практики цифровизации, применения технологий искусственного интеллекта, ESG-инструментов и механизмов государственно-частного взаимодействия в условиях санкционного давления. Сделан вывод о том, что системное внедрение инноваций позволяет компаниям сохранять устойчивость даже при неблагоприятной внешней конъюнктуре.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор, финансовый менеджмент, инновации, цифровые технологии, ESG, государственно-частное партнерство, рентабельность, капитальные вложения.

Application of Modern Innovative Approaches to Financial Resource Management in the Oil and Gas Industry

Nazarenko P.E.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Mityushina I.L.,
Senior Lecturer at the Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article analyzes the implementation of innovative approaches in financial flow management within the oil and gas sector. The dynamics of key indicators for Russian oil and gas companies over 2022–2024 and external factors over 2021–2025 are examined. Practices of digitalization, artificial intelligence technologies, ESG tools and public-private interaction mechanisms under sanctions pressure are studied. The conclusion is made that systematic implementation of innovations allows companies to maintain stability even under unfavorable external conditions.

Keywords: oil and gas sector, financial management, innovations, digital technologies, ESG, public-private partnership, profitability, capital investments.

Нефтегазовая отрасль остается важным элементом российской экономической системы. На нее возложены бюджетные поступления, экспортная выручка, занятость в смежных секторах, но последние годы ставят перед компаниями задачи, которые пять–семь лет назад казались проблематичными. Санкционные ограничения, переориентация логистических цепочек, скачки мировых цен, рост ставок внутри страны-все это требует пересмотра управленческих подходов. Практика последних лет ставит особенно остро вопрос в сфере финансов. Компании, которые активно внедряют инновационные методы управления финансами, проходят кризисные периоды с меньшими показателями потерь. Исследование таких методов–от цифровых платформ до ESG–интеграции-и посвящена данной работе.

В современном экономической науке управление финансовыми ресурсами компаний рассматриваются как система принципов, методов и инструментов, направленных на формирование, распределение и использование денежных средств для достижения стратегических целей. Традиционная предприимчивость финансового менеджмента, основанная на оптимизации структуры капитала, управлении оборотными средствами и инвестиционном анализе, в условиях неспокойной внешней среды дополняется инновационными подходами.

Рассмотрим инновационные подходы к управлению финансовыми ресурсами, под которыми подразумевается совокупность методов, технологий и управленческих решений, основанных на достижениях научного–технологического прогресса, цифровых технологиях и новых концепциях корпоративного управления, применение которых обеспечивает повышенную эффективность использования финансовых ресурсов и устойчивость компании к внешним отрицательным ударам.

Теоретическую базу исследования составляют:

- теория финансового менеджмента (концепции стоимости капитала, денежных потоков, риск–менеджмента);
- теория инноваций (классификации инноваций, модели диффузии инноваций)
- концепция устойчивого развития (ESG–принципы, «зеленое» финансирование);
- теория цифровой трансформации (цифровые платформы, большие данные, искусственный интеллект).



Рис. 1. Систематизация современных инновационных подходов к управлению финансовыми ресурсами в нефтегазовой отрасли

Источник: [1,8]

Предложенная классификация включает три группы подходов:

1. Цифровые технологии–инструменты автоматизации, аналитики и управления данными, обеспечивающие повышение точности прогнозирования и быстрого принятия решений.

2. Финансовые инструменты–механизмы привлечения и использования капитала адаптированные к условиям нестабильности (проектное финансирование, ГЧП, хеджирование, зеленые облигации).

3. Концептуальные подходы–методологические основы управления, включающие ESG–принципы, риск–менеджмент и стоимостной подход.

Финансовое управление в нефтегазовом секторе традиционно строилось на трех китах: долгосрочное планирование, консервативная оценка рисков и приоритет операционной эффективности. Однако современные реалии корректируют эту модель.

Первое – скорость принятия решений. Рынок стал менее предсказуемым. Нефтяные котировки могут измениться на 10–15 % за неделю, курс валют – на несколько рублей за день. В таких условиях прежние квартальные циклы планирования не работают. Компании переходят на более гибкие модели: ежемесячные корректировки бюджетов, оперативный пересмотр инвестиционных программ. [3]

Второе – доступ к данным. Информация о запасах, себестоимости, логистике, ценах контрагентов – все это раньше существовало в разрозненных системах. Сегодня лидеры отрасли строят единые цифровые контуры, где финансовые показатели привязаны к производственным в режиме реального времени.

Третье – новые критерии оценки. Инвесторы все чаще смотрят не только на EBITDA и рентабельность, но и на углеродный след, социальные проекты, качество корпоративного управления. Игнорировать этот тренд нельзя – он напрямую влияет на стоимость капитала.

Для анализа взяты три крупнейшие публичные компании – «Роснефть», «Газпром нефть» и «Татнефть». Их показатели отражают общие тенденции, только каждая идет по своему. Рассмотрим, таблицу 1, «Роснефти». Выручка здесь менялась так:

Таблица 1

Динамика основных финансовых показателей ПАО «НК «Роснефть» в 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, %
Выручка, трлн руб.	9,05	9,16	10,14	+12,0 %
Чистая прибыль, трлн руб.	0,81	1,27	1,08	+33,3 %

Источник: [5]

Снижение на 14,4 % говорит о том, что расти выручкой легче, чем удерживать прибыль. Затраты, налоги, процентные расходы съедают прирост.

Теперь рассмотрим таблицу 2 «Газпром нефть».

Таблица 2

Основные финансовые показатели ПАО «Газпром нефть» в 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, %
Выручка, трлн руб.	3,4	3,5	4,1	+20,6 %
Чистая прибыль, трлн руб.	1,3	1,1	1,2	-7,7 %

Источник: [6]

Наблюдаем прирост в последнем году внушительный – почти 17 %. EBITDA при этом: 1,3 трлн (2022), 1,1 трлн (2023), 1,2 трлн (2024). То есть операционная эффективность не поспевает за ростом доходов.

Самая позитивная динамика у «Татнефти».

Таблица 3

Динамика выручки и чистой прибыли ПАО «Татнефть» по МСФО в 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, %
Выручка, трлн руб.	1,43	1,59	2,03	+27,8 %
Чистая прибыль, млрд руб.	0,285	0,288	0,306	+6,3 %

Источник: [7]

Видим, что выручка по МСФО за 2024 год выросла на 27,8 %, достигнув 2,03 трлн рублей. При этом добыча сократилась – 27,3 млн тонн против 28,45 млн годом ранее. Значит, рост обеспечен не количеством, а ценовыми и операционными факторами. Компания научилась извлекать больше из каждого барреля.

Что еще важно – инвестиции, у «Татнефти» они росли последовательно. Это говорит о стратегическом настрое: компании не сворачивают развитие, даже когда внешние условия сложные.

Сравним с мировыми гигантами, чтобы понять масштаб. За пять лет (2021–2025) внешняя среда для нефтегаза изменилась радикально. Возьмем три ключевых блока.

Первый – геополитика. С 2022 года против России введено более десяти пакетов санкций, напрямую задевающих нефтяную отрасль. Эмбарго на поставки в ЕС, потолок цен, ограничения против танкерного флота, отказы в страховании судов. К 2025-му давление усилилось до блокирующих санкций США против ряда компаний. Это не просто юридические формальности – это конкретные потери в выручке, перенастройка логистики, удорожание каждой поставки.

Второй – мировой рынок. Рекордный 2022 год с ценами выше 100 долларов за баррель сменился коррекцией. Рассмотрим две основные компании.

Таблица 4

Динамика чистой прибыли мировых нефтегазовых компаний в 2022–2025 гг., трлн долл.

Компания	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2022, %
Saudi Aramco	0,161	0,088	0,072	0,063	–61,0 %
BP	0,028	0,014	0,009	0,007	–76,4 %

Источник: [4]

Данные таблицы 4 показывают, что российские компании оказались в том же глобальном тренде снижения прибыли, но с дополнительным санкционным дисконтом. Падение Saudi Aramco за три года составило 61 %, BP – более 76 %. Для российских компаний снижение было сопоставимым, однако усугублялось потерями от переориентации экспортных потоков и вынужденных ценовых скидок для покупателей из Азии.

Третий – внутренняя макроэкономика. Ключевая ставка ЦБ в 2024–2025 годах держалась на уровне 16–21 %. Это делает кредиты для отрасли запредельно дорогими. В 2025 году «Роснефть» показала падение выручки на 18,8 % (до 8,2 трлн), чистая прибыль – на 28 % (до 2,2 трлн), а чистая прибыль обвалилась на 73 % – до 293 млрд. Сухие цифры говорят сами за себя.

При этом государство поддерживает отрасль через демпферные механизмы. Выплаты нефтяникам по топливному демпферу: в 2023-м – 1,588 трлн руб., в 2024-м – 1,815 трлн. Дополнительно выделяются средства на технологическое развитие – 10 млрд ежегодно, всего с 2015 года вложено 70 млрд. Но этих мер недостаточно, чтобы полностью компенсировать внешний удар.

Разберем конкретные кейсы, которые показывают, как инновации работают на практике.

Кейс 1: централизация бюджетирования в ГК «Иркутская нефтяная компания». Компания объединила в единую систему более 20 юридических лиц. Разработана методология с детализацией по 200 видам бюджетов. Внедрена сквозная себестоимость по всей группе. Автоматизировано 750 рабочих мест. Результат – сокращение сроков планирования, прозрачность по каждому участку затрат, оперативное выявление отклонений. [1]

Кейс 2: унификация учета в «Газпром Бурение». Построена единая система бухучета и казначейства на базе «1С: Управление холдингом». Централизован контроль фактического использования ресурсов. Сроки закрытия периодов уменьшились, отчетность стала доступнее для управленческих решений.

Кейс 3: цифровая платформа управления недрами в «Газпром недра». Синхронизированы данные по бурению, добыче, геологоразведке с финансовыми потоками в реальном времени. Это позволило точнее планировать капитальные затраты и быстрее реагировать на изменения.

Кейс 4: проекты повышения эффективности в «Роснефти». В 2023 году «РН-Пурнефтегаз» разработал 21 проект с эффектом более 1,1 млрд руб. «Самотлорнефтегаз» – 2,6 млрд. «Башнефть» – 4,8 млрд. Суммарно десятки миллиардов экономии – и это без крупных капвложений, только за счет рационализации процессов.

Еще один важный тренд – цифровые двойники. Минэнерго совместно с Минфином изучает возможность применять эту технологию для расчета налогового режима месторождений. Если удастся создать достоверные цифровые модели, появятся новые инструменты балансировки между бюджетными интересами и инвестиционными потребностями компаний.



Рис. 2. Цифровые направления, улучшающие эффективность управления финансовыми ресурсами в нефтегазовой отрасли

Но у каждого инструмента есть ограничения. Например, цифровые платформы требуют больших начальных вложений и квалифицированных кадров. ESG–стандарты пока не адаптированы к российским реалиям. ГЧП – процедура долгая, бюрократическая.

Тем не менее, отказываться от этих направлений компании не могут. Конкуренция внутри отрасли сохраняется, и тот, кто не вкладывается в технологии, проигрывает в долгосрочной перспективе. [2]

Таким образом, внутренние показатели 2022-2024 годы показывают: российские нефтегазовые компании научились работать в непростых и нестабильных условиях. «Роснефть» наращивает выручку, «Татнефть» увеличивает прибыль и инвестиции, «Газпром нефть» удерживает ОПД, но внешний фон остается не простым. Пятилетний анализ (2021-2025) показывает, что геополитика и макроэкономика оказывают на отрасль сильное влияние, чем внутренние управленческие решения.

Именно поэтому инновации–не роскошь, а необходимость. Конкретный экономический эффект дает–цифровизация, AI, централизованные платформы, ESG–интеграция. Компании, которые идут по этому пути, получают больше преимущества в скорости реакции, точности прогнозов и эффективности затрат.

Однако вызовов остается много. Высокие ставки, санкционные ограничения, необходимость замещения иностранного ПО и оборудования–все это требует времени и ресурсов. Государственная поддержка важна, но она не должна подменять внутреннюю работу по повышению эффективности.

В ближайшие два-три года стоит ожидать дальнейшего развития цифровых финансовых систем, появления новых моделей ГЧП, адаптации ESG–подходов к российской специфике. Компании, которые смогут интегрировать эти инструменты в свою операционную модель, сохранят устойчивость и будут готовым новым циклам роста, когда внешние условия стабилизируются.

Список литературы

1. Бойчев Д.Г., Богуславский И.В. Практические аспекты использования государственно-частного партнерства в финансировании проектов нефтегазовой отрасли // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29. № 1. С. 51–66.
2. Дроздова Т.В. Государственно-частное партнерство как инструмент проектного финансирования в российском нефтегазовом комплексе // Экономика и управление: современные исследования. 2022. № 2 (28). С. 74–89.
3. Земенкова М.Б., Сорокина Е.С. Оптимизация инвестиционного портфеля нефтегазовых проектов: современные модели и методики // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2023. № 2. С. 47–53.
4. Shirokov G.S. Advanced models and methods for risk minimization in project finance for oil and gas projects // Russian Economic Bulletin. 2025. Vol. 8. No. 6. Pp. 239–245.
5. Официальный сайт ПАО «НК «Роснефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosneft.ru. (дата обращения: 03.09.2026).
6. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gazprom-neft.ru. (дата обращения: 04.09.2026).
7. Официальный сайт ПАО «Татнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tatneft.ru. (дата обращения: 04.09.2026).
8. Официальный сайт сетевой научный журнал «Научный результат» статья Владислав Владимирович Говоруха Эрик Иранкунда, Валерия Андреевна Тимонина на тему: «Анализ российского финтех –рынка в условиях развития современных макроэкономических и технологических трендов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rreconomic.ru/journal/article/4241/ (дата обращения: 04.09.2026).

Оптимизация сырьевой стоимости рецептуры пищевого продукта методами экономико-математического моделирования: расчетная апробация последовательности лабораторной разработки

Назарян А.О.,
аспирант, Московский университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация. Представлена экономико-математическая модель и методика оптимизации сырьевой стоимости пищевого продукта, развивающая инструментальные методы поддержки принятия решений в условиях ограничений на качественные характеристики. На примере известной шестикомпонентной рецептуры томатного соуса показано, как структура задачи определяет выбор ограниченного плана смеси, почему при заданном числе переменных не требуется предварительный скрининг и в каком случае оправдан оптимальный отбор экспериментальных точек. Для трех варьируемых компонентов сформирован расчетный план из девяти допустимых составов, построена и проверена квадратичная регрессионная модель, после чего решена задача минимизации расчетной сырьевой стоимости при ограничении на прогнозируемую характеристику продукта. В принятом ценовом сценарии стоимость снизилась с 38,40 до 35,46 руб./кг, то есть на 7,66 %. Полученный результат рассматривается как вычислительная апробация логики принятия решений.

Ключевые слова: оптимизационные модели в экономике; инструментальные методы поддержки принятия решений; рецептура; сырьевая стоимость; экономико-математическая оптимизация; планирование эксперимента; ограниченные смеси; регрессионная модель; лабораторная разработка; затраты НИОКР.

Optimizing Ingredient Costs in Food Product Recipes via Economic-Mathematical Modeling: Numerical Testing of the Laboratory Development Workflow

Nazaryan A.O.,
Postgraduate Student, Moscow University «Synergy»,
Moscow, Russia

Abstract. The paper presents a computational appraisal of a laboratory formulation-development sequence in which experimental design, regression modelling and constrained economic-mathematical optimization are used as interconnected decision-support tools. A published six-component ketchup-type tomato sauce formulation is used to demonstrate how the structure of the problem determines the choice of a constrained mixture design, why preliminary screening is unnecessary for a small number of variables, and when optimal selection of experimental points would be economically justified. A nine-point computational design is formed for three varying components, a quadratic regression model is estimated and checked, and the calculated raw-material cost is then minimized subject to a product-response constraint. Under the adopted price scenario, the raw-material cost decreases from RUB 38.40 to RUB 35.46 per kg, or by 7.66 %. The result is treated as a computational appraisal of the decision logic and requires further confirmation using actual laboratory measurements.

Keywords: optimization models in economics; instrumental methods of decision support; formulation; raw-material cost; economic-mathematical optimization; experimental design; constrained mixtures; regression model; laboratory development; R&D costs.

Введение. Лабораторная разработка рецептуры является одновременно технологическим и экономическим процессом. Каждый физический опыт требует сырья, рабочего времени, оборудования и аналитических процедур, а выбранный по итогам

разработки состав формирует будущую сырьевую составляющую затрат на единицу продукции. Следовательно, экономическая рациональность разработки зависит не только от минимизации стоимости самой рецептуры, но и от обоснованности числа и состава лабораторных опытов. моделирование производственных процессов в пищевой отрасли с использованием методов оптимизации позволяет не только улучшить качественные характеристики, но и существенно снизить издержки на этапе разработки, формализуя задачу в рамках экономико-математического программирования [9].

Методы планирования эксперимента позволяют получать необходимую информацию при заранее организованной системе опытов, а не путем бессистемного перебора вариантов [1; 3]. Для многокомпонентных систем особое значение имеет ограничение на сумму долей компонентов, вследствие которого рецептурные факторы не являются независимыми [5]. В современных исследованиях обоснована применимость оптимизационных моделей в экономике для проектирования пищевых рецептур [6; 7], что позволяет рассматривать лабораторную разработку как задачу минимизации издержек при заданных ограничениях качества. С экономической точки зрения задача может быть сформулирована как условная оптимизация: минимизируется выбранный стоимостной критерий, а характеристики продукта задают область допустимых решений [4; 9].

Цель исследования состоит в расчетной апробации последовательности действий от исходной рецептуры до экономически оптимизированного состава с явным обоснованием выбора применяемых методов. В отличие от публикаций, посвященных классификации методов планирования, в настоящей работе не вводятся специальные обозначения групп методов: для каждого этапа называется конкретный используемый инструмент и объясняется причина его выбора. Фактическая лабораторная серия в рамках публикации не проводилась, поэтому значения отклика далее являются тестовыми данными вычислительного эксперимента и не интерпретируются как производственные измерения.

Исходная рецептура и экономическая постановка задачи.

Для расчетного примера использована опубликованная рецептурная основа томатного соуса типа кетчуп. Согласно патентному описанию, продукт содержит томатную пасту Hot Break 28–30, сахар, пищевую соль, 12 %-ный уксус, смесь натуральных овощей, трав и пряностей и питьевую воду. Для основных компонентов установлены диапазоны массовых долей: томатная паста 25–35 %, сахар 17–25 %, соль 1,7–2,3 %, уксус 5–12 %, смесь овощей, трав и пряностей 0,05–0,5 %, вода – до 100 % [10].

Для исключения зависимости вычислительного примера от краткосрочных коммерческих котировок поставщиков использован единый условный ценовой вектор. Он необходим только для проверки экономической части модели и не рассматривается как фактическая закупочная спецификация конкретного предприятия. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1

Исходная рецептура и условный ценовой вектор

Компонент	Диапазон по источнику, %	Исходная доля, %	Цена, руб./кг
Томатная паста Hot Break 28–30	25–35	30,0	72,00
Сахар	17–25	21,0	48,50
Уксус 12 %-ный	5–12	8,5	61,00
Соль пищевая	1,7–2,3	2,0	20,30
Смесь овощей, трав и пряностей	0,05–0,5	0,2	500,00
Вода	до 100	38,3	0,06
Итого	–	100,0	–

Расчетная сырьевая стоимость определяется как сумма произведений массовой доли ингредиента на его цену:

$$C_{\text{сыр}}(x) = \sum p_i x_i \to min \quad (1)$$

где x_i – массовая доля i-го ингредиента; p_i – его цена, руб./кг. Для исходного состава Ссыр = 38,40 руб./кг. Показатель отражает только сырьевую составляющую и не тождествен полной себестоимости продукта, поскольку не включает труд, энергию, упаковку, амортизацию, логистику и иные расходы.

Обоснование выбора методов и формирование расчетного плана.

Выбор инструментария для оптимизации бизнес-процессов должен опираться на современные подходы к моделированию социально-экономических процессов, где ограничение ресурсов (в данном случае – долей компонентов) выступает ключевым фактором формирования области допустимых решений [8].

Первое решение связано с числом переменных. В рецептуре присутствуют шесть ингредиентов, однако для иллюстрации оптимизации три компонента фиксируются: уксус – 8,5 %, соль – 2,0 %, смесь овощей, трав и пряностей – 0,2 %. Варьируются томатная паста x_1, сахар x_2 и вода x_3. Поскольку число варьируемых компонентов равно трем, предварительный отсеивающий эксперимент не требуется: затраты на отдельную скрининговую серию в данном случае не дают экономического преимущества.

Второе решение определяется природой факторов. Доли ингредиентов образуют смесь и связаны условием

$$x_1 + x_2 + x_3 = 0{,}893 \quad (2)$$

При этом томатная паста и сахар имеют реальные нижние и верхние границы. Поэтому применение стандартного плана смеси без учета ограничений было бы методически неверным: часть назначенных составов могла бы оказаться вне допустимой рецептурной области. Для расчетов используется подход ограниченных смесей, включающий переход к псевдокомпонентам и построение точек по крайним вершинам допустимой области [5; 7].

Для переменной части рецептуры минимальные значения составляют 0,25; 0,17 и 0,293 соответственно. Остаточная доля после вычитания нижних границ равна 0,18. Псевдокомпоненты рассчитываются по выражению

$$z_i = \frac{x_i - l_i}{0{,}893 - \sum l_i}, \sum z_i = 1 \quad (3)$$

Четыре сочетания граничных значений томатной пасты и сахара образуют крайние вершины рассматриваемой области. Для квадратичной модели трехкомпонентной смеси требуется шесть коэффициентов; поэтому четыре вершины сами по себе недостаточны для оценивания модели. В план дополнительно включены пять внутренних точек, в том числе центральная, что дает девять расчетных опытов и три остаточные степени свободы. Если бы число допустимых кандидатных точек существенно превышало лабораторный бюджет, следующий этап состоял бы в оптимальном отборе наиболее информативного подмножества; соответствующий аппарат развит в теории оптимального эксперимента и моделировании социально-экономических процессов, где выбор плана напрямую влияет на экономическую эффективность затрат на НИОКР [7; 11]. В данном примере девять опытов укладываются в принятый расчетный лимит, поэтому дополнительное сокращение плана не требуется.

Таблица 2

Расчетный план допустимых рецептур

Код	Томатная паста, %	Сахар, %	Вода, %	Тестовый отклик Y
P1	25,0	17,0	47,3	4,255
P2	35,0	17,0	37,3	4,444
P3	25,0	25,0	39,3	4,492
P4	35,0	25,0	29,3	4,742
P5	30,0	21,0	38,3	4,457
P6	28,0	23,0	38,3	4,526
P7	32,0	19,0	38,3	4,450
P8	27,0	20,0	42,3	4,395
P9	33,0	22,0	34,3	4,561

В фактической лабораторной апробации каждая строка таблицы должна соответствовать отдельному физически приготовленному образцу и измеренному показателю качества. Здесь Y задан как условный интегральный отклик по пятибалльной шкале только для проверки логики моделирования. Порог допуска к экономической оптимизации принят равным $\hat{Y} \geq 4{,}40$.

Построение и статистическая проверка регрессионной модели.

Для построения модели переменные нормированы относительно суммы варьируемой части рецептуры: $u_i = x_i / 0{,}893$, поэтому $u_1 + u_2 + u_3 = 1$. Для трехкомпонентной смеси использована квадратичная полиномиальная зависимость, позволяющая учитывать не только вклад отдельных компонентов, но и их попарные сочетания [5; 7]. Коэффициенты определялись методом наименьших квадратов. По данным таблицы 2 получено:

$$\hat{Y} = 2{,}300u_1 + 11{,}206u_2 + 3{,}648u_3 - 0{,}861u_1u_2 + 5{,}603u_1u_3 - 12{,}237u_2u_3 \qquad (4)$$

До оптимизации проверяется возможность использования модели. Матрица плана имеет полный ранг 6, то есть все коэффициенты идентифицируемы. Для тестовой выборки коэффициент детерминации $R^2 = 0{,}9897$, скорректированный $R^2 = 0{,}9724$, среднеквадратичная ошибка аппроксимации = 0,0126, максимальный по модулю остаток = 0,0218. Одного высокого значения R^2 недостаточно для решения о дальнейшем использовании модели, поэтому совместно оцениваются ранг, остатки и ошибка прогноза [1; 3].

Повторные опыты в расчетном плане не предусмотрены; следовательно, чистая экспериментальная ошибка и отдельная оценка недостатка согласия по повторностям здесь не определяются. Для вычислительного примера полученных показателей достаточно, чтобы перейти к оптимизации. Если бы выявилась потеря ранга, чрезмерная ошибка или локальная недостаточность данных, экономически рациональным действием было бы не повторение всей серии, а назначение следующего дополнительного опыта с последующим повторным построением и проверкой модели.

Экономико-математическая оптимизация и расчет эффекта.

На основе построенной регрессионной модели формулируется задача нелинейного программирования, что соответствует развитию математических моделей оптимизации процессов принятия решений в экономических системах. Целевая функция направлена на минимизацию переменных издержек (сырьевой стоимости). Требование к характеристике продукта не превращается во второй критерий, а задается как обязательное ограничение. Такая постановка соответствует общему подходу к экономико-математическому программированию [3] и задачам оптимизации рецептурного состава [6; 9].

При фиксированных долях уксуса, соли и смеси пряностей задача записывается следующим образом:

$$min\, C_{\text{сыр}}(x) = 72x_1 + 48{,}5x_2 + 0{,}06x_3 + C_{\text{фикс}} \qquad (5)$$

$$\hat{Y} \geq 4{,}40 \qquad (6)$$

$$0{,}25 \leq x_1 \leq 0{,}35;\ 0{,}17 \leq x_2 \leq 0{,}25;\ x_1 + x_2 + x_3 = 0{,}893 \qquad (7)$$

Поскольку ограничение по прогнозируемому отклику задается квадратичной моделью, поиск выполняется как задача нелинейного программирования. Минимум в принятой области достигается при доле томатной пасты 25,000 %, сахара 22,349 % и воды 41,951 %. Прогнозируемый отклик в найденной точке равен 4,400, то есть ограничение активно: дальнейшее снижение стоимости за счет изменения дорогих компонентов приводило бы к выходу за установленную границу допустимости.

Таблица 3

Сравнение исходного и расчетно оптимизированного составов

Компонент	Исходная доля, %	Оптимальная доля, %	Изменение, п.п.
Томатная паста	30,000	25,000	−5,000
Сахар	21,000	22,349	+1,349
Вода	38,300	41,951	+3,651
Уксус	8,500	8,500	0
Соль	2,000	2,000	0
Смесь овощей, трав и пряностей	0,200	0,200	0
Итого	100,000	100,000	–

Расчетная сырьевая стоимость оптимизированного варианта составляет 35,46 руб./кг против 38,40 руб./кг в исходной рецептуре. Абсолютное снижение равно 2,94 руб./кг, относительное:

$$E = \frac{38{,}40 - 35{,}46}{38{,}4} \cdot 100\ \% = 7{,}66\ \% \qquad (8)$$

При условном объеме выпуска 1 т расчетное снижение сырьевой составляющей составляет около 2,94 тыс. руб., а при 100 т – около 294 тыс. руб. Эти значения не являются оценкой прибыли или полной себестоимости предприятия: они характеризуют только сценарный эффект изменения рецептурного состава при неизменном ценовом векторе.

Экономический смысл результата состоит в том, что удешевление не сводится к механической замене дорогого ингредиента дешевым. Доля томатной пасты действительно уменьшается до нижней допустимой границы, однако одновременно возрастает доля сахара, поскольку именно такая комбинация позволяет сохранить прогнозируемый отклик на минимально допустимом уровне. Следовательно, минимизируется стоимость не произвольной смеси, а только состава, находящегося в области рецептур, удовлетворяющих установленному требованию.

В реальной лабораторной разработке найденный состав не должен автоматически считаться окончательным. Следующий обязательный этап – отдельный подтверждающий опыт с фактическим измерением характеристик продукта. При успешном подтверждении экспериментальная серия завершается; при расхождении анализируется причина и при необходимости назначается дополнительный опыт либо пересматривается структура модели. Тем самым экономическая оптимизация связана с правилом остановки затрат на дальнейшие эксперименты.

Подобные подходы к оптимизации рецептур коррелируют с общими тенденциями моделирования экономической эффективности на предприятиях агропромышленного и пищевого комплекса, где снижение сырьевой себестоимости при сохранении качества напрямую определяет конкурентоспособность продукции [12].

Заключение. Расчетный пример показал, что последовательность лабораторной разработки может быть представлена как система взаимосвязанных решений. При небольшом числе варьируемых ингредиентов отдельный скрининг не требуется; наличие нижних и верхних границ обосновывает применение ограниченного плана смеси с псевдокомпонентами и крайними вершинами; достаточное число плановых точек позволяет построить и проверить регрессионную модель; после этого экономический критерий минимизации сырьевой стоимости решается при жестком ограничении на характеристику продукта.

В принятом вычислительном сценарии сырьевая стоимость снизилась на 2,94 руб./кг, или 7,66 %. Этот результат не заменяет физическую апробацию и не может быть напрямую перенесен на конкретное предприятие без фактических цен и лабораторных измерений, однако демонстрирует механизм получения экономического эффекта: математическая модель ограничивает область допустимых составов, а оптимизационная процедура выбирает внутри нее вариант с минимальной стоимостью.

Разработанная последовательность формирует инструментальную основу для поддержки принятия решений руководством предприятия при управлении затратами на этапе НИОКР и является расчетной иллюстрацией разработанной авторами экономико-математической методики лабораторной разработки и оптимизации рецептур. В методике выбор метода планирования, проверка достаточности данных, моделирование, стоимостная оптимизация и подтверждение результата связаны формализованными правилами перехода, возврата и завершения экспериментальной серии. Подробная классификация методов планирования и правила выбора между ними являются самостоятельным предметом дальнейших публикаций. Инструментальная реализация методики осуществляется в программном контуре FoodDOEPlanner, предназначенном для последовательного выполнения расчетов и фиксации принятых решений. Инструментальная реализация данной методики в виде программного контура соответствует современным трендам разработки компьютерных моделей и инструментов анализа для поддержки принятия решений в экономических системах [1; 2].

Список литературы

1. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Наука, 1976. – 279 с.
2. Акишин, В. А. Экономико-математическая и статистическая модель оценки эффективности внедрения ИИ-агентов в условиях дефицита кадров и технологической импортозависимости / В. А. Акишин, О. С. Чемерис // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 1. – С. 440-443.
3. Бродский В. З. Введение в факторное планирование эксперимента / В. З. Бродский. – М. : Наука, 1976. – 223 с.
4. Гармаш А. Н. Экономико-математические методы и прикладные модели : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. Н. Гармаш, И. В. Орлова, В. В. Федосеев ; под ред. В. В. Федосеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2014. – 328 с.
5. Зедгенидзе И. Г. Планирование эксперимента для исследования многокомпонентных систем / И. Г. Зедгенидзе. – М. : Наука, 1976. – 390 с.
6. Карпов В. И. Оптимизация рецептурного состава пищевого продукта / В. И. Карпов, Н. М. Портнов // Системный анализ в проектировании и управлении : материалы XXIV Международной научной и учебно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 октября 2020 г. – СПб. : Политех-Пресс, 2020. – С. 169–182.
7. Красуля О. Н. Математическое моделирование рецептур и технологий производства пищевых продуктов : учебник / О. Н. Красуля, С. В. Николаева, А. Е. Краснов, А. В. Токарев. – СПб.: ГИОРД, 2024. – 352 с. – ISBN 978-5-98879-227-7.
8. Моделирование социально-экономических процессов : Учебное пособие / И. В. Ильин, О. С. Чемерис, А. И. Левина, А. С. Дубгорн. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. – 92 с. – ISBN 978-5-7422-9117-6. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id25-264.
9. Назарян А. О. Экономико-математическая оптимизация рецептур пищевых продуктов на стадии разработки: статистические методы снижения себестоимости, рисков и поддержки управленческих решений / А. О. Назарян, О. С. Чемерис // Экономический вестник. – 2026. – Т. 5, № 3. – С. 74–82. – DOI: 10.66621/2949-4648-2026-5-3-74-82.
10. Самаренкин Д. А. Соус томатный типа кетчуп и способ его получения : пат. 2457695 Рос. Федерация, МПК A23L 1/24 / Д. А. Самаренкин; заявитель и патентообладатель ОАО «Казанский Жировой Комбинат». – № 2011109617/13; заявл. 14.03.2011; опубл. 10.08.2012.
11. Федоров В. В. Теория оптимального эксперимента (планирование регрессионных экспериментов) / В. В. Федоров. – М. : Наука, 1971. – 312 с.
12. Чемерис, О. С. Моделирование экономической эффективности внедрения умных технологий на сельхозпредприятиях / О. С. Чемерис, Р. В. Карпович // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 1. – С. 159-166. – DOI 10.18101/2304-4446-2025-1-159-166.

Инновационные технологии кибербезопасности как фактор повышения конкурентоспособности коммерческих банков

Науменко И.А.,
ассистент кафедры инновационной
экономики и финансов НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Гринчук А.А.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В исследовании рассматривается роль современных технологий кибербезопасности в формировании доверия клиентов и повышения конкурентоспособности коммерческих банков в условиях цифровой трансформации банковского сектора. Раскрывается взаимосвязь между развитием цифровых банковских сервисов, с расширением киберугроз и необходимостью совершенствования механизмов защиты информации. Рассмотрены основные направления развития кибербезопасности. Сделан вывод о том, что эффективное обеспечение кибербезопасности способствует формированию клиентского доверия, что в свою очередь создает условия для укрепления конкурентных позиций коммерческого банка.

Ключевые слова: кибербезопасность, цифровизация, информационная безопасность, доверие клиентов, банковские инновации, защита данных, конкурентоспособность коммерческого банка.

Innovative cybersecurity technologies as a factor in enhancing the competitiveness of commercial banks

Naumenko I.A.,
Assistant Lecturer of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Grinchuk A.A.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This study examines the role of modern cybersecurity technologies in building customer trust and enhancing the competitiveness of commercial banks in the context of the digital transformation of the banking sector. It explores the interrelationship between the development of digital banking services, the rise in cyber threats and the need to improve information security mechanisms. The main areas of development in cybersecurity are examined. The conclusion is drawn that effective cybersecurity measures help to build customer trust, which in turn creates the conditions for strengthening the competitive position of a commercial bank.

Keywords: cyber security, digitalisation, information security, customer trust, banking innovation, data protection, competitiveness of a commercial bank

Введение. Цифровая трансформация банковского сектора сопровождается активным внедрением различных технологических решений. Одновременно с этим расширяется и спектр киберугроз, в виде мошенничества, несанкционированного доступа, утечек персональных данных и других незаконных действий. В данных условиях обеспечение кибербезопасности выходит за рамки базового управления операционными рисками, становясь значимым фактором обеспечения доверия клиентов.

Сегодня при выборе банковских продуктов пользователи в равной степени ориентируются как на их стоимость и удобство, так и на уровень защищенности денежных средств и персональной информации. Отсюда, развитие технологий защиты данных обуславливается потребностью формирования клиентской лояльности и повышения конкурентоспособности банка [2].

Инновации в области защиты данных активно внедряются финансовыми организациями для минимизации возникающих рисков и повышения уровня доверия клиентов. При этом, восприятие таких технологий пользователями остается неоднозначным: с одной стороны, они обеспечивают дополнительный уровень защиты финансовой информации и операций, с другой – могут вызывать опасения, связанные с конфиденциальностью данных.

В целом финансовые инновации представляют собой комплексный процесс, разработки, внедрения и распространения новых финансовых продуктов, услуг и технологий, направленных на повышение эффективности функционирования финансовой системы и экономики в целом. Их развитие охватывает деятельность банков, финтех-компаний и иных финансовых организаций. В банковской сфере финансовые технологии и инновации являются одним из наиболее динамично развивающихся направлений, поскольку позволяют повышать качество обслуживания, эффективность операционной деятельности и создавать новые возможности для повышения конкурентоспособности коммерческих банков [3. с. 164].

Вместе с тем, расширение технологических возможностей банковской деятельности сопровождается появлением новых угроз и рисков, что объясняет необходимость одновременного развития механизмов обеспечения кибербезопасности. Таким образом, цифровизация банковского сектора формирует системную связь цифрового банкинга с двумя ключевыми, противоположно направленными факторами – технологическим развитием и внешними угрозами (рис.1).

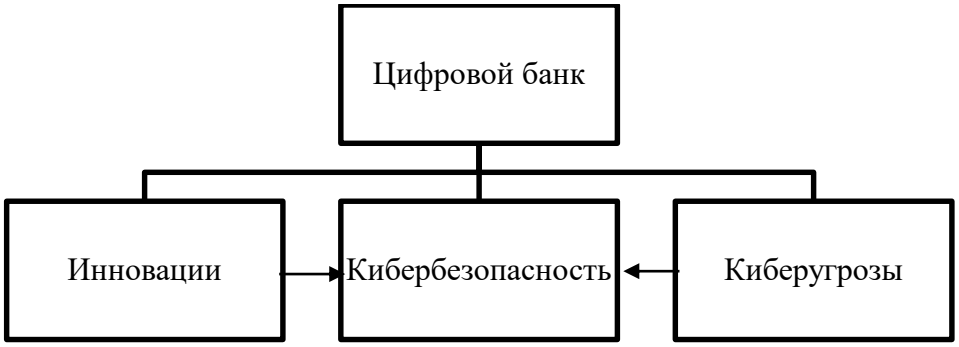


Рис. 1. Схема взаимодействия цифрового банкинга, инноваций и киберугроз

Источник: составлено авторами по материалам [3. с. 488]

Представленная взаимосвязь особенно проявляется по мере расширения технологической основы современного банкинга. Облачные платформы, мобильные сервисы, блокчейн и искусственный интеллект, создают новые возможности для развития банковских услуг и повышения их эффективности, однако одновременно с этим расширяют цифровую поверхность потенциальных атак. В таких условиях кибербезопасность становится необходимым элементом, обеспечивающим защиту инфраструктуры через механизмы шифрования, многофакторной аутентификации, постоянного мониторинга и управления рисками [1].

В то же время киберугрозы, включая фишинг, вредоносное ПО, DDoS-атаки и утечки данных, непрерывно воздействуют на эту экосистему, вынуждая банки постоянно совершенствовать защитные меры. В контексте доверия клиентов, именно эффективность «Кибербезопасности» в противодействии «Киберугрозам» становится определяющим фактором при выборе банковских продуктов, поскольку надежная защита активов и персональных данных сегодня является для потребителя критическим приоритетом.

В условиях цифровой трансформации банковского сектора на первое место выходят вопросы информационной безопасности. ЦБ обозначил три приоритетные цели в сфере информационной безопасности (ИБ) финансового сектора:

– защита прав потребителей и повышение их доверия к цифровым технологиям;

– безопасность платежных технологий и технологический суверенитет;

– контроль операционных рисков [4].

Для каждого направления разработан набор конкретных мероприятий, соблюдающих баланс интересов граждан, бизнеса и государства.

Весной 2023 года Банк России анонсировал тестирование цифрового рубля. Основное внимание с точки зрения обеспечения информационной безопасности сфокусировано на:

– выработке требований к защите информации, предъявляемых к участникам платформы цифрового рубля;

– создании правовой, организационной и технологической основ в части вопросов ИБ;

– развитии антифрод-механизмов с учетом специфики операций в цифровых рублях [3].

Реализация проекта цифрового рубля знаменует собой переход банковской системы на качественно иной уровень цифровой инфраструктуры, где критически важную роль играет превентивная защита. Фокус регулятора на стандартизации требований, законодательной базе и специализированных антифрод-системах свидетельствует о том, что для Банка России безопасность новой платформы является приоритетным условием ее масштабирования. В контексте доверия клиентов такой системный подход к киберзащите выступает ключевым фактором: гарантируя технологическую надежность операций с цифровой валютой, финансовый институт обеспечивает фундамент для формирования долгосрочной лояльности и широкого принятия нового финансового инструмента обществом.

ЦБ сформировал требования к информационной безопасности новых проектов и проводит мониторинг фактического уровня их защищенности. Среди этих проектов:

– развитие новых способов идентификации и аутентификации, в том числе удаленной идентификации для резидентов и нерезидентов;

– цифровые финансовые активы;

– повышение доступности электронной подписи для массового сегмента;

– развитие взаимодействия финансовых организаций с органами власти, включая доступ к государственным информационным системам [6].

Масштабирование регуляторных инициатив Банка России по обеспечению информационной безопасности охватывает широкий спектр инновационных направлений: от совершенствования систем удаленной идентификации до интеграции с государственными информационными системами и развития рынка цифровых активов. Формирование ЦБ единых защитных стандартов и последующий строгий контроль за их соблюдением создают для клиентов «безопасный периметр», позволяющий беспрепятственно пользоваться современными цифровыми сервисами. В условиях растущей сложности финансовых продуктов именно такой надзорный подход нивелирует риски для пользователей и выступает гарантом того, что технологические нововведения будут соответствовать ожиданиям общества в части надежности и защиты персональных данных.

В современных условиях цифровизации финансового сектора доверие клиента к банку перестало быть абстрактным понятием. Сегодня это измеримый показатель, который напрямую зависит от того, насколько эффективно организация интегрирует инновационные защитные механизмы в свою инфраструктуру. Потребители все чаще отдают предпочтение тем финансовым институтам, которые превращают кибербезопасность из «невидимого» бэк-офисного процесса в очевидное преимущество пользовательского опыта. Нижеприведенная таблица 1 наглядно отражает ключевые технологические векторы, которые на текущий момент формируют стандарты защищенного цифрового банкинга и влияют на решение клиентов о выборе банковских продуктов.

Таблица 1

Ключевые тренды цифрового банкинга и обеспечения безопасности

Трендовое направление	Суть изменений	Влияние на выбор клиента
Искусственный интеллект	Внедрение интеллектуальных систем для анализа транзакций и выявления аномалий в режиме реального времени	Повышает уверенность клиента в мгновенном пресечении мошеннических операций без участия человека
Биометрическая идентификация	Переход от классических паролей к распознаванию по голосу, лицу или отпечаткам пальцев	Формирует ощущение персональной защищенности и удобства, снижая риск компрометации доступа
Безопасность по умолчанию	Интеграция защитных алгоритмов непосредственно в дизайн и архитектуру мобильных приложений	Минимизирует усилия клиента по настройке безопасности, делая продукт «дружелюбным» и надежным
Поведенческий анализ	Мониторинг привычек пользователя для подтверждения легитимности действий внутри цифровой среды	Создает невидимый, но надежный контур защиты, который не усложняет клиентский опыт
Постквантовая криптография	Разработка методов шифрования данных с учетом перспективных угроз вычислительной мощности	Подчеркивает технологическое лидерство банка и долгосрочную заботу о сохранности активов

Источник: составлено авторами по материалам [5]

Анализ ключевых трендов показывает, что в конкурентной борьбе за лояльность аудитории побеждают те банки, которые обеспечивают бесшовную интеграцию защиты в повседневный клиентский путь. Технологии ИИ, биометрии и продвинутого шифрования становятся неотъемлемыми элементами бренда, сигнализирующими клиенту о высоком уровне ответственности банка. Инновации в защите данных более не воспринимаются как второстепенные опции; для современного пользователя они являются главным гарантом финансовой стабильности и цифрового суверенитета. Таким образом, инвестиции в кибербезопасность сегодня – это не только минимизация операционных рисков, но и стратегическая инвестиция в развитие базы лояльных клиентов и долгосрочную устойчивость банковского бизнеса.

Заключение. Изучение современных тенденций развития банковских технологий позволяет сделать вывод о том, что кибербезопасность становится неотъемлемой частью обеспечения конкурентоспособности коммерческих банков. Расширение цифровых каналов обслуживания и внедрение инновационных решений одновременно создают новые возможности для развития банковских продуктов и повышают требования к защите финансовой информации и персональных данных. В этих условиях эффективность применяемых механизмов кибербезопасности непосредственно связана с формированием доверия клиентов к цифровым сервисам банка.

Таким образом, обеспечение кибербезопасности следует рассматривать не только как необходимое условие стабильного функционирования цифровых банковских сервисов, но и как фактор укрепления клиентского доверия, повышения лояльности и, в конечном счете, повышения конкурентоспособности коммерческого банка.

Список литературы

1. Быканова Н.И., Карловская Е.А., Евдокимова О.Н., Мандрикова В.И. Влияние мобильных приложений на конкурентоспособность микрофинансовых организаций // Научный результат. Экономические исследования. 2025. Т. 11. № 3. С. 80-93. DOI: 10.18413/2409-1634-2025-11-3-0-7

2. Быканова Н.И., Науменко И.А. Эволюция подходов к определению конкурентоспособности банков в онлайн-среде // Экономико-управленческий конгресс: сборник научных работ по итогам комплексного Международного мероприятия (г. Белгород, 13–14 ноября 2025 г.) / под р ед. В.М. Захарова, Я.И. Сер киной. – Белгород: ЦПП ИД «БелГУ» НИУ «БелГУ», 2025. – 729 с. – URL: http://dspace.bsuedu.ru/handle/123456789/66060. – Текст: электронный.С.225-229
3. Овезбердиева Ш.Д., Джуманазаров Б.Д., Магтымов М.М., Мерданова М. Банковские инновации и кибербезопасность. Образование и наука в XXI веке. 2026. Т. 2. № 72 (4). С. 11.
4. Мустафина А.А., Кайгородова Г.Н., Пыркова Г.Х. Финансовые инновации в банковской деятельности // Индустриальная экономика. 2026. № 2. С 79-85. DOI: 10.47576/2949-1886.2026.2.2.011
5. Банкинг 5.0: инновации, доверие, надежность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://journal.uralsib.ru/businesstrends/banking-5-0 (дата обращения: 25.08.2026)
6. Кибербезопасность в российских банках [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://journal.uralsib.ru/businesstrends/cybersecurity_of_russian_banks (дата обращения: 19.08.2026)
7. Vaganova O., Bykanova N., Gordya D., Evdokimov D. Growth Points Of Fintech Industry In The Perception Of Financial Market Transformation // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2021. Т. 103. С. 435441.

Развитие конкурентной среды на олигополистических рынках Республики Беларусь

Ольшевский Д.В.,
студент Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Волчкевич Т.Я.,
ст. преподаватель кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются особенности развития конкурентной среды на олигополистических рынках Республики Беларусь. Показано, что олигополия является распространенной рыночной структурой в стратегически значимых секторах экономики, включая телекоммуникации, продовольственный ритейл и топливно-энергетический комплекс. Определены основные факторы формирования таких рынков: высокий уровень концентрации, эффект масштаба, административные и технологические барьеры входа, государственное регулирование. Предложены направления совершенствования конкурентной политики.

Ключевые слова: олигополия, рыночная концентрация, индекс Херфиндаля-Хиршмана, антимонопольное регулирование, МАРТ РБ, ценовое регулирование, X-неэффективность, цифровой антитраст, алгоритмический сговор, стимулирующий тарифный метод, RPI-X, Республика Беларусь.

The development of a competitive environment in the oligopolistic markets of the Republic of Belarus

Olshevsky D.V.,
student of Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Volchkevich T.Ya.,
Senior Lecturer of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the development features of the competitive environment in the oligopolistic markets of the Republic of Belarus. It shows that oligopoly is a widespread market structure in strategically significant economic sectors, including telecommunications, food retail, and the fuel and energy complex. The main factors shaping such markets are identified: a high level of concentration, economies of scale, administrative and technological entry barriers, and state regulation. Finally, the author proposes directions for improving competition policy.

Keywords: Oligopoly, market concentration, Herfindahl-Hirschman Index, antitrust regulation, MART RB (Ministry of Antimonopoly Regulation and Trade of the Republic of Belarus), price regulation, X-inefficiency, digital antitrust, algorithmic collusion, incentive-based tariff method, RPI-X, Republic of Belarus

Развитие конкурентной среды выступает базисом макроэкономического роста, драйвером инноваций и инструментом защиты интересов потребителей. Конкурентные механизмы вынуждают бизнес оптимизировать издержки, повышать качество менеджмента и инвестировать в НИОКР.

Однако реальные контуры товарных рынков в мире и в Республике Беларусь далеки от совершенной конкуренции: стратегически значимая, капиталоемкая часть рыночного пространства функционирует в форме олигополии. Данная структура характеризуется доминированием ограниченного числа крупных участников, обладающих высокой степенью стратегической взаимозависимости, где решения любой из фирм вызывают неизбежную ответную реакцию конкурентов.

Функционирование белорусских олигополий носит дуалистичный характер. С одной стороны, крупные компании генерируют положительный эффект масштаба, обеспечивают стабильность поставок и инвестируют в национальную инфраструктуру. С другой стороны, высокая концентрация рынка порождает системные риски: параллельное ценообразование, монопсоническое давление сетей на локальных поставщиков и возникновение X-неэффективности, при которой защищенные барьерами гиганты теряют стимулы к снижению затрат и инновациям.

Цель статьи – выявить системные отраслевые и институциональные особенности развития конкурентной среды на олигополистических рынках Республики Беларусь в современных условиях и на основе полученных данных разработать научно обоснованный комплекс рекомендаций по модернизации государственной антимонопольной и тарифной политики.

В теории отраслевых рынков (Industrial Organization) олигополия классифицируется как наиболее сложная модель несовершенной конкуренции. Ее фундаментальный признак, отличающий структуру от чистой монополии или монополистической конкуренции, – стратегическая взаимозависимость участников. В отличие от совершенного рынка, где фирма принимает цену как заданную (price-taker), олигополист обладает рыночной властью (price-maker), и любое его действие вызывает сильный экономический отклик со стороны соперников [1, 3].

Как следствие, в процессе принятия управленческих решений олигополист находится в состоянии непрерывного стратегического мониторинга. Он вынужден детально прогнозировать и учитывать вероятную ответную реакцию конкурентов при изменении любых параметров своей деятельности: уровня отпускных цен, объемов производства, товарного ассортимента, глубины дифференциации продукта, масштабов маркетинговых кампаний и направлений инвестиционных программ.

В зависимости от характера производимой продукции в экономической науке принято разделять олигополии на чистую и дифференцированную:

Характеристика	Чистая олигополия	Дифференцированная олигополия
Характер продукции	Однородная, стандартизированная (неотличимая)	Дифференцированная, разнообразная (отличающаяся брендом, качеством)
Ценообразование	Высокая зависимость цен: изменение цены одной фирмой заставляет другие фирмы следовать	Более гибкое: брендинг позволяет удерживать клиентов при более высокой цене
Основной метод борьбы	Ценовая конкуренция (снижение издержек)	Неценовая конкуренция (реклама, качество, сервис, бренд)
Примеры отраслей	Сталь, алюминий, сахар, медь	Автомобили, бытовая техника, электроника, авиаперевозки

Источник: собственная разработка на основе [2]

Для объективной количественной оценки архитектоники товарных рынков и верификации уровня их концентрации антимонопольными органами традиционно применяется комплементарный инструментарий, включающий индекс концентрации (CR_k) и индекс Херфиндаля-Хиршмана (HHI) [4].

Специфика и структурный анализ олигополистических рынков Республики Беларусь. В современной экономической системе Республики Беларусь признаки классической и дифференцированной олигополии наиболее рельефно и системно проявляются в трех ключевых секторах потребительского и инфраструктурного спроса: на рынке сотовой подвижной электросвязи, в сфере розничной торговли (продовольственный ритейл) и в топливно-энергетическом комплексе [5]. Исследуем структуру каждого из них подробнее.

Рынок сотовой подвижной электросвязи. Данный сектор представляет собой эталонный пример закрытой некооперативной триополии национального масштаба. На протяжении длительного времени рынок жестко поделен между тремя операторами: МТС, А1 и life:). Текущая структура распределения абонентской базы и долей рынка представлена в таблице 1.

Таблица 1

Распределение абонентов и долей рынков

Оператор	Количество абонентов (млн чел.)	Доля рынка (%)
МТС	5,7	~47
А1	4,9	~41
life:)	1,5	~12
Итого	12,1	100

Источник: собственная разработка на основе [7, 8]

На основе представленных данных расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана демонстрирует критический уровень концентрации: HHI = 4034, что более чем в 1.6 раза превышает международный безопасный порог (2500 пунктов). Такая структура детерминирована непреодолимыми барьерами входа [4]. Сектор требует колоссальных невозвратных издержек (sunk costs) на развертывание базовых станций, создание опорной транспортной сети, приобретение лицензий и получение лимитированного государством радиочастотного ресурса.

Вход четвертого системного оператора в национальном масштабе экономически и технологически заблокирован. Как следствие, прямая ценовая конкуренция на данном рынке фактически отсутствует во избежание взаимного разрушения рентабельности. Стратегическое соперничество полностью сместилось в плоскость глубокой дифференциации продукта: операторы конкурируют за счет скорости передачи данных (развитие стандартов 4G/5G), плотности покрытия, пакетных предложений (интеграция фиксированного интернета, мобильной связи и OTT-телевидения), а также экосистемных цифровых сервисов.

Продовольственный ритейл (розничная торговля). В отличие от стабильной триополии связи, белорусский рынок продовольственного ритейла эволюционирует от монополистической конкуренции к сетевой олигополии. Активная структурная трансформация сопровождается поглощением независимой региональной розницы крупными вертикально-интегрированными сетями [6]. Визуальное представление структуры доминирования ключевых игроков в сегменте организованных форматов торговли (супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры) отражено на рисунке 1.

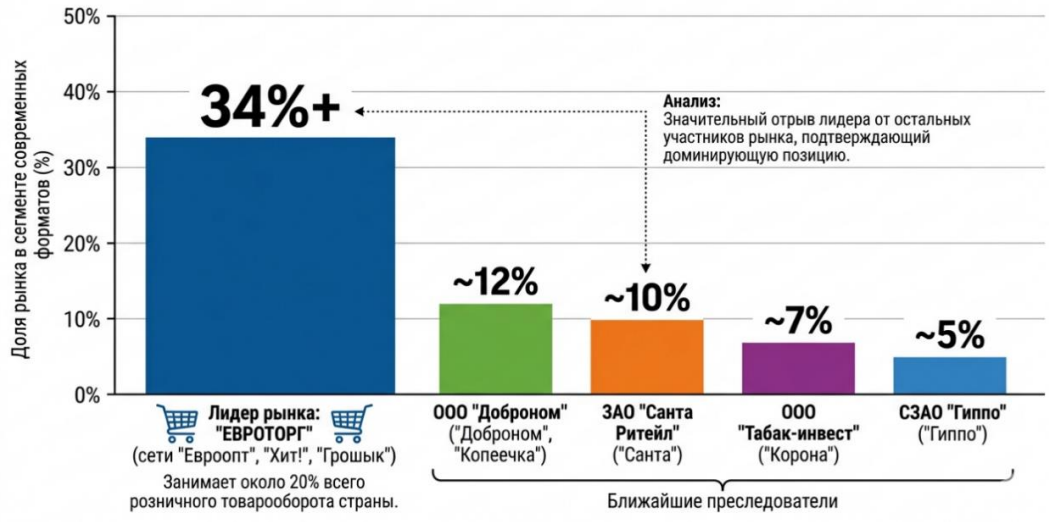


Рис. 1. Структура доминирования игроков на рынке

Источник: собственная разработка на основе [9]

Данный сектор демонстрирует специфический дуализм концентрации. С одной стороны, в масштабах общего товарооборота розничной торговли страны доля лидера – компании «Евроторг» – составляет около 20 %, что укладывается в рамки национального антимонопольного законодательства [10]. С другой стороны, в сегменте современных форматов розницы рыночная доля игрока достигает критических 34 %, фиксируя значительный отрыв лидера от ближайших преследователей и усиливая его переговорную позицию на рынке.

Масштаб рыночной концентрации розничных сетей рождает опасный рыночный феномен – эффект монопсонии (рыночной власти покупателя) [1]. Обладая колоссальными каналами сбыта, крупные сети приобретают сверхвысокую переговорную силу по отношению к отечественным производителям и поставщикам продуктов питания. Сети получают возможность навязывать производителям жесткие условия: длительные отсрочки платежей, требования по выплате скрытых бонусов за маркетинговое продвижение («входной билет» на полку) и эксклюзивное снижение отпускных цен, что подрывает финансовую устойчивость локального малого и среднего производственного бизнеса и требует постоянного регуляторного вмешательства со стороны Министерства антимонопольного регулирования и торговли (МАРТ) [8].

Топливно-энергетический комплекс (розничный рынок моторного топлива). Рынок розничной реализации нефтепродуктов через сеть АЗС в Республике Беларусь представляет собой специфическую модель государственной регулируемой олигополии [5]. Ключевыми участниками выступают ПО «Белоруснефть» (абсолютный лидер, контролирующий более 60 % инфраструктуры АЗС), а также ИООО «Лукойл Белоруссия», ИООО «Газпромнефть-Белнефтехим» и ОАО «НК «Роснефть-Беларусь». Специфика функционирования данного рынка заключается в том, что все ключевые игроки прямо или косвенно интегрированы в орбиту государственного регулирования, осуществляемого через концерн «Белнефтехим». Ценовая конкуренция на данном рынке полностью исключена: розничные цены на автомобильное топливо устанавливаются директивно и меняются синхронно для всех участников рынка. В этих институциональных условиях рыночное соперничество полностью перенесено в сферу неценовой дифференциации: компании ведут борьбу за потребителя посредством повышения качества придорожного сервиса, расширения ассортимента сопутствующих товаров в магазинах при АЗС, внедрения бесконтактных систем оплаты, развития зарядной инфраструктуры для электромобилей и глубины корпоративных программ лояльности.

Определяющим внешним фактором, трансформирующим поведение белорусских олигополий, выступает государственная система контроля ценообразования [5]. Ее базовый элемент – Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 713 «О системе регулирования цен», которое накладывает жесткие ограничения на предельные надбавки импортеров, оптовой и розничной торговли, а также требует обязательного согласования повышения отпускных цен производителей с госорганами [11].

Влияние этого механизма носит глубоко дуалистичный характер. С одной стороны, обеспечивается оперативное купирование инфляционных шоков и таргетирование индекса потребительских цен (CPI). В условиях высокой концентрации административный барьер защищает доходы населения от роста маржинальности доминирующих структур и выполняет дисциплинирующую функцию, понуждая крупный бизнес оптимизировать непроизводственные затраты. С другой стороны, долгосрочное применение таких ограничений несет серьезные структурные риски для развития товарных рынков.

С другой стороны, пролонгированное ограничение маржинальности сжимает чистую прибыль и подрывает инвестиционный потенциал олигополистов, рождая дефицит ресурсов для технологической модернизации и обновления фондов. На розничных рынках фиксация цен вынуждает компании искать рентабельность исключительно за счет масштабирования и автоматизации. Это закрепляет доминирование существующих гигантов, которым легче адаптироваться к регуляторным шокам, и блокирует сигналы для входа новых участников.

Особую опасность представляет генезис X-неэффективности (концепция Х. Лайбенстайна) [1]. Когда ценообразование привязано к формуле «затраты плюс», у менеджмента атрофируются стимулы к снижению издержек, так как любая экономия ведет лишь к автоматическому снижению регулируемой цены в следующем периоде. В результате внутри компаний накапливаются избыточные штаты, неоптимальная логистика и устаревшие технологии, а раздутая себестоимость перекладывается на потребителей.

Кроме того, жесткие рамки усугубляют риск параллельного рыночного поведения без заключения прямых картельных соглашений. В условиях прозрачных нормативных надбавок игроки синхронно выставляют максимально разрешенные государством цены и отказываются от гибкой ценовой политики [4]. Регулирование парадоксальным образом консервирует рыночную структуру, смещая соперничество из продуктивной плоскости снижения издержек в сторону неценового давления на поставщиков.

Направления совершенствования конкурентной политики. Для минимизации системных рисков избыточной олигополизации, преодоления эффектов монопсонии и трансформации госконтроля в продуктивное русло, Министерству антимонопольного регулирования и торговли (МАРТ) Республики Беларусь необходим эволюционный переход от жестких административных методов сдерживания цен к системе стимулирующего и превентивного цифрового регулирования [4]. В рамках данного исследования нами научно обоснованы пять взаимосвязанных стратегических направлений модернизации отечественной конкурентной политики.

Первым фундаментальным направлением является внедрение передовых инструментов «цифрового антитраста» [4]. Современные олигополии активно используют автоматизированные алгоритмы динамического ценообразования. В этих условиях классические методы антимонопольного надзора, опирающиеся на ретроспективный анализ бумажной документации, теряют свою эффективность. МАРТ необходимо сформировать специализированное подразделение Data-аналитики для непрерывного мониторинга высококонцентрированных рынков с помощью технологий Big Data и машинного обучения. Первоочередной задачей цифрового антитраста выступает оперативное выявление алгоритмических сговоров – скрытой координации цен, реализуемой программным обеспечением конкурирующих фирм. Такой мониторинг должен базироваться на фиксации трех ключевых системных маркеров:

1. Сверхсинхронность – зеркальное изменение цен параллельными игроками в течение нескольких минут или секунд, что невозможно при ручном управлении менеджерами.

2. Ценовой параллелизм при гетерогенной структуре издержек – движение розничных цен конкурентов по идентичным траекториям, несмотря на разную удаленность логистики, объемы закупок и операционные затраты.

3. «Алгоритмическая охота» (сниппинг) – автоматическое распознавание роботами любых скидок соперника и мгновенное применение блокирующих алгоритмов (выравнивание цен вверх или скупка дешевого товара ботами) для удержания монопольно высокой маржи.

Вторым направлением, нацеленным на преодоление хронической X-неэффективности в регулируемых государством олигополиях и инфраструктурных монополиях, выступает переход к долгосрочному стимулирующему тарифному регулированию по методу RPI-X [4]. Данный подход призван заменить затратный метод «издержки плюс», при котором любое снижение затрат фирмой ведет к автоматическому урезанию ее тарифа на следующий плановый период.

Суть метода заключается в том, что регулятор неизменно фиксирует параметры на долгосрочный плановый период (от 3 до 5 лет). Если фирма-олигополист за счет автоматизации, цифровизации и оптимизации логистики сможет снизить свои реальные совокупные издержки (TC) опережающими темпами – сильнее, чем заданный государством

коэффициент X, то вся полученная сверхэкономия в стопроцентном объеме остается в распоряжении предприятия в форме чистой прибыли. Это устраняет страх менеджмента перед снижением затрат и создает мощный стимул для притока инвестиций и технологического обновления.

Третьим важнейшим направлением является комплексная модернизация нормативно-правовой базы с целью адаптации законодательства к реалиям платформенной экономики [4]. Действующий Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» нуждается в расширении рядом правовых дополнений [10]. Во-первых, необходимо законодательно закрепить дефиницию «цифровая платформа» и внедрить качественные критерии оценки их доминирующего положения (контроль над сетевыми эффектами, объемами пользовательских данных и алгоритмами ранжирования), даже если доля платформы по объему продаж формально ниже классических порогов. Во-вторых, требуется ввести в правовое поле понятие «технический агент» (ценовой алгоритм, бот), что наделит регулятор законным правом истребовать и проводить аудит исходных кодов алгоритмов ценообразования. В-третьих, необходимо закрепить правовой режим «регуляторных песочниц», позволяющий крупным ИТ-платформам тестировать новые модели динамических тарифов под прямым надзором государства без риска мгновенных штрафов.

Четвертым направлением модернизации выступает системная институционализация антимонопольного комплаенса внутри самих фирм-олигополистов [4]. Вместо расширения штата проверяющих государству целесообразно стимулировать крупный бизнес к созданию внутренних превентивных систем правового контроля. Антимонопольный комплаенс предполагает разработку жестких корпоративных регламентов взаимодействия с конкурентами, регулярный автоматизированный аудит договоров на предмет дискриминационных условий, а также непрерывное обучение сотрудников коммерческих отделов правилам недопустимости координации цен. При этом наличие сертифицированного и реально функционирующего комплаенса должно стать весомым юридическим основанием для снижения размера штрафных санкций со стороны МАРТ в случае непреднамеренного совершения правонарушения линейным персоналом.

Пятым стратегическим направлением, обеспечивающим балансировку рыночной архитектуры, является всесторонняя поддержка малого и среднего предпринимательства (МСП) как главного источника альтернативного конкурентного давления на олигополии [3]. Для минимизации разрушительных эффектов монопсонии розничных сетей необходимо законодательно ограничить максимальный размер совокупных бонусов и вознаграждений («ретро-бонусов»), которые торговые гиганты имеют право взыскивать с локальных поставщиков и фермеров, установив жесткий лимит на уровне не более 5 % от стоимости поставки. Кроме того, требуется ускорить создание независимой региональной инфраструктуры сбыта – специализированных оптово-распределительных центров коллективного пользования и экосистемных государственных маркетплейсов для малых производителей, функционирующих в обход олигополистических каналов. Также необходимо стимулировать программы субконтрактации, обязывающие крупные государственные олигополии квотировать фиксированную долю своих закупок сырья и услуг у отечественных субъектов МСП на прозрачных условиях электронных торгов.

Заключение. Олигополистическая структура рынков сотовой связи, ритейла и ТЭК в Республике Беларусь носит объективный характер, будучи детерминирована эффектом масштаба, капиталоемкостью инфраструктуры, малой емкостью рынка и высокой ролью государства [3, 5]. Крупные структуры обеспечивают макроэкономическую стабильность, непрерывность поставок и развитие сервисов.

Однако критический уровень концентрации (верифицированный индексами CR_k и HHI) несет системные риски: ослабление ценовой конкуренции, жесткие барьеры входа, параллельное поведение игроков и монопсоническое давление на поставщиков. Действующее госрегулирование цен выполнило стабилизационную функцию, но его пролонгация ведет к эскалации X-неэффективности, консервации затрат и снижению инвестиционного потенциала компаний [5, 11].

Следовательно, модернизация политики МАРТ должна опираться на замещение жесткого контроля стимулирующими и превентивными механизмами. Ключевыми направлениями выступают внедрение цифрового антитраста против алгоритмических сговоров, переход к формульному тарифному методу RPI-X, институционализация антимонопольного комплаенса и поддержка малого и среднего бизнеса как источника альтернативного конкурентного давления. Это позволит сохранить инвестиционный потенциал крупных игроков, понуждая их снижать издержки и внедрять инновации в интересах общества.

Список литературы

1. Анализ рынка телекоммуникаций и сотовой связи Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства связи и информатизации Республики Беларусь. – Режим доступа: https://mpt.gov.by/. – Дата обращения: 19.04.2026.
2. Князева, И. В. Антимонопольная политика государства : учебное пособие / И. В. Князева. – Москва : Омега-Л, 2020. – 254 с.
3. Лемешевский, И. М. Микроэкономика: основы микроанализа и белорусская практика / И. М. Лемешевский. – Минск : ФУАинформ, 2018. – 340 с.
4. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь (МАРТ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mart.gov.by/ – Дата обращения: 14.04.2026.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь (Белстат) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/. – Дата обращения: 24.04.2026.
6. Обзор рынка розничной торговли Республики Беларусь за 2025 год [Электронный ресурс] // Аналитический портал BelRetail. – Режим доступа: https://belretail.by/. – Дата обращения: 18.04.2026.
7. О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции: Закон Республики Беларусь от 12 декабря 2013 г. № 94-З [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: https://pravo.by/. – Дата обращения: 15.04.2026.
8. О системе регулирования цен: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. № 713 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: https://pravo.by/. – Дата обращения: 14.04.2026.
9. Розанова, Н. М. Теория отраслевых рынков : учебник / Н. М. Розанова. – Москва : Юрайт, 2024. – 305 с.
10. Тироль, Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Ж. Тироль. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2000. – 312 с.
11. Экономика Беларуси: итоги, тенденции, прогнозы / под общ. ред. В. В. Пинигина. – Минск: НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь, 2025. – 218 с.

Особенности антимонопольного регулирования в Республике Беларусь

Пасиков А.С.,
студент Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Волчкевич Т.Я.,
ст. преподаватель кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются особенности антимонопольного регулирования и государственного регулирования цен в Республике Беларусь. Анализируются правовые и институциональные механизмы антимонопольного регулирования, статистические показатели монополизации белорусской экономики, а также специфика регулирования естественных монополий и субъектов, занимающих доминирующее положение. Особое внимание уделяется характерному для белорусской модели сочетанию антимонопольного и ценового регулирования. Выявлены ключевые проблемы действующей системы и сформулированы предложения по ее совершенствованию: укрепление антикартельного правоприменения, переход к стимулирующим моделям тарифного регулирования и постепенная замена универсального ценового контроля адресными инструментами социальной защиты.

Ключевые слова: антимонопольное регулирование, конкуренция, монополия, МАРТ (Министерство антимонопольного регулирования и торговли), доминирующее положение, естественные монополии, государственное регулирование цен, Республика Беларусь, перекрестное субсидирование, ценовой потолок.

Features of antitrust regulation in the Republic of Belarus

Pasikov A.S.,
student of Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Volchkevich T.Ya.,
Senior Lecturer of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the features of antitrust regulation in the Republic of Belarus. It reveals the legal and institutional foundations of competition policy, analyzes the role of the Ministry of Antimonopoly Regulation and Trade, as well as the specifics of regulating dominant market players and natural monopolies. Special attention is paid to the combination of antitrust regulation with state price control, which is a characteristic feature of the Belarusian economic model. The author concludes that it is necessary to further improve antimonopoly legislation, strengthen anti-cartel enforcement, and gradually transition to more flexible regulatory instruments.

Keywords: antitrust regulation, competition, monopoly, MART (Ministry of Antimonopoly Regulation and Trade), dominant position, natural monopolies, Republic of Belarus, state price control.

Антимонопольное регулирование – один из ключевых инструментов современной государственной экономической политики. Его задача состоит в защите конкуренции, предупреждении злоупотреблений рыночной властью и создании условий для эффективного функционирования товарных рынков. Для Республики Беларусь данная тема имеет особое значение: национальная экономика унаследовала от советского периода

высокую степень концентрации производства, многие отрасли сформированы вокруг одного-двух крупных предприятий, а государство одновременно выступает регулятором рынка и крупнейшим собственником на нем. Это фундаментальное противоречие порождает специфические черты белорусской конкурентной политики, отличающие ее от классических западных моделей.

Правовая и институциональная система антимонопольного регулирования в Беларуси. Действующая редакция Закона № 94-З от 12 декабря 2013 г. (с изменениями 2024 года) [1] закрепляет ключевые понятия конкурентного права и устанавливает запреты на монополистическую деятельность, антиконкурентные соглашения и злоупотребление доминирующим положением. Принципиально важная деталь: само по себе доминирование на рынке не является нарушением. Запрещается именно злоупотребление им – навязывание невыгодных условий, установление монопольно высоких или низких цен, создание искусственных барьеров входа, дискриминация контрагентов. Доминирующим признается положение субъекта с долей рынка свыше 35 %; предусмотрено также коллективное доминирование: для двух субъектов – свыше 54 %, для трех – свыше 75 %.

Уполномоченным органом является Министерство антимонопольного регулирования и торговли (МАРТ), созданное в 2016 году путем объединения Министерства торговли и Департамента ценовой политики. Такая конструкция отражает белорусский подход: антимонопольное регулирование и ценовой контроль сосредоточены в одном ведомстве [5, 6]. МАРТ проводит анализ товарных рынков, рассматривает дела о нарушении конкурентного законодательства, выдает предписания, налагает санкции и контролирует сделки экономической концентрации. В академической литературе подобное совмещение функций нередко критикуется: защита конкуренции и административное сдерживание цен – цели, которые нередко конфликтуют между собой.

Ключевым инструментом надзора служит Государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение [5]. Включение в него означает установленный контроль: предприятие обязано согласовывать с МАРТ изменения цен и существенные изменения объемов производства. В числе предприятий реестра в 2023–2024 годах – ОАО «Беларуськалий» (производство калийных удобрений), РУП «Белоруснефть» (добыча нефти), ОАО «Белшина» (шины, доля внутреннего рынка около 90 %), ОАО «МТЗ» (тракторы, внутренний рынок свыше 80 %). Закон «О естественных монополиях» 1999 года (редакция 2022 г.) [3] относит к сферам естественной монополии передачу и распределение электро- и теплоэнергии, магистральный трубопроводный транспорт, централизованное водоснабжение, железнодорожные перевозки и услуги аэропортов.

Состояние конкурентной среды: количественная характеристика. По данным МАРТ [5], доля предприятий, включенных в Государственный реестр субъектов с доминирующим положением, в ВВП страны составляла в разные периоды от 25 до 35 %. Совместный анализ МАРТ и Института экономики НАН Беларуси показал: в 2022 году доля рынков с высокой концентрацией (CR-3 > 70 %) составила около 45 % от числа анализируемых товарных рынков – почти вдвое выше среднего уровня для стран Европейского союза (15–25 %). Как показывает исследование Е. Б. Дорошкевич [7], в отраслях с долей крупнейшего производителя CR-1 > 50 % цены в среднем растут на 2–3 процентных пункта быстрее, чем в более конкурентных секторах.

Отраслевой разрез подтверждает картину высокой концентрации. В нефтепереработке ОАО «Нафтан» и ОАО «Мозырский НПЗ» совместно контролируют 100 % национального рынка. В производстве шин ОАО «Белшина» занимает около 90 % внутреннего рынка [6]. Особняком стоит ОАО «Беларуськалий» – один из крупнейших мировых производителей хлористого калия с исторической долей 15–20 % мирового рынка. Предприятие является монополистом на внутреннем рынке удобрений, однако конкурирует с производителями Канады, России и Израиля в экспортном сегменте. Это создает непростую регуляторную ситуацию: стандартные антимонопольные меры внутри страны могут вступить в противоречие с экспортными интересами государства.

Динамика инфляции – значимый индикатор эффективности ценовой политики. Данные Национального статистического комитета за 2018–2024 годы [8] приведены в таблице 1.

Таблица 1

Динамика индексов потребительских цен в Республике Беларусь за 2018–2024 гг.

Год	ИПЦ (к пред. году, %)	Цены прод. товаров (%)	Цены непрод. товаров (%)	Услуги (%)
2018	104,9	104,4	104,1	106,8
2019	105,6	106,2	104,2	106,5
2020	107,4	108,0	107,2	106,6
2021	109,9	111,2	110,4	107,2
2022	112,8	116,1	110,6	109,4
2023	105,0	104,0	105,3	106,6
2024	106,0 (оц.)	105,5 (оц.)	105,8 (оц.)	107,1 (оц.)

Источник: Национальный статистический комитет Республики Беларусь [8]
Примечание: «оц.» – оценка

Данные таблицы 1 отражают несколько устойчивых тенденций. В 2020–2022 годах инфляция ускорилась с 7,4 % до 12,8 %. Среди причин – как глобальные факторы (рост мировых цен на сырье и энергоносители), так и внутренние: девальвация белорусского рубля, расширение денежной массы, введение западных санкций в 2021–2022 годах. В 2023 году инфляция замедлилась до 5 % – результат жесткой денежно-кредитной политики и административного ценового регулирования [8]. Цены на продовольственные товары в большинстве лет росли быстрее общего ИПЦ, что непропорционально сильно ударяло по малообеспеченным домохозяйствам.

Об уровне правоприменительной активности МАРТ говорят данные таблицы 2 [5, 6].

Таблица 2

Показатели правоприменительной деятельности МАРТ за 2019–2023 гг.

Год	Дела о злоупотреблении доминирующим положением	Антикартельные расследования	Предписания по сделкам концентрации
2019	24	6	18
2020	27	4	14
2021	31	7	22
2022	38	5	19
2023	29	8	16

Источник: доклады МАРТ о состоянии конкуренции на товарных рынках Республики Беларусь [5]

Как видно из таблицы 2, число дел о злоупотреблении доминирующим положением исчислялось десятками, тогда как антикартельных расследований – единицами в год. По данным МАРТ [6], за 2025 год ведомством рассмотрено 279 обращений в сфере антимонопольного регулирования, комиссией проведено 46 дел, факт нарушения установлен лишь в 14 случаях. Для сравнения: в Европейском союзе национальные антимонопольные ведомства ежегодно рассматривают сотни дел. Особенно показательно число антикартельных расследований: при уровне концентрации около 45 % высококонцентрированных рынков картельные дела должны были бы занимать центральное место в работе регулятора. Данный разрыв является одной из ключевых проблем белорусской антимонопольной системы.

Регулирование естественных монополий: действующие модели и их ограничения. Регулирование естественных монополий – технически наиболее сложное направление конкурентной политики в Беларуси. Полномочия здесь распределены между несколькими органами: МАРТ отвечает за антимонопольный контроль, Министерство энергетики устанавливает тарифы в электроэнергетике, Министерство жилищно-коммунального хозяйства – в сфере ЖКХ, Министерство транспорта – на транспорте. Такая «фрагментированная» модель снижает межведомственную координацию, хотя и отражает отраслевую специфику каждой сферы.

Действующая тарифная модель построена по принципу «издержки плюс» (cost-plus): регулятор утверждает тариф, включающий плановую себестоимость и нормативную прибыль. Метод обеспечивает финансовую устойчивость предприятий, однако его недостатки хорошо изучены в мировой практике. Во-первых, он снижает стимулы к сокращению затрат: любые расходы можно включить в тариф. Во-вторых, порождает эффект Аверча–Джонсона: поскольку нормативная прибыль исчисляется как процент от капитала, предприятие заинтересовано в наращивании капиталовложений сверх экономически обоснованного уровня. В-третьих, создает устойчивую информационную асимметрию: регулятор неизбежно знает о реальных издержках предприятия меньше, чем само предприятие.

Государственное регулирование цен: инструменты и их последствия. Система государственного регулирования цен в Республике Беларусь является одной из наиболее широких среди европейских стран. Нормативную основу составляет Закон «О ценообразовании» 1999 года (редакция 2016 г.) [2], разграничивающий регулируемые и свободные цены. К регулируемым относятся цены на продукцию организаций-монополистов, тарифы естественных монополий, тарифы ЖКХ и цены на социально значимые товары. Ключевым инструментом является Постановление Совета Министров № 713 от 19 октября 2022 года «О системе регулирования цен» [4]. Последняя крупная редакция – № 713(6) от 02.04.2025 – уточнила механизм предельных надбавок для производителей и торговых сетей и расширила основания для пересмотра цен при изменении производственных условий.

Микроэкономическая логика ценового регулирования имеет хорошо известные пределы. Ценовой потолок, установленный ниже равновесного уровня, неизбежно порождает дефицит: объем спроса превышает объем предложения, а распределение товара переходит от ценового механизма к очередям и неформальным каналам. Опыт «заморозок» розничных цен в 2011 и 2022 годах наглядно подтвердил эту логику: часть торговых сетей сокращала предложение регулируемых позиций или переключалась на нерегулируемые аналоги.

Вместе с тем в условиях высокой концентрации ценовое регулирование имеет и законную сферу применения. Если рынок контролируется монополистом, правильно установленный ценовой потолок способен одновременно снизить цену и увеличить объем выпуска – в отличие от конкурентного рынка, где аналогичная мера ведет лишь к дефициту. Эффект ценовых ограничений принципиально зависит от структуры рынка: именно поэтому важна адресность регулирования – его нацеленность на рынки с реальной монопольной властью, а не огульное распространение на все секторы.

В части тарифов ЖКХ к 2025 году уровень возмещения населением реальных затрат достиг 70–80 % в зависимости от вида услуг [8]. Постепенный переход от универсального субсидирования к адресной поддержке малообеспеченных семей является более рациональным направлением политики.

Проблемы действующей системы и направления ее совершенствования. Анализ белорусской системы антимонопольного регулирования выявляет ряд системных ограничений. Первое – институциональная зависимость регулятора. МАРТ подчинен Совету Министров и не обладает институциональной самостоятельностью, сравнимой с уровнем конкурентных органов Евросоюза или США. В ситуации, когда крупнейшими

субъектами с доминирующим положением являются государственные предприятия, у регулятора возникают реальные конфликты интересов: жесткое антимонопольное воздействие на госпредприятие затрагивает занятость, бюджетные доходы и социальную стабильность.

Второе ограничение – слабость антикартельного правоприменения. В западных юрисдикциях расследования картелей составляют основной объем антимонопольных дел, а штрафы за участие в сговоре могут достигать 10 % мирового оборота нарушителя. В Беларуси число антикартельных расследований измеряется единицами в год, санкции относительно невелики, а программа смягчения ответственности при добровольном признании (leniency) практически не работает. Третье ограничение – совмещение функций. МАРТ одновременно является антимонопольным органом, регулятором цен, органом торгового надзора и защиты прав потребителей. Это распыляет ресурсы и создает институциональное противоречие: защита конкуренции и административное сдерживание цен нередко конфликтуют между собой.

На этом фоне просматривается несколько взаимосвязанных направлений реформирования. Прежде всего, антикартельное правоприменение нуждается в усилении через введение действенной программы leniency: первый участник картеля, добровольно сообщивший о нем и предоставивший доказательства, получает полное освобождение от санкций; последующие – частичное смягчение ответственности. Тарифное регулирование естественных монополий требует перехода к стимулирующим методам: метод ценовых потолков (RPI-X) позволяет предприятию сохранять выгоды от снижения затрат сверх установленного норматива, создавая реальные стимулы к повышению эффективности. Система ценового регулирования потребительского рынка должна эволюционировать в сторону большей гибкости – «плавающие» ограничения надбавок, автоматически корректируемые при изменении индексов цен производителей. Долгосрочная цель – замена универсального ценового контроля адресной поддержкой социально уязвимых групп населения.

Для снижения рыночной концентрации принципиально важна политика в отношении малого и среднего предпринимательства. Снижение барьеров входа – упрощение регистрации, доступность финансирования, прозрачность лицензирования – создает конкурентное давление на крупных доминантов без принудительного разукрупнения предприятий.

Таким образом, антимонопольное регулирование в Республике Беларусь реализуется в условиях высокой концентрации производства, значительного присутствия государственного сектора и широкой системы ценового контроля. Эта комбинация имеет свою социально-экономическую логику, однако сопряжена с реальными издержками: снижением рыночных стимулов, рисками дефицита, институциональными конфликтами интересов. Путь вперед – последовательная трансформация: укрепление независимости МАРТ, усиление антикартельного правоприменения, переход к стимулирующим тарифным механизмам и адресным инструментам социальной защиты вместо универсального ценового контроля. Только такое сочетание позволит конкурентной политике выполнять свою главную функцию – формировать среду, в которой производители снижают издержки и улучшают качество не потому, что обязывает регулятор, а потому что именно так устроена конкурентная экономика.

Список литературы

1. Закон Республики Беларусь от 12 декабря 2013 г. № 94-З «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» (ред. от 03.04.2024 № 364-З) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11300094 (дата обращения: 25.05.2025).
2. Закон Республики Беларусь от 10 мая 1999 г. № 255-З «О ценообразовании» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H19900255 (дата обращения: 25.05.2025).

3. Закон Республики Беларусь от 16 декабря 2002 г. № 162-З «О естественных монополиях» (ред. от 2022 г.) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H10200162 (дата обращения: 25.05.2025).
4. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 октября 2022 г. № 713 «О системе регулирования цен» (с изм., в т. ч. ред. № 713(6) от 02.04.2025) // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22200713 (дата обращения: 25.05.2025).
5. Доклад о состоянии конкуренции на товарных рынках Республики Беларусь за 2022 год / Министерство антимонопольного регулирования и торговли. – Минск: МАРТ, 2023. – 87 с.
6. Министерство антимонопольного регулирования и торговли Республики Беларусь. Материалы о деятельности в сфере антимонопольного регулирования и конкуренции за 2025 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.mart.gov.by (дата обращения: 25.05.2025).
7. Дорошкевич Е. Б. Конкурентная политика в условиях трансформационной экономики Республики Беларусь: монография. – Минск: БГЭУ, 2021. – 218 с.
8. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Индексы потребительских цен [Электронный ресурс]. – URL: https://www.belstat.gov.by (дата обращения: 25.05.2025).

Основные подходы к оценке влияния внешних и внутренних факторов на эффективность финансовых ресурсов компании

Плетеник А.И.,
студент Института экономики и управления
НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Митюшина И.Л.,
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются основные подходы к оценке влияния внешних и внутренних факторов на эффективность финансовых ресурсов компании. Целью работы является систематизация теоретических и методических положений, позволяющих идентифицировать и количественно измерить воздействие факторов внешней и внутренней среды на результативность финансовой деятельности предприятия. В исследовании использованы общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, обобщение, а также элементы финансового анализа. На примере условного предприятия за 2019–2024 гг. проанализирована динамика показателей финансовой устойчивости и платежеспособности. Установлено, что внешние факторы (макроэкономическая конъюнктура, инфляционные процессы, доступность кредитных ресурсов, санкционные ограничения) и внутренние факторы (структура капитала, качество управления оборотными средствами, инвестиционная политика, качество менеджмента) оказывают разнонаправленное и взаимосвязанное влияние на эффективность финансовых ресурсов. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода, сочетающего количественные и качественные методы оценки.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, эффективность, внешние факторы, внутренние факторы, финансовая устойчивость, платежеспособность, факторный анализ, структура капитала.

Main Approaches to Assessing the Impact of External and Internal Factors on the Efficiency of a Company's Financial Resources

Pletenik A.I.,
student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Mityushina I.L.,
Senior Lecturer of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article examines the main approaches to assessing the impact of external and internal factors on the efficiency of a company's financial resources. The aim of the study is to systematize theoretical and methodological provisions that allow identifying and quantifying the influence of external and internal environment factors on the performance of an enterprise's financial activities. The research employs general scientific methods: analysis, synthesis, comparison, generalization, as well as elements of financial analysis. Using the example of a conventional enterprise for 2019–2024, the dynamics of financial stability and solvency indicators are analyzed. It is established that external factors (macroeconomic conditions, inflation, access to credit resources, sanctions restrictions) and internal factors (capital structure, quality of working capital management, investment policy, management quality) have a multidirectional and interrelated impact on the efficiency of financial resources. The conclusion is made about the need for an integrated approach combining quantitative and qualitative assessment methods.

Keywords*:* financial resources, efficiency, external factors, internal factors, financial stability, solvency, factor analysis, capital structure.

Финансовые ресурсы предприятия – это совокупность собственных денежных доходов и поступлений извне (привлеченные и заемные средства), предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с расширением производства. Эффективное развитие различных отраслей экономики и общества в целом напрямую зависит от привлечения финансовых ресурсов и их рационального использования субъектами хозяйствования. В связи с этим, необходима грамотная организация управления финансовыми ресурсами, с помощью которых осуществляется наращивание производственного потенциала предприятия, а также финансирование текущей хозяйственной деятельности. Финансовые ресурсы представляют собой денежные доходы, которые формируются путем накопления и поступления государством, юридическими и физическими лицами и предназначенные на реализации целей расширенного воспроизводства, материального стимулирования работающих, удовлетворения социальных потребностей, нужд обороны и государственного управления .

Эффективное использование финансовых ресурсов, как и любых других ресурсов в простом виде понимается, как соотношение между использованными ресурсами и достигнутыми за соответствующий период результатами. Для принятия управленческих решений по повышению эффективности использования финансовых ресурсов необходимо проводить полный анализ этих ресурсов. Необходимо оценить динамику, состав, структуру и источники финансовых ресурсов. Данные операции производятся для того, чтобы выявить слабые стороны в управлении финансовыми ресурсами, и понять, где именно нужно повышать эффективность.

На эффективность использования финансовых ресурсов влияют самые разные обстоятельства. Они разделяются на внешние и внутренние факторы. Внешние факторы не зависят от усилий руководства предприятия, поэтому оно не в силах оказывать существенное влияние на финансовую устойчивость. К числу внешних факторов, которые влияют на финансовую устойчивость, относятся:

– экономические;
– политико-правовые;
– научно-технические;
– социально- культурные;
– природные.

В отличие от внешних, внутренние факторы носят эндогенный характер, то есть они зависимы от организации производства и от вида производственной деятельности. Внутренние факторы являются субъективными и многие из них можно количественно оценить. Основными внутренними факторами, влияющими на финансовую устойчивость предприятия, являются:

– финансовые ресурсы и эффективность их использования;
– принципы организации и управления;
– конкурентная позиция организации;
– отраслевая принадлежность предприятия.

Обе группы факторов связаны между собой. Внешние и внутренние условия влияют друг на друга, и вместе они меняют итоговые финансовые результаты.

В связи с этим актуальной становится задача совершенствования методологических подходов к анализу: инструменты должны позволять не только фиксировать динамику ключевых финансовых показателей, но и интерпретировать ее с учетом комплексного влияния экзогенных и эндогенных факторов.

В экономической литературе выделяют несколько подходов к оценке влияния факторов на эффективность использования финансовых ресурсов. Один из основных это коэффициентный (индикаторный). Он основан на построении системы финансовых коэффициентов, которые отражают отдельные стороны финансово-хозяйственной деятельности: ликвидность, финансовую устойчивость, деловую активность, рентабельность. В рамках этого подхода влияние факторов оценивают путем сравнения фактических значений коэффициентов с нормативными или среднеотраслевыми, а также через анализ их динамики за ряд лет. Метод удобен, потому что наглядный и относительно

простой в расчетах. Но есть и слабое место. Он не позволяет точно разложить итоговый результат на вклад внешних и внутренних факторов. Е. М. Пименова в своей статье отмечает: «Описанный подход позволяет оценить, насколько компания способна поддерживать стабильную работу и платежеспособность в долгосрочной перспективе, однако представляется автору данной статьи фрагментарным: анализ проводится на основе статичных показателей, отраженных в бухгалтерском балансе предприятия на определенную дату (либо на конец квартала, либо на конец года) и не отражает промежуточное финансовое состояние предприятия, зачастую не позволяя объяснить причины выявлен ной динамики аналитических показателей» [13].

Второй подход – это факторный анализ. Он строится на методах детерминированного и стохастического анализа. Сюда входят цепные подстановки, способ абсолютных и относительных разниц, корреляционно-регрессионный и дисперсионный анализ. С их помощью можно посчитать, как отдельные факторы влияют на ключевые показатели эффективности. Например, на рентабельность собственного капитала или на чистую прибыль. Но на практике все сложнее. Нужен длинный ряд наблюдений. Нужно, чтобы данные соответствовали допущениям статистического анализа. Иначе расчеты дадут неверный результат.

Третий подход это интегральный. Он сочетает количественные и качественные методы исследования. Здесь активно используются экспертные оценки, а также SWOT-анализ, PEST-анализ и сценарное моделирование. Преимущество подхода в том, что он позволяет учитывать не только формализуемые переменные, которые можно измерить количественно, но и слабо структурированные факторы внешней среды. Такие факторы трудно поддаются формализации. Поэтому интегральный подход оказывается наиболее эффективным в условиях повышенной неопределенности, когда достоверной количественной информации не хватает.

Четвертый подход это динамический (трендовый). Он направлен в первую очередь на изучение временных рядов и выявление устойчивых тенденций в изменении показателей эффективности. Методологическая основа подхода предполагает фиксацию динамики ключевых показателей под влиянием изменений как во внешней, так и во внутренней среде компании. Этот подход хорошо сочетается с методами технического анализа и различными моделями эконометрического моделирования. За счет этого расширяется его прогностический потенциал. Появляется возможность делать обоснованные выводы о будущих траекториях финансово-экономических показателей.

Для примера взяты данные условного предприятия за 2019–2024 гг. Они приведены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1

Исходные данные для оценки финансовой устойчивости условного предприятия за 2019-2024 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	…	2024 г.
I. Показатели бухгалтерского баланса						
1. Оборотные активы	2194937	2224075	1902949	1556718		3293980
в т. ч.: – запасы	1178387	1104936	1153756	1182721		1687845
- денежные средства и денежные эквиваленты	47560	125351	81424	29452		1454658
2. Капитал и резервы	1052804	1151276	1336041	1773182		2432880
3. Долгосрочные обязательства	1871498	1730725	1037593	280959		683895
4. Краткосрочные обязательства	696489	642333	754373	901759		1585967
В том числе: заемные средства	5905	8381	5273	179		302696
5. Валюта баланса	3620791	3524334	3128007	2955900		4702742
II. Финансовые результаты						
1. Выручка	4564652	4495148	5229363	5619633		6792172
2. Полная себестоимость	4254554	4137478	4839691	5224507		6234517
3. Чистая прибыль	144406	148472	184765	249412		394271

Источник: [13]

Таблица 1 отражает неоднородную динамику показателей. Оборотные активы на протяжении периода менялись неравномерно: после снижения в 2021–2022 гг. последовал резкий подъем в 2024 г. до 3 293 980 тыс. руб. Запасы к 2024 г. увеличились до 1 687 845 тыс. руб. Денежные средства и денежные эквиваленты в 2024 г. составили 1 454 658 тыс. руб., что заметно выше уровня предыдущих лет. Такой рост может говорить и об укреплении ликвидности, и о том, что средства используются недостаточно активно. Капитал и резервы прибавляли ежегодно: с 1 052 804 тыс. руб. в 2019 г. до 2 432 880 тыс. руб. в 2024 г. Долгосрочные обязательства за тот же срок сократились с 1 871 498 тыс. руб. до 683 895 тыс. руб., то есть зависимость от долгосрочных заимствований уменьшилась. Краткосрочные обязательства, наоборот, выросли с 696 489 тыс. руб. до 1 585 967 тыс. руб., а заемные средства в их составе – с 5 905 тыс. руб. до 302 696 тыс. руб. Валюта баланса к 2024 г. составила 4 702 742 тыс. руб. Финансовые результаты улучшались: выручка увеличилась с 4 564 652 тыс. руб. до 6 792 172 тыс. руб., полная себестоимость – с 4 254 554 тыс. руб. до 6 234 517 тыс. руб., чистая прибыль – с 144 406 тыс. руб. до 394 271 тыс. руб. В отдельные периоды выручка росла быстрее себестоимости, что и обеспечило прирост чистой прибыли.

Таблица 2

Динамика показателей финансовой устойчивости условного предприятия за 2019-2024 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	…	2024 г.
I. Показатели платежеспособности						
1. Чистые активы	1052805	1151276	1523770	1773182		2432880
2. Собственные оборотные средства	1498448	1581742	1148576	654959		1708013
II. Тип финансовой устойчивости (с помощью трехкомпонентного показателя)	абсолют-ная	абсолют-ная	нормаль-ная	кризис-ная		абсолют-ная
III. Коэффициенты финансовой устойчивости						
1. Коэффициент автономии	0,2908	0,3267	0,4271	0,5999		0,5173
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,4099	0,4851	0,7456	0,4239		1,0718
3. Коэффициент маневренности	1,4233	1,3739	0,8597	0,3694		0,7021
4. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	1,2716	1,4315	0,9955	0,5538		1,0119

Источник: [13]

По данным таблицы 2 видно, как менялась финансовая устойчивость. Чистые активы увеличились с 1 052 805 тыс. руб. до 2 432 880 тыс. руб. Собственные оборотные средства вели себя неравномерно: подъем в 2020 г. сменился спадом в 2021–2022 гг., после чего в 2024 г. показатель резко вырос до 1 708 013 тыс. руб. Тип финансовой устойчивости за рассматриваемый период изменялся: абсолютный в 2019–2020 гг., нормальный в 2021 г., кризисный в 2022 г. и снова абсолютный в 2024 г. Коэффициент автономии поднялся с 0,2908 в 2019 г. до 0,5173 в 2024 г., что говорит о росте финансовой независимости. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, напротив, вырос с 0,4099 до 1,0718. Формально это означает усиление зависимости от заемных источников, но происходит на фоне увеличения собственного капитала. Коэффициент маневренности опустился с 1,4233 до 0,7021, оставаясь в границах, при которых сохраняется достаточная гибкость в использовании собственных средств. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками снизился с 1,2716 до 1,0119, что превышает единицу и указывает на нормальную обеспеченность.

Приведенные данные позволяют сделать несколько выводов о роли отдельных факторов. Кризисный тип финансовой устойчивости в 2022 году и падение собственного

оборотного капитала во многом объясняются внешними условиями 2020–2022 годов. После начала специальной военной операции в феврале 2022 года на первый план вышло негативное влияние внешних политических и институциональных факторов, связанных с санкциями и контрсанкциями. Это ограничение доступа к западным рынкам и технологиям, сбои в цепочках поставок, усложнение расчетов и поиск новых каналов сбыта [13]. По таблице 1 видно, что в 2022 году денежные средства и их эквиваленты сократились, долгосрочные заемные средства уменьшились, а краткосрочные займы выросли в несколько раз. Собственный оборотный капитал компании за тот же период упал почти вдвое. Это ударило по стабильности ее работы и привело к кризисному финансовому состоянию. Сокращение долгосрочных обязательств при одновременном росте краткосрочных займов могло стать следствием ужесточения денежно-кредитной политики и повышения процентных ставок. Восстановление экономики в 2023–2024 годах проявилось в росте выручки и чистой прибыли, а также в возвращении к абсолютному финансовому благополучию.

Сдвиги в структуре капитала отражают работу внутренних факторов: доля собственного капитала выросла, долгосрочные обязательства сократились. За этим стоит продуманная политика управления финансовыми ресурсами. Финансовая устойчивость в нынешних условиях хозяйствования имеет ключевое значение для любого предприятия и выступает одним из главных индикаторов его текущего финансового состояния, обеспечивая успешную и стабильную деятельность; именно этот показатель характеризует степень финансовой независимости предприятия и его способность противостоять неблагоприятным внешним и внутренним факторам [13]. Увеличение денежных средств на счетах в 2024 г. может объясняться и осторожным подходом к управлению, и недостаточной инвестиционной активностью. Падение коэффициента маневренности говорит о том, что все большая часть собственных средств уходит во внеоборотные активы, а это ограничивает гибкость управления оборотным капиталом. В 2023–2024 гг. на первый план вышло положительное влияние внутренних факторов: умение руководства перестраивать бизнес-процессы и управлять рисками при смене поставщиков и рынков сбыта; оптимизация структуры капитала и управление денежными потоками; переориентация на внутренние ресурсы и рынки, импортозамещение; запуск новых производственных линий; наличие опытных и квалифицированных кадров, способных освоить новые технологии и перестроить логистику [14]. Благодаря этому в 2024 г. удалось вернуть тип финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия к абсолютному. Уменьшение значения ключе- вой ставки ЦБ РФ и рост уровня инфляции будет иметь благоприятные последствия для развития экономики России [12].

Оценка влияния внешних и внутренних факторов на эффективность финансовых ресурсов компании предполагает комплексный подход. Коэффициентный метод дает общее представление о финансовом состоянии и его динамике. Факторный анализ позволяет количественно разграничить вклад отдельных факторов. Интегральный и динамический подходы уточняют картину с учетом качественных и временных аспектов. При этом, несмотря на разный характер групп факторов, между ними существует взаимосвязь и взаимное влияние. На примере гипотетического предприятия видно, что в период с 2019 по 2024 год компания прошла через фазы абсолютной, нормальной и кризисной стабильности, вернувшись к абсолютной стабильности к 2024 году. Внешние факторы (макроэкономические условия, доступность кредитов, санкционные ограничения) и внутренние факторы (структура капитала, управление оборотным капиталом, качество менеджмента) взаимодействовали друг с другом. Для повышения эффективности использования финансовых ресурсов рекомендуется поддерживать оптимальное соотношение собственных и заемных средств, контролировать уровень гибкости и достаточности запасов, а также учитывать внешние риски при разработке финансовой стратегии.

Таким образом, внешние факторы создают риски, а внутренние дают возможность на них отвечать. Эффективность использования финансовых ресурсов во многом зависит от того, насколько согласованно работают обе группы факторов. Когда компания учитывает только коэффициенты и не смотрит на то, как внешние условия связаны с внутренними решениями, картина получается неполной. Такой анализ не показывает причин изменений и не дает понять, где именно управление дало сбой, а где сказалось давление среды. Поэтому оценка эффективности финансовых ресурсов должна опираться на совместный анализ внешних и внутренних факторов, а не только на расчет показателей.

Список литературы

1. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2019. – 1104 с.
2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 512 с.
3. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с.
4. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега-Л, 2017. – 768 с.
5. Отчетность условного предприятия за 2019–2024 гг. (данные представлены в таблицах 1 и 2).
6. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и Сервис, 2019. – 336 с.
7. Ефимова О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. – М.: Омега-Л, 2020. – 351 с.
8. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 304с.
9. Пласкова Н. С. Экономический анализ. – М.: Эксмо, 2019. – 704 с.
10. Румянцева Е. Е. Финансы организаций: финансовые технологии управления предприятием. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 459 с.
11. Мокеева Д. В., Фрайс В. Э. Влияние внешних и внутренних факторов на оценку стоимости бизнеса // Весенние дни науки ИнЭУ: сборник докладов международной конференции. – Екатеринбург: УрФУ, 2025. – С. 690–693.
12. Радченко, С. В. Оценка последствия санкционного режима для российских предприятий / С. В. Радченко, Е. А. Тарасова, И. Л. Митюшина // Развитие науки и образования: актуальные вопросы, достижения и перспективы развития : Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Анапа, 25 ноября 2024 года. – Анапа: ООО «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 66-74. – EDN DHCZGH.
13. Семенов Д. С. Оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия // Финансовый университет при Правительстве РФ. – М., 2023. – С. 1–5.
14. Пименова Е. М. Оценка воздействия внешних и внутренних факторов на финансовую устойчивость предприятия: теория и практика // Фундаментальные исследования. – 2026. – № 2. – С. 1–6. DOI 10.17513/fr.43979.
15. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Критерии оптимального ассортимента и инструменты максимизации полезности в потребительском выборе студентов

Побирская Е.Д.,
студент Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь
Научный руководитель: Волчкевич Т.Я.,
ст. преподаватель кафедры финансового контроля, анализа и аудита
Белорусского государственного университета,
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В статье рассматривается проблема потребительского выбора студентов в условиях ограниченного бюджета, широкого ассортимента товаров и высокой информационной нагрузки. На основе теории полезности, ординалистского подхода, бюджетного ограничения и правила максимизации полезности определяются критерии оптимального ассортимента. Особое внимание уделяется феномену паралича выбора, который возникает при избыточном количестве альтернатив и снижает вероятность покупки. В статье представлены результаты авторского опроса студентов Белорусского государственного университета, позволившие выявить комфортное количество вариантов товара, частоту отказа от покупки из-за избыточного ассортимента и роль фильтров как инструмента снижения когнитивной нагрузки. Сделан вывод, что для студенческой аудитории оптимальным является ограниченный, структурированный и удобный для сравнения ассортимент.

Ключевые слова: потребительский выбор, полезность, оптимальный ассортимент, студенты, паралич выбора, фильтры, бюджетное ограничение, максимизация полезности.

Criteria for optimal product assortment and utility maximization tools in students' consumer choice

Pobirskaya E.D.,
student of Belarusian State University,
Minsk, Belarus
Scientific Advisor: Volchkevich T.Ya.,
Senior Lecturer of the Department of
Financial Control, Analysis and Audit,
Faculty of Economics, Belarusian State University,
Minsk, Belarus

Abstract. The article examines the problem of students' consumer choice in the context of a limited budget, a wide range of products, and a high information load. Based on utility theory, the ordinalist approach, budget constraints, and the utility maximization rule, the criteria for an optimal product assortment are determined. Special attention is paid to the phenomenon of choice paralysis, which occurs with an excessive number of alternatives and reduces the probability of purchase. The article presents the results of the authors' survey among students of the Belarusian State University, which revealed a comfortable number of product options, the frequency of purchase abandonment due to excessive assortment, and the role of filters as a tool to reduce cognitive load. It is concluded that a limited, structured, and easy-to-compare product assortment is optimal for the student audience.

Keywords: consumer choice, utility, optimal assortment, students, choice paralysis, filters, budget constraint, utility maximization.

Проблема потребительского выбора занимает центральное место в микроэкономике, поскольку каждый потребитель ежедневно сталкивается с необходимостью распределения ограниченных денежных средств между различными товарами и услугами. Особенно актуальна данная проблема для студентов, так как их выбор часто осуществляется в условиях ограниченного дохода, нехватки времени и высокой зависимости от цифровой среды.

Современный потребитель имеет доступ к большому количеству товаров, брендов, отзывов, рейтингов и рекомендаций. С одной стороны, широкий ассортимент расширяет возможности выбора. С другой стороны, избыточное количество альтернатив может приводить к когнитивной перегрузке, затруднению принятия решения и отказу от покупки. В экономической и поведенческой литературе данное явление получило название «паралич выбора» [4, 5].

Цель статьи – определить критерии оптимального ассортимента и рассмотреть инструменты максимизации полезности в потребительском выборе студентов.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть теоретические основы максимизации полезности, определить связь между ассортиментом и потребительским выбором, проанализировать результаты опроса студентов БГУ и сформулировать практические рекомендации по оптимизации ассортимента.

Теоретические основы максимизации полезности. В основе потребительского поведения лежит понятие полезности, то есть способности блага удовлетворять потребности человека. В экономической теории выделяются два основных подхода к анализу полезности: кардиналистский и ординалистский. Кардиналистский подход предполагает возможность количественного измерения полезности, тогда как ординалистский подход исходит из того, что потребитель способен не измерять полезность точно, а ранжировать наборы благ по степени предпочтительности [3].

В современной микроэкономике наибольшее значение имеет ординалистский подход. Его основными инструментами являются кривые безразличия и бюджетные линии. Кривая безразличия показывает различные комбинации благ, которые дают потребителю одинаковый уровень удовлетворения. Бюджетная линия отражает реальные финансовые возможности потребителя при заданном уровне дохода и цен [3].

Рациональный потребитель стремится выбрать такой набор благ, который обеспечивает максимальную полезность при имеющемся бюджете. Условие равновесия потребителя выражается правилом [1, 3]:

$$MUx / Px = MUy / Py,$$

где MUx – предельная полезность товара X (добавочная польза от последней купленной единицы).

Px – цена товара X.

MUy – предельная полезность товара Y.

Py – цена товара Y.

MUy / Py – предельная полезность на единицу денежных средств (взвешенная полезность

Это означает, что последняя денежная единица, потраченная на каждый товар, должна приносить одинаковую предельную полезность. Если один товар приносит большую полезность на единицу цены, потребитель будет перераспределять расходы в его пользу до тех пор, пока соотношения не выровняются [1].

Для студентов данное правило имеет практическое значение. В условиях ограниченного бюджета студенту важно не просто выбрать самый дешевый товар, а сопоставить цену, качество, личную потребность и ожидаемую пользу. Например, при выборе смартфона, средств гигиены, кофе или учебных материалов студент фактически сравнивает не абсолютную полезность товара, а полезность, получаемую на каждую потраченную денежную единицу.

Оптимальный ассортимент как фактор потребительского выбора. Ассортимент можно считать оптимальным тогда, когда он предоставляет потребителю достаточную свободу выбора, но не создает избыточной сложности. Слишком узкий ассортимент ограничивает возможности удовлетворения индивидуальных предпочтений. Слишком широкий ассортимент, напротив, повышает затраты времени на сравнение, усиливает страх ошибки и может привести к отказу от покупки [4].

Оптимальный ассортимент должен соответствовать нескольким критериям.

Во-первых, он должен быть достаточным по широте. Потребитель должен видеть несколько альтернатив, различающихся по цене, качеству, бренду или функциональным характеристикам.

Во-вторых, ассортимент должен быть обозримым. Если количество вариантов слишком велико, потребитель начинает испытывать трудности с оценкой различий между товарами [4].

В-третьих, товары должны быть структурированы по понятным категориям. Группировка по цене, назначению, бренду, рейтингу или популярности облегчает сравнение и снижает когнитивную нагрузку [6].

В-четвертых, ассортимент должен сопровождаться инструментами выбора: фильтрами, сортировкой, отзывами, рекомендациями и предустановленными вариантами [5, 6].

Таким образом, оптимальный ассортимент – это не максимальное количество товаров, а рационально организованный набор альтернатив, позволяющий потребителю быстро найти вариант с наибольшей субъективной полезностью.

Паралич выбора в студенческой среде. Паралич выбора – это ситуация, при которой большое количество альтернатив затрудняет принятие решения. Потребитель боится ошибиться, сравнивает слишком много характеристик и в результате может отказаться от покупки или остаться неудовлетворенным после нее. Наиболее известное экспериментальное подтверждение этого феномена дали Ш. Айенгар и М. Леппер: в их эксперименте стенд с 24 видами джема привлек 60 % прохожих, но купили джем только 3 %, тогда как стенд с 6 видами привлек 40 % прохожих, а покупку совершили 30 % [4].

Для студентов эта проблема особенно значима. Во-первых, студенты часто имеют ограниченный бюджет, поэтому ошибка выбора воспринимается болезненнее. Во-вторых, они активно используют интернет-магазины, маркетплейсы и социальные сети, где количество вариантов значительно больше, чем в традиционной торговле. В-третьих, студенты склонны учитывать отзывы, рейтинги, мнения друзей и рекомендации блогеров, что увеличивает объем информации перед покупкой.

В рамках курсового исследования был проведен авторский онлайн-опрос студентов Белорусского государственного университета. В опросе приняли участие 46 человек, преимущественно студенты 1-3 курсов. Анкета была направлена на выявление отношения студентов к количеству вариантов товара, частоты отказа от покупки из-за широкого ассортимента, товарных категорий, вызывающих наибольшие трудности, а также роли фильтров в процессе выбора.

Результаты опроса показали, что почти половина студентов – 47,8 % – считает оптимальным диапазон 4-6 вариантов товара. Еще 26,1 % предпочитают 7-10 вариантов, 15,2 % выбирают 2-3 варианта. Только 8,7 % готовы рассматривать 11 и более вариантов, а позицию «чем больше, тем лучше» поддержали лишь 2,2 % респондентов.

Следовательно, для большинства студентов комфортная зона выбора находится в пределах 4-10 вариантов, а наиболее предпочтительным диапазоном является 4-6 вариантов. Это подтверждает, что увеличение ассортимента после определенного порога не повышает полезность выбора, а может снижать ее.

Ситуации отказа от покупки из-за избыточного ассортимента также оказались достаточно распространенными. 17,4 % студентов сталкиваются с этим часто, 45,7 % – иногда. Таким образом, 63,1 % респондентов хотя бы периодически отказывались от покупки, потому что не могли сделать выбор среди большого количества альтернатив.

Наибольшие трудности вызывает выбор мобильного телефона и техники – этот вариант указали 43,5 % опрошенных. На втором месте находятся шампуни и средства гигиены – 26,1 %. Это объясняется тем, что данные категории содержат много брендов, характеристик, ценовых сегментов и маркетинговых обещаний. Менее сложными оказались кофе, чай, хлеб и простые продукты, поскольку по ним потребители чаще имеют устойчивые привычки.

65,2 % опрошенных (17,4 % «часто», 47,8 % «иногда») испытывают сожаление после покупки, если выбор был слишком велик. Это важный поведенческий индикатор: избыточный выбор не только затрудняет принятие решения, но и снижает долгосрочную удовлетворенность.

Инструменты максимизации полезности при выборе ассортимента. Для снижения негативного эффекта избыточного выбора необходимы специальные инструменты, помогающие потребителю быстрее определить наиболее полезный вариант. В студенческой среде особенно важны следующие инструменты.

Первый инструмент – фильтрация. Фильтры по цене, бренду, рейтингу, отзывам, характеристикам и назначению позволяют сократить множество товаров до управляемого количества. По результатам опроса 52,2 % студентов считают фильтры очень полезными, еще 28,3 % – немного полезными. В совокупности 80,5 % респондентов положительно оценивают роль фильтров. Это означает, что фильтрация является одним из ключевых инструментов борьбы с параличом выбора.

Второй инструмент – сортировка. Возможность отсортировать товары по цене, популярности, рейтингу или новизне помогает студенту быстрее сформировать первичный список альтернатив. Особенно полезна сортировка при выборе техники, где количество характеристик может быть слишком большим.

Третий инструмент – ограничение числа отображаемых вариантов. Интернет-магазин или маркетплейс может сначала показывать не все товары, а наиболее релевантные позиции. Например, блок «оптимальный выбор», «лучшее соотношение цены и качества» или «популярно среди покупателей» снижает неопределенность и помогает быстрее принять решение.

Четвертый инструмент – группировка товаров. Разделение ассортимента на категории «бюджетный вариант», «средний сегмент», «премиум», «для учебы», «для повседневного использования» делает выбор более понятным. Для студентов особенно важна категория товаров с оптимальным соотношением цены и качества.

Пятый инструмент – отзывы и рейтинги. Они уменьшают неопределенность и позволяют оценить не только заявленные характеристики товара, но и реальный опыт других покупателей. Однако чрезмерное количество отзывов также может усложнить выбор, поэтому полезны краткие сводки, средняя оценка и выделение наиболее частых преимуществ и недостатков.

Шестой инструмент – рекомендации по умолчанию. Предустановленные параметры или рекомендованные наборы помогают тем потребителям, которые не хотят тратить много времени на анализ. Это особенно актуально при выборе товаров повседневного спроса.

Применение этих инструментов позволяет студентам приблизиться к рациональному выбору, при котором полезность товара соотносится с его ценой, качеством и личной потребностью. Иными словами, инструменты упрощения выбора помогают практически реализовать правило максимизации полезности [1, 3].

Практическое значение результатов. Полученные результаты имеют значение как для самих потребителей, так и для бизнеса. Для студентов понимание принципов оптимального выбора помогает рациональнее распределять бюджет, избегать импульсивных покупок и снижать вероятность сожаления после покупки. Если студент заранее определяет бюджет, ключевые характеристики товара и допустимое количество вариантов для сравнения, процесс выбора становится быстрее и эффективнее.

Для интернет-магазинов и розничных сетей результаты исследования показывают, что стратегия постоянного расширения ассортимента не всегда приводит к росту продаж. Избыточный выбор может снижать конверсию, особенно среди покупателей с ограниченным бюджетом. Поэтому бизнесу важно не только увеличивать количество товаров, но и грамотно структурировать предложение.

Оптимальная ассортиментная политика для студенческой аудитории должна строиться на сочетании достаточного выбора и удобной навигации. Наиболее

эффективными могут быть компактные подборки из 4-6 основных вариантов, расширенные категории для тех, кто хочет сравнивать больше товаров, а также фильтры, сортировка и понятные рекомендации.

Кроме того, результаты исследования могут быть полезны для разработки образовательных программ по финансовой грамотности. Студентов важно обучать не только планированию бюджета, но и навыкам рационального выбора: сравнению предельной полезности, оценке альтернативных затрат, выявлению маркетинговых уловок и управлению информационной перегрузкой.

Таким образом, потребительский выбор студентов формируется под влиянием ограниченного бюджета, личных предпочтений, цен, качества товаров, социальной среды и цифровой информации. Теория максимизации полезности позволяет объяснить, как рациональный потребитель распределяет расходы между различными благами, стремясь получить максимальное удовлетворение при имеющихся ресурсах.

Однако реальное поведение студентов не всегда полностью соответствует модели рационального выбора. Избыточный ассортимент может приводить к параличу выбора, отказу от покупки и снижению удовлетворенности после нее. Результаты опроса студентов БГУ подтвердили, что наиболее комфортным является диапазон 4-6 вариантов товара, а слишком широкий ассортимент часто затрудняет принятие решения.

Оптимальный ассортимент должен быть достаточным, но не чрезмерным; разнообразным, но структурированным; информативным, но не перегружающим потребителя. Основными инструментами максимизации полезности в студенческом выборе являются фильтры, сортировка, группировка товаров, рейтинги, отзывы, рекомендации и ограничение первичного числа вариантов.

Таким образом, максимизация полезности в современных условиях зависит не только от дохода и цен, но и от качества организации выбора. Для студенческой аудитории наибольшую ценность имеет такой ассортимент, который помогает быстро сопоставить альтернативы и выбрать товар с оптимальным соотношением цены, качества и субъективной полезности.

Список литературы

1. Коваленко, А. В. Микроэкономика: учеб.-метод. пособие / А. В. Коваленко, А. В. Бельский. – Минск: БГУ, 2013. – 368 с.
2. Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики: учебник для вузов. – 2-е изд., изм. – М.: Норма, 2019- 576 с.
3. Саттарова, И.В., Черкашина, Л.В. Факторы, оказывающие влияние на потребительское поведение // Отходы и ресурсы. – 2022. – Т. 9. – № 1.
4. Семашко, Ю. В. Микроэкономика. Теория потребительского выбора [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для студентов специальности «Менеджмент» / Ю. В. Семашко; Белорусский национальный технический университет, Кафедра менеджмента. – Минск: БНТУ, 2005.
5. Шварц, Б. Парадокс выбора: почему «больше» значит «меньше» / Б. Шварц; перевод с английского. – Москва: Добрая книга, 2005. – 284 с.
6. Iyengar, S.S., Lepper, M.R. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? // Journal of Personality and Social Psychology. – 2000. – Vol. 79, No. 6. – P. 995-1006.

Роль финансового анализа в управлении финансовыми рисками

Приходько Е.А.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Гордя Д.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
кандидат экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В научной статье рассматривается как финансовый анализ помогает в управлении финансовыми рисками. Анализ финансовой отчетности позволяет обнаружить проблемы в денежных потоках, а также оценить финансовую устойчивость, уровень ликвидности, выявить признаки искажения данных. Изучаются коэффициенты и тренды, на основе которых прогнозируются потенциальные потери, это дает возможность перейти к их предотвращению, а основные методы анализа финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации. Также рассмотрены методы финансового анализа, применяемые для оценки рисков.

Ключевые слова: финансовый анализ, финансовые риски, управление финансами, финансовая устойчивость, предприятие, анализ коэффициентов.

The role of financial analysis in managing financial risks

Prikhodko E.A.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Gordya D.V.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. The scientific article examines how financial analysis helps in managing financial risks. The analysis of financial statements makes it possible to identify problems in cash flows, as well as to assess financial stability and liquidity levels, and to detect signs of data distortion. Ratios and trends are studied, on the basis of which potential losses are forecasted; this makes it possible to move on to preventing them, and the main methods for analyzing the financial condition and financial results of an organization's activities are examined. The methods of financial analysis used to assess risks are also considered.

Keywords: financial analysis, financial risks, financial management, financial stability, enterprise, ratio analysis.

Введение. Современная экономическая среда характеризуется высокой динамичностью, неопределенностью и постоянной изменчивостью. Вследствие этого изменяются условия деятельности организаций, что, в свою очередь, повышает уровень финансовых рисков, обусловленных отсутствием полной уверенности в желаемом итоге.

А. И. Ильин полагает, что «финансовый риск – это прежде всего угроза возникновения ущерба в части производства товаров, продукции, работ и услуг, их реализации, ошибки в финансовых операциях, а также осуществлением социально-экономических и научно-технических программ».

В настоящее время все чаще на предприятиях проводится оценка риска, которая является важным звеном в управлении предприятия.

Главное назначение финансовой политики и системы управления финансами компании состоит в достижении предельной эффективности распределения денежных средств как на краткосрочных этапах, так и в стратегической перспективе. При этом элементы финансового управления должны быть интегрированы во все без исключения бизнес-процессы и стадии развития организации (рис. 1).

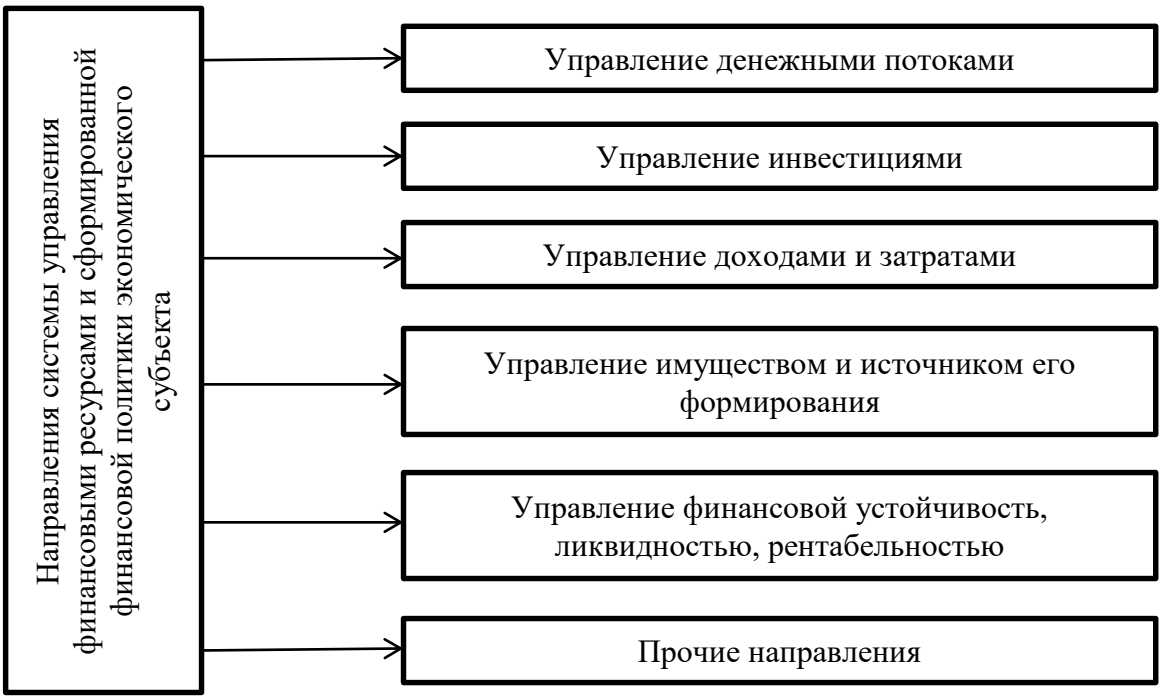


Рис. 1. Направления системы управления финансами и сформированной финансовой политики в деятельности экономического субъекта

Источник: [3, с.5]

Финансовый менеджмент, а также финансовая стратегия предприятия охватывают несколько ключевых направлений. В их числе – эффективное распределение денежных ресурсов, контроль над товарно-материальными ценностями, а также управление дебиторской задолженностью. Не менее важно оптимизировать текущие расходы компании, возникающие в ходе ее коммерческой и финансовой активности. Все эти процессы требуют комплексного подхода и постоянного мониторинга для достижения финансовой устойчивости организации. Федеральный Закон № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) играет важную роль анализа вероятности банкротства, выявляет сущность понятия банкротства, а также процедуры банкротства [1, с.5].

Деятельность экономического субъекта может быть оценена как положительная в том случае, если она способна бесперебойно функционировать, отвечать по своим обязательствам. Основные методы анализа финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации представлены в таблице 1.

Горизонтальный анализ предусматривает формирование массива финансовых показателей за несколько лет и их последующее сравнение для установления темпов изменения. Благодаря этому можно определить, расширяется или сокращается деятельность компании, а также обнаружить ключевые тенденции.

Горизонтальный анализ иногда называют анализом отчета о прибылях и убытках в общем виде, т. к. он дает аналитику возможность сопоставить организации различного масштаба и оценить уровень их маржи.

Таблица 1

Основные методы анализа финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации

Метод анализа	Описание данного метода
Горизонтальный анализ	Данные бухгалтерской отчетности сопоставляются с аналогичными данными прошлых периодов, сам анализ делится на абсолютный и относительный.
Вертикальный анализ	Данные бухгалтерской отчетности структурируются по элементам.
Относительные показатели и коэффициенты	Включает в себя оценку показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности, рентабельности.
Трендовый анализ	Базируется на составлении тренда поведения определенного показателя во временной динамике.
Пространственный анализ	Характеризуется сравнением показателей финансовых показателей хозяйствующего субъекта в сравнении со среднеотраслевыми значениями.
Факторный анализ	Характеризуется оценкой финансовых показателей экономического субъекта относительно влияние определенных факторов.

Источник: [3, с.5]

Вертикальный анализ представляет собой рассмотрение отдельных составляющих отчета с установлением того, какую часть общего объема приходится на каждый из показателей. Полученные в результате сведения можно сопоставлять с соответствующими показателями иных предприятий, функционирующих в той же отрасли.

Горизонтальный и вертикальный анализ дополняют друг друга и могут применяться одновременно при составлении аналитических таблиц.

Для оценки финансового состояния организации применяется комплекс аналитических коэффициентов, включающий ликвидность, платежеспособность, экономическое положение, рентабельность и другие характеристики.

Одним из основных критериев анализа финансового состояния предприятия является платежеспособность, которая считается важнейшим показателем при оценке его финансового положения. Под платежеспособностью понимают такое состояние организации, при котором она имеет достаточные денежные ресурсы для своевременного погашения существующих обязательств перед кредиторами, анализируя эти обстоятельства, стремятся установить, в какой мере предприятие опирается на заемные источники финансирования и насколько оно способно обеспечивать свою деятельность за счет собственного капитала. Такие показатели имеют особое значение при определении кредитоспособности предприятия. При чрезмерном объеме обязательств организация может столкнуться с угрозой банкротства.

Финансовый анализ направлен на установление существенных факторов и взаимосвязей, относящихся к качеству управления, эффективности работы компании, ее финансовым сильным и слабым сторонам, а также способности выполнять кредитные обязательства.

Аналитические методы используются при изучении бухгалтерской информации для оценки стабильности операционной политики, инвестиционной привлекательности предприятия, его кредитных рейтингов и эффективности осуществляемых операций.

Для оценки рисков используются методы финансового анализа, которые можно разделить на две группы (таблица 2).

Таблица 2

Методы финансового анализа, применяемые для оценки рисков

Метод	Суть
Качественный анализ	Выявление возможных угроз, их описание и приоритизация (например, через экспертные оценки или SWOT-анализ).
Количественный анализ	Расчет потенциальных убытков в денежном выражении с использованием статистических и математических моделей.

Источник: [2, с.5]

Существующие методы финансового анализа используются для того, чтобы оценить возможность наступления риска, связанного с предпринимательством. Для успешного контроля над рисками важно использовать оба подхода, как качественный анализ, так и количественный.

Заключение. Финансовый риск – неблагополучное событие, которое повлекло за собой определенные потери. Оценка риска представляет этап управленческого процесса, при котором изучается влияние внешних и внутренних факторов и рисков на результат, как предпринимательской деятельности организации.

В системе управления финансами организации раннее финансовое предупреждение выступает значимым элементом и важной составляющей данного процесса. В системе управления финансовыми рисками предприятия особое значение необходимо придавать своевременной, последовательной и точной оценке его текущего финансового положения, которая осуществляется на основе утвержденного подхода к анализу финансовых рисков.

В современных условиях руководство предприятия при формировании стратегической политики, обладает определенной свободой. Но, несмотря на это, предприятие должно предусматривать алгоритм выявления и оценки финансовых рисков.

Использование методов финансового анализа финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия в совокупности дает возможность детализировать оценку финансовой устойчивости организации и оценить финансовые риски.

Список литературы

1. Федеральный Закон № 127 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 г. (ред. от 01.07.2018 г.) [Электронный ресурс] / Консультант-плюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/?ysclid=mty5csp8y2957022750
2. Абдулаева З. М., Дахдуева К. Д., Саламова Э. Х. Финансовый анализ предприятия и система раннего предупреждения рисков // Журнал прикладных исследований. 2022. №11.
3. Караченцева О. А. Роль финансового анализа в управлении финансовыми рисками // Вестник магистратуры. 2018. №12-4 (87).
4. Козловская А. И., Юдин С. В. Направления системы управления финансовыми рисками организации // Концепт. 2019. №4.
5. Актуальные проблемы кредитного риска в системе банковского кредитования России / О. Х. Забун, О. В. Ваганова, Н. С. Мельникова, Н. И. Быканова // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 3(47). – С. 160-165. – DOI 10.37124/20799136_2021_3_47_160. – EDN PZAYUA.
6. Гордя, Д. В. Особенности управления рисками в условиях цифровизации банковского сектора Российской Федерации / Д. В. Гордя // Цифровые технологии в бизнесе : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Уфа, 25 октября 2023 года. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2023. – С. 37-42. – EDN QDXXHX.
7. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг : Учебное пособие / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова. – Белгород : Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2023. – 104 с. – ISBN 978-5-9571-3430-5. – EDN IEVJDR.
8. Прядко, С. Н. Цифровой маркетинг: контент-анализ предпосылок формирования и развития / С. Н. Прядко, С. А. Кучерявенко, Н. И. Быканова // Kant. – 2023. – № 2(47). – С. 74-79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-47.14. – EDN DUILQE.

Причины расхождений складского и бухгалтерского учета запасов в «1С:Бухгалтерия» и инструменты их контроля

Сапрыкина Т.В.,
доцент кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»,
доцент, кандидат экономических наук,
Белгород, Россия
Ястребова А.С.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье проведен анализ причин расхождений между данными складского и бухгалтерского учета в 1С: Бухгалтерия. Систематизированы ошибки на этапах приемки, хранения, перемещения и списания ТМЦ, выделены специфические для программы 1С ошибки. Рассмотрены налоговые и финансовые риски искажения учета запасов. Представлены инструменты контроля, выявления ошибок в 1С и обоснована роль инвентаризации как основного метода сверки данных. Предложен скользящий график инвентаризаций для оперативного выявления расхождений.

Ключевые слова: 1С: Бухгалтерия, учет ТМЦ, расхождения, инвентаризация, регистры накопления, себестоимость, налоговые риски, внутренний контроль.

Reasons for discrepancies between warehouse and accounting inventory records in «1C:Accounting» and tools for their control

Saprykina T.V.,
Associate Professor of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Belgorod, Russia
Yastrebova A.S.,
master's student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article analyzes the reasons for discrepancies between warehouse and accounting data in 1C: Accounting. Errors at the stages of acceptance, storage, movement, and write-off of inventory items are systematized, and errors specific to the 1C program are identified. Tax and financial risks associated with misreporting inventory accounting are examined. Tools for monitoring and detecting errors in 1C are presented, and the role of inventory as the main method of data reconciliation is substantiated. A rolling schedule of inventories is proposed to promptly identify discrepancies.

Keywords: 1C: Accounting, inventory accounting, discrepancies, physical inventory count, accumulation registers, cost, tax risks, internal control.

В текущих экономических реалиях точность учета товарно-материальных ценностей выходит за рамки внутренней бухгалтерии и становится ключевым фактором рыночной устойчивости. Поскольку запасы формируют существенную часть оборотных средств, их корректная оценка напрямую определяет платежеспособность компании, размер фискальной нагрузки и обоснованность принимаемых руководством решений. Как справедливо подчеркивает И.С. Урванцева в своей статье, грамотная постановка бухгалтерского учета материальных ресурсов невозможна без отлаженного механизма внутреннего мониторинга, который позволяет своевременно обнаруживать любые искажения [1, с. 107].

Наличие системы «1С: Бухгалтерия» – это лишь инструмент, эффективность которого полностью зависит от качества бизнес-процессов, дисциплины сотрудников и регулярности контроля. Расхождения между учетным и фактическим количеством запасов на складе – это классическая проблема автоматизации.

Понимание архитектуры «1С: Бухгалтерия» критически важно для выявления причин расхождений. Программа ведет учет одновременно в нескольких системах, и расхождение между ними – одна из самых частых причин несовпадения данных.

Двойственная структура учета в «1С: Бухгалтерия» базируется на параллельном ведении синтетического и аналитического контуров. Синтетический уровень представлен традиционными проводками по плану счетов, формирующими финансовую картину для Оборотно-сальдовой ведомости и Главной книги. Аналитический уровень опирается на регистры накопления – динамические массивы данных, детализирующие обороты и остатки запасов как в суммовом, так и в количественном выражении вплоть до конкретной ячейки склада.

Проводки в Оборотно-сальдовую ведомость и данные регистров накопления могут не совпадать. Это происходит потому, что регистры накопления обновляются автоматически при проведении документов и являются источником для отчетов по остаткам товаров и материалов. Если по каким-то причинам, например, сбой, ручная корректировка, непоследовательное проведение, то такие данные регистров не синхронизируются с проводками, в программе возникает ситуация, когда Оборотно-сальдовую ведомость показывает одно, а отчет «Остатки товаров» – другое.

Для того чтобы эффективно бороться с расхождениями между данными «1С: Бухгалтерия» и фактическим наличием запасов на складе, необходимо прежде всего систематизировать причины их возникновения. Практика показывает, что ошибки редко бывают случайными – они, как правило, имеют четкую локализацию в учетном процессе и возникают на определенных этапах движения запасы.

Этап приемки является начальной точкой учетного процесса, и ошибки, допущенные здесь, как снежный ком нарастают на всех последующих этапах. Именно на приемке закладывается фундамент достоверности данных, и, если он изначально неверен, все последующие операции по движению запасов будут искажены. Можно выделить пять основных видов ошибок на этапе приемки, их краткую характеристику и возможные последствия. Систематизация этих ошибок представлена в таблице 1.

Таблица 1

Основные ошибки при приемке ТМЦ и их последствия

№	Вид ошибки	Возможные последствия
1	Несвоевременное отражение прихода	Завышение потребности в закупках, ошибки инвентаризации
2	Неверная цена оприходования	Искажение себестоимости, неверная прибыль
3	Ошибки в импортных поставках	Завышение или занижение стоимости запасов
4	Приемка без взвешивания	Переплата за материал (при завышении веса)
5	Отсутствие документа-основания	Невозможность легального оприходования, риск штрафов

Несвоевременное отражение прихода – одна из самых распространенных и коварных ошибок. Ситуация выглядит так: товар физически поступил на склад, принят материально-ответственным лицом, размещен на стеллажах. Однако документ «Поступление товаров и услуг» в 1С не проведен, либо проведен с опозданием. В результате регистры накопления 1С не содержат информации о поступившей партии, и программа «думает», что этого товара на складе нет. Кроме того, отмечает в своей статье П.Р. Тимофеев, отсутствие своевременной документальной фиксации хозяйственных операций создает предпосылки для необоснованных закупок и затоваривания складов [2, с. 451].

Расхождение фактической цены с ценой в программе возникает, когда цена в накладного поставщика отличается от цены, заложенной в 1С при оприходовании. Это может быть связано с изменением договорных цен, сезонными скидками, бонусами или просто ошибкой оператора. Если акт приемки не скорректирован, то в учете формируется неверная стоимость запасов, что в дальнейшем приведет к искажению себестоимости списанных материалов и, как следствие, к неверному расчету финансового результата.

Особую сложность представляют импортные поставки. Согласно ФСБУ 5/2019, в фактическую себестоимость запасов должны включаться все затраты на их приобретение, следовательно и таможенные пошлины, и транспортно-заготовительные расходы [3]. Кроме того, стоимость товаров пересчитывается в рубли по курсу ЦБ на дату перехода права собственности, и возникающие курсовые разницы требуют отдельного учета. Ошибки на этом этапе приводят к системным искажениям стоимости запасов и, как следствие, к неверному расчету себестоимости готовой продукции.

Неисправность или отсутствие весового оборудования – главная причина искажения данных при оформлении больших объемов сыпучих, жидких и штучных грузов. Приемка по документам заставляет верить поставщику на слово, хотя из-за влажности, условий доставки и типа тары фактический может отклоняться на 2–5 %.

В результате возникают две критические проблемы. При завышении веса в документах компания несет прямые убытки, переплачивая за отсутствующий объем, а при занижении образуются неучтенные излишки, которые усложняют бухучет.

После того как товар оприходован, его движение внутри предприятия не заканчивается. Запасы перемещаются между складами, цехами, участками, и каждое такое перемещение должно быть документально оформлено.

Отсутствие субконто «Склады» в настройках 1С – это, скорее, методологическая ошибка на этапе внедрения программы. Если в плане счетов не включена аналитика по складам субконто «Склады», то все товары и материалы «висят» в общем остатке, как на одной «копилке». Учет ведется в целом по предприятию, без привязки к конкретным местам хранения. В такой ситуации невозможно проконтролировать движение запасов между складами, а инвентаризация превращается в сложнейшее мероприятие, поскольку требует сверки общего остатка по всем местам хранения одновременно. Любое перемещение между складами при отключенном субконто технически невозможно корректно отразить.

Запаздывающее отражение документов «Перемещение товаров» – ситуация, аналогичная несвоевременному приходу. Материалы физически ушли со склада №1 в цех или на склад №2, но документ перемещения в 1С не проведен, либо проведен с задержкой. В результате регистры 1С показывают наличие этих материалов на складе №1, хотя физически их там уже нет.

Отдельного внимания заслуживает пересортица – ситуация, когда по документам числится одна номенклатурная позиция, а фактически на складе находится другая, часто визуально схожая (разные артикулы, размеры, цвета). Если пересортица вовремя не выявлена и не исправлена через документы корректировки, она накапливается, порождая фиктивные остатки по одним позициям и скрытые недостачи по другим. Как подчеркивает И.С. Урванцева в своей статье, пересортица является одной из наиболее сложных для выявления ошибок, поскольку требует не только документальной, но и физической сверки однородных товаров [1, с. 110].

Особенно часто пересортица возникает с товарами, имеющими визуальное сходство разные артикулы одной модели, разные размеры, цвета, диаметры. Оформление корректировок через документы «Корректировка поступления» или «Корректировка списания» позволяет исправить ситуацию, однако требует аккуратности, поскольку затрагивает учет нескольких номенклатурных позиций одновременно.

Этот этап завершает движение запасов в рамках производственного цикла. Ошибки здесь напрямую влияют на себестоимость готовой продукции, поэтому их стоимость для предприятия особенно высока.

Списание по нормативу, без учета фактического расхода – классическая ошибка, характерная для производственных предприятий. В учетной политике предприятия могут быть установлены нормативы расхода материалов на единицу продукции. Однако в реальности расход может отклоняться от норматива из-за технологических особенностей, качества сырья, квалификации персонала. Если в 1С списание осуществляется автоматически по нормативу, то в регистрах накопления формируются данные, не соответствующие фактическому расходу.

Последствия: завышение остатков на складе если фактический расход меньше норматива или их занижение, образование отрицательных остатков, искажение себестоимости. В конце периода необходимо проводить корректировку фактического расхода на основе данных производственных отчетов, однако многие предприятия этого не делают, накапливая ошибки.

Для наглядного сравнения различных методов списания материалов и связанных с ними рисков представим их в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение методов списания и связанные с ними риски

Метод списания	Как работает в 1С	Основной риск ошибки	Последствия
Списание по нормативу	Автоматическое списание пропорционально выпуску	Отклонение фактического расхода от норматива	Завышение или занижение себестоимости
Списание по фактическому расходу	Списание на основе отчетов производства	Несвоевременное оформление отчетов	Запаздывание данных, «виртуальные» остатки
Списание по средней стоимости	Стоимость списания = средняя цена всех партий	Ошибка в расчете средней при возвратах	Искажение стоимости списанных материалов
Списание по ФИФО	Первые поступили – первые списались	Нарушение хронологии партий	«Зависание» партий, нераспределенные суммы

Возвратные отходы не оприходованы обратно на склад – при производстве продукции почти всегда образуются возвратные отходы: обрезки металла, стружка, обрезки тканей, обрезки пластика, бракованные детали, которые могут быть переработаны или реализованы. Эти отходы имеют определенную стоимость как правило, по цене возможного использования или реализации и должны быть возвращены на склад и оприходованы как материалы. Если этого не сделать, то:

Запасы на складе занижаются отходы фактически есть, но в 1С не числятся.

Себестоимость продукции завышается, поскольку все списанные материалы относятся на выпуск, а возможный доход от отходов не учитывается.

При инвентаризации выявляются излишки, которые необходимо отражать в учете как внереализационный доход.

Расхождения между данными бухгалтерского учета и фактическим наличием запасов – это не просто «цифровая погрешность», которую можно игнорировать. Каждая такая ошибка имеет конкретные финансовые последствия, которые в зависимости от масштаба могут варьироваться от незначительных искажений до серьезных налоговых доначислений и штрафов.

Выделяют основные виды налоговых и финансовых рисков в зависимости от характера искажения учетных данных. Систематизация этих рисков представлена в таблице 3.

Таблица 3

Основные налоговые и финансовые риски при искажении учета запасов

Вид искажения	Налоговый риск	Финансовый риск	Нормативная база
Завышение остатков	Завышение налога на имущество (в отдельных случаях)	Увеличение оборотных активов, искажение ликвидности	Гл.30 НК РФ
Завышение себестоимости	Занижение налога на прибыль – штраф по ст.122 НК РФ	Искажение финансового результата, снижение чистой прибыли	Ст.252, 254 НК РФ, ст.122 НК РФ
Товар не оприходован	НДС-вычет незаконен – отказ в возмещении	Потеря вычета, доначисление НДС	Ст.171, 172 НК РФ
Искажение себестоимости продаж	Неверная налоговая база по прибыли	Недостоверная отчетность, введение в заблуждение пользователей	ФСБУ 5/2019

Кроме того, искажение себестоимости проданных товаров и услуг делает недостоверной бухгалтерскую отчетность, что вводит в заблуждение пользователей – инвесторов, кредиторов и руководство.

Платформа «1С: Бухгалтерия» предлагает ряд встроенных средств для контроля учета запасов. Оборотно-сальдовая ведомость по счетам 10 «Материалы» и 41 «Товары» позволяет выявить отрицательные остатки и аномальные обороты. Отчет «Остатки товаров» показывает количественное наличие в разрезе складов; сравнение этих двух отчетов – экспресс-метод обнаружения учетного разрыва между регистрами и проводками. Анализ субконто дает детальную историю движения конкретной позиции, помогая отследить «зависшие» партии или нарушения хронологии. Экспресс-проверка учета автоматически формирует перечень потенциальных ошибок с рекомендациями по их устранению.

Для систематизации инструментов выявления ошибок в учете запасов, доступных в программе 1С: Бухгалтерия, представим их в виде таблицы 4. В ней последовательно указаны назначение каждого инструмента, признаки, указывающие на наличие ошибки, и рекомендуемая периодичность использования. Данная классификация позволяет бухгалтеру и специалисту по учету оперативно выбрать необходимый метод диагностики в зависимости от конкретной ситуации.

Таблица 4

Инструменты выявления ошибок в 1С: Бухгалтерия

Инструмент	Что проверяет	Как выявить ошибку	Когда использовать
Оборотно- сальдовая ведомость по счету 10 «Материалы» /41 «Товары»	Остатки и обороты по номенклатуре	Наличие отрицательных остатков, аномалии в оборотах	Ежемесячно, перед закрытием месяца
Отчет «Остатки товаров»	Количественные остатки по складам	Сравнение с Оборотно-сальдовой ведомостью – расхождение указывает на ошибку	При подозрении на расхождение данных
Анализ субконто	Детальная история по номенклатуре или партиям	«Зависшие» партии, неправильная хронология	При детальном расследовании конкретной позиции
Экспресс-проверка учета	Вся система учета в целом	Автоматический список ошибок с рекомендациями	Регулярно, не реже раза в квартал

Какими бы совершенными ни были программные инструменты, окончательным и самым надежным методом выявления расхождений между данными учета и фактическим наличием запасов остается инвентаризация. Это единственный способ, который позволяет непосредственно сравнить «цифры в компьютере» с реальными товарами и материалами на складе.

По результатам анализа сличительных ведомостей можно не только выявить конкретные расхождения, но и определить, на каком этапе учета они возникли. Например, если недостача выявлена по позициям, которые активно перемещались между складами, это указывает на проблемы с документооборотом перемещений. Если излишки обнаружены по импортным товарам – возможно, ошибки на этапе приемки.

Альтернативой трудоемкой и ресурсозатратной годовой инвентаризации является скользящий график проверок, при котором запасы делятся на группы по стоимости и оборачиваемости и проверяются в течение года. Например, группа А (самые дорогие и ходовые позиции) проверяется ежемесячно сплошным пересчетом; группа В (средние по значимости) – раз в квартал; группа С (дешевые) – выборочно силами кладовщиков. Такой подход позволяет оперативно выявлять и исправлять ошибки, не дожидаясь годового закрытия, и существенно снижает риски накопления искажений. Пример такого графика представлен в таблице 5.

Таблица 5

Пример скользящего графика инвентаризаций на год

Месяц	Группа запасов	Метод проверки	Ответственный
Январь	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Февраль	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Март	Группа В	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Апрель	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Май	Группа С	Выборочная проверка	Кладовщики (самопроверка)
Июнь	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Июль	Группа В	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Август	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Сентябрь	Группа С	Выборочная проверка	Кладовщики (самопроверка)
Октябрь	Группа А	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Ноябрь	Группа В	Сплошной пересчет	Зав.складом + инвентаризационная комиссия
Декабрь	Все группы	Годовая инвентаризация	Инвентаризационная комиссия

Расхождения между данными «1С: Бухгалтерия» и фактическим наличием запасов – это не техническая погрешность, а системная проблема, требующая комплексного подхода к организации учетного процесса. Правильная настройка программы, четкий регламент работы с документами, регулярное использование встроенных инструментов диагностики и плановые инвентаризации позволяют не только выявлять и исправлять ошибки, но и предотвращать их возникновение в будущем. Это, в свою очередь, обеспечивает

достоверность бухгалтерской и налоговой отчетности, снижает риски штрафных санкций и создает основу для принятия обоснованных управленческих решений на основе надежных учетных данных. В конечном итоге, качественный учет запасов – это не требование контролирующих органов, а инструмент повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия в современных экономических условиях.

Список литературы

1. Урванцева, И. С. Организация бухгалтерского учета и контроля материальных запасов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-2. – С. 105-114.
2. Тимофеев, П.Р. Сущность и принципы аудита: основы для доверия и надежности финансовой отчетности / П.Р. Тимофеев, Э.Г. Райтер. Проблемы современной экономики и прикладные исследования: молодежные проекты: Материалы VII Всероссийской молодежной научно практической конференции, Владимир, 14 апреля 2024 года. – Владимир: АРКАИМ, 2024 С. 449–456.
3. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»: приказ Минфина России от 15.11.2019 №180н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». Источник: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/

Управление интеллектуальной собственностью как ключевой актив инновационного предприятия в условиях импортозамещения

Темурян Г.А.,
студент 4 курса кафедры
менеджмента, маркетинга и
управления персоналом ФГБОУ ВО
«КГУ»,
Курск, Россия
Научный руководитель: Гребенникова М.А.,
ст. преподаватель кафедры менеджмента,
маркетинга и управления персоналом
Курского государственного университета,
Курск, Россия

Аннотация. В статье изучается трансформация интеллектуальной собственности в ключевой стратегический актив инновационных предприятий в условиях технологических санкций и импортозамещения. Рассматриваются преимущества перехода от стихийного оформления прав к системному IP-менеджменту, который включает гибридный подход к защите разработок, регулярный аудит интеллектуальных активов и интеграцию показателей в систему KPI компании.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, импортозамещение, инновационное предприятие, патентная стратегия, коммерческая тайна, IP-менеджмент.

Intellectual Property Management as a Key Asset of an Innovative Enterprise in the Context of Import Substitution

Temuryan G.A.,
4th-year student, Department of Management, Marketing and
Human Resources, Kursk State University,
Kursk, Russia
Scientific Advisor: Grebennikova M.A.,
Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing
and Personnel Management of Kursk State University,
Kursk, Russia

Abstract. This article examines the transformation of intellectual property into a key strategic asset for innovative enterprises under the conditions of technological sanctions and import substitution. It highlights the advantages of transitioning from ad hoc rights registration to systematic IP management, which encompasses a hybrid approach to technology protection, regular auditing of intellectual assets, and the integration of relevant metrics into the company's KPI system.

Keywords: intellectual property, import substitution, innovative enterprise, patent strategy, trade secret, IP management.

С 2022 года экономика Российской Федерации существует в условиях технологических санкций со стороны недружественных стран. В связи с уходом иностранных поставщиков оборудования и программного обеспечения импортозамещение преобразовалось из инструмента промышленной политики в ключевой фактор для выживания в значительной части отраслей страны. Вдобавок, направленность политики импортозамещения сменилась с замены иностранных аналогов на создание собственных, суверенных решений.

Первая волна импортозамещения (до 2021 года) подразумевала в основном локализацию зарубежных решений. На текущем этапе в условиях ухода иностранных вендоров и разрыва части интернациональных экономических связей, российский бизнес сталкивается с новой реальностью, особенность которой заключается в том, что перенимать успешные технологии больше не у кого. Для обеспечения конкурентоспособности компании, высшему руководству необходимо внедрять в свои бизнес-процессы инновационные решения с нуля, на основе имеющихся внутри предприятия компетенций. Интеллектуальная собственность становится основой бизнеса и определяет его финансовый успех.

Внедрение методов управления интеллектуальной собственностью в бизнес-стратегию предприятия позволяет решить ряд важных проблем, что способствует обеспечению его устойчивого развития в нынешней рыночной конъюнктуре.

Основным условием для доступа к мерам защиты интеллектуальной собственности является наличие юридически закрепленных прав на результаты разработок. Формализация объектов интеллектуальной собственности может позволить включить продукцию компании в специализированные реестры, что позволяет получить потенциальное финансирование от институтов развития и облегчение налоговых обязательств.

К тому же, системная работа с правами на технологии обеспечивает соблюдение режима «патентной чистоты». Данный фактор важен для того, чтобы в процессе создания отечественных аналогов ранее импортируемых товаров снизить риск пересечения с уже зарегистрированными в России правами иностранных правообладателей. Своевременное проведение патентных исследований позволит предотвратить потенциальные судебные разбирательства и финансовые санкции на этапе вывода продукта на рынок. [2, с. 100]

Наконец, развитая система патентной защиты формирует надежные барьеры для входа на рынок и эффективно противодействует недобросовестной конкуренции. Обширный портфель охранных документов позволяет защитить копирование продуктов предприятия компаниями-имитаторами, основная цель которых – занятие доли рынка с наименьшими издержками.

Выбор правильного правового режима для защиты интеллектуальной собственности – одна из важнейших задач для инновационного предприятия. На практике компании сталкиваются с необходимостью выбора между патентной охраной и режимом коммерческой тайны (ноу-хау).

Институт патентного права дает правообладателю монополию на использование изобретения, полезной модели или промышленного образца, но, как правило, сроком до двадцати лет. Преимущество патента – наличие четких правовых границ охраны, а также возможность его свободной коммерциализации за счет лицензионных договоров, но для его получения необходимо раскрытие сущности технологии в материалах заявки, к чему готовы далеко не все компании. В современных экономических реалиях открытая публикация технических решений несет существенные риски. Конкуренты, изучившие патентную документацию, могут внести незначительные конструктивных изменения или использовать раскрытые данные для разработки собственных аналогов. Вдобавок, процедура патентования требует значительных временных и финансовых затрат на уплату пошлин и проведение экспертизы.

Альтернативным инструментом является режим коммерческой тайны. Его главные преимущества заключаются в том, что защита действует до тех пор, пока информация сохраняет свою конфиденциальность и коммерческую ценность, и раскрытие информации государственным органам не требуется. Вместе с тем, данный подход предъявляет жесткие требования к внутренней организации компании. Коммерческая тайна может защищаться законом только в том случае, если правообладатель внедрил необходимые организационные и технические меры по охране конфиденциальности. При раскрытии секрета разработки вследствие недостаточного контроля или независимого создания аналогичного решения конкурентом, правовая защита утрачивается безвозвратно. [4, с. 34].

Наиболее рациональным и эффективным методом защиты интеллектуальной собственности является комбинированный подход к формированию портфеля интеллектуальной собственности. Он предполагает дифференцированное распределение объектов защиты в зависимости от их природы и уязвимости к копированию.

Патентной охране необходимо подвергать те элементы продукта, которые доступны для визуального восприятия или же легко поддаются обратной разработке (реверс-инжинирингу). Подобными элементами могут являться аппаратные решения, механические конструкции, элементы дизайна и пользовательские интерфейсы. Патент в данном случае выступает надежным щитом, который не позволяет скопировать внешний вид и базовую структуру устройства.

В то же время «скрытые» компоненты, которые образуют интеллектуальную основу продукта, целесообразнее защищать в режиме коммерческой тайны. Исходный код программного обеспечения, серверные алгоритмы, математические модели или же специфические производственные рецептуры и параметры настройки оборудования не видны конечному пользователю. Их защита должна обеспечиваться посредством выстраивания многоуровневой системы внутренней безопасности.

С учетом вышесказанного можно сделать вывод о том, что грамотное сочетание патентной стратегии и режима коммерческой тайны позволяет предприятию защитить свои основополагающие технологии от несанкционированного использования, а также сохранить в секрете свои конкурентные преимущества, тем самым минимизируя издержки на правовую охрану.

Формирование действенной системы управления интеллектуальной собственностью возможно только за счет выстраивания прозрачных и регламентированных внутренних процессов. Переход от стихийного оформления прав к системному подходу обязательно включает внедрение базового алгоритма действий, охватывающего все этапы жизненного цикла инноваций.

Первым и фундаментальным шагом является проведение регулярного IP-аудита, суть которого заключается в систематическом выявлении, учете и классификации всех технических решений, разработок и идей, генерируемых сотрудниками. Целью аудита является не только инвентаризация, но и своевременное обнаружение и развитие потенциальных интеллектуальных объектов охраны до их утери или утраты коммерческой ценности. Регулярные встречи специалистов по интеллектуальной собственности с инженерами и разработчиками могут помочь перевести скрытые знания в разряд формализуемых активов компании. [3, с. 46]

Также важнейшим условием эффективности является жесткая интеграция патентной стратегии с бизнес-целями предприятия. Каждая заявка на патент или регистрация программы для ЭВМ должна решать конкретную практическую задачу. Это может быть обеспечение свободы действий на целевом рынке, блокирование конкурентов в ключевых нишах или же повышение привлекательности компании для инвесторов.

Для обеспечения работоспособности системы управления интеллектуальной собственностью важно построение прозрачного механизма мотивации авторов. Внедрение понятных и справедливых правил поощрения сотрудника за предложение инновационных механизмов выступает мощным стимулом для инженерного состава. Вдобавок, система мотивации может включать не только финансовую составляющую. Также в нее могут входить и нематериальные стимулы по типу признания или карьерного роста, которые не менее эффективно способствуют формированию устойчивой инновационной культуры внутри коллектива.

Закрепление результата в повседневной практике с помощью включения показателей по работе с интеллектуальной собственностью в систему оценки эффективности (KPI) ключевых сотрудников. Интеграция таких метрик как количество поданных заявок, своевременность оформления режимов коммерческой тайны и успешное проведение проверок на патентную чистоту, делает управление интеллектуальной собственностью неотъемлемой частью рабочего процесса. [1, с. 24].

По итогам работы можно отметить следующее: в нынешних условиях технологических ограничений и курса на создание суверенных решений интеллектуальная собственность преобразовывается из юридической формальности в ключевой фактор успеха компании. Грамотная реализация системы управления интеллектуальной собственностью требует отказа от шаблонных подходов в пользу разумного сочетания патентов и коммерческой тайны, а также выстраивания системного IP-менеджмента, что в совокупности обеспечивает предприятию долгосрочную устойчивость и рыночные преимущества.

Список литературы

1. Блинов, А.О. Технологический суверенитет и роль интеллектуальной собственности в обеспечении экономической безопасности / А. О. Блинов, А. А. Угрюмова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 2. – С. 45-52.
2. Гришаев, С.П. Интеллектуальная собственность : учебник и практикум для вузов / С. П. Гришаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 285 с.
3. Зубарев, А.Е. Интеллектуальная собственность в инновационной экономике : монография / А. Е. Зубарев. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 198 с.
4. Кашанин, А.В. Стратегия управления интеллектуальной собственностью компании в условиях геополитической турбулентности / А. В. Кашанин // Право и экономика. – 2024. – № 3. – С. 34-41.

Влияние инновационных технологий на эффективность управления финансовыми ресурсами компании

Углова Л.Д.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Митюшина И.Л.
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»
Белгород, Россия

Аннотация. В данной работе исследуется влияние внедряемых компаниями инноваций на эффективность управления финансами в современных условиях. В статье рассматривается как фактор использования инновационных технологий способствует повышению эффективности финансовыми ресурсами и насколько экономически оправдано их применение. Особое внимание в статье отведено исследованию влияния цифровых инноваций, позволяющих создавать более гибкие и точные механизмы финансового управления, что является критически важным для обеспечения конкурентоспособности и выживания компаний в нынешней экономической ситуации.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, инновационные технологии, финансовые ресурсы, финансовые инновации.

The impact of innovative technologies on the efficiency of financial resource management in a company

Uglova L.D.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Mityushina I.L.,
Senior Lecturer at the Department of Innovation Economics
and Finance, Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. This paper examines the impact of corporate innovations on the efficiency of financial management in the current business environment. It analyzes how the adoption of innovative technologies enhances the efficiency of financial resource management and assesses the economic justification for their implementation. Particular attention is paid to the role of digital innovations, which enable the creation of more flexible and precise financial management mechanisms–factors that are critical for ensuring corporate competitiveness and survival in the prevailing economic climate.

Keywords: financial management, innovative technologies, financial resources, financial innovations.

Скорость научно-технического прогресса в последние годы способствуют постепенному совершенствованию всех аспектов деятельности человека, неминуемо затрагивая также общественные и экономические процессы. В современных условиях внедрение инноваций предприятиями дает возможность обеспечить необходимые конкурентные преимущества за счет оптимизации внутренних процессов и более эффективного использования имеющихся в их распоряжении ресурсов на фоне меняющегося рынка и высоких технологических требований. Применение в деятельности экономических субъектов финансовых технологий не является исключением, поскольку

они позволяют сделать финансовую систему предприятий более адаптивной и устойчивой к негативным внешним условиям, предлагая более гибкие финансовые инструменты и эффективные управленческие решения в отношении использования и распределения финансовых ресурсов. Более грамотное распоряжение финансовыми ресурсами, в свою очередь повышает стратегические преимущества компании, ее финансовую устойчивость и обеспечивает возможность дальнейшей модернизации.

Другими словами, повышение эффективности финансового управления является необходимым условием развития организации, фундаментом ее стабильности в период высокой турбулентности рынков и внешних шоков. В тоже время необходимо понимать, что внедрение любой новой технологии предполагает наличие соответствующего финансирования.

Говоря о научно-техническом прогрессе в контексте финансовой сферы, нельзя не отметить значительную трансформацию нашей экономической системы в цифровую в условиях глобального развития цифровых технологий и искусственного интеллекта.

Цифровые технологии представляют собой электронные системы и инструменты, в основе которых лежит применение информационных технологий, вычислительных систем, кодирования и передачи данных, искусственного интеллекта, направленные на совершенствование и преобразование отдельных бизнес-процессов с целью повышения их эффективности [2].

Стремительное развитие цифровых технологий привели к существенному изменению финансовых активов за счет появления множества новых инструментов таких как цифровые платформы, блокчейн, большие данные, криптовалюты, токены, цифровые деньги и прочих. Данные изменения открывают для бизнеса новые возможности по оптимизации процессов финансового управления путем значительного упрощения транзакций, автоматизации рутинных операций и управления данными.

Сегодня многие предприятия активно внедряют цифровые инструменты для оптимизации своих финансовых функций, и при этом не просто автоматизируя системы учета и контроля, а также полностью перестраивая процессы по планированию, прогнозированию, аналитике и принятию управленческих решений [6].

Модернизация системы финансового управления путем внедрения цифровых технологий, подразумевает не только применение новых IT-средств, но и глубокую системную трансформацию, перестраивание существующих в организации моделей управления, процессов и культуры, в результате чего достигается рост эффективности и устойчивости управления финансовыми ресурсами [2].

В первую очередь, определим, что под финансовыми инновациями необходимо понимать некий продукт, институт или процесс, который является результатом инновационной деятельности и который возможно применить в финансовой сфере, как для внутреннего использования, так и для его реализации на рынке. Целью применения финансовой инновации является повышение эффективности финансового управления, в частности повышение финансовой устойчивости, ликвидности, безопасности, увеличение финансового результата, а также получение более полных и точных аналитических данных [3].

Всю совокупность финансовых инноваций условно можно разделить на три группы:

1) инновационные способы ведения бизнеса, включая различные изменения в бизнес-процессы и новые технологии;

2) инновационные финансовые продукты;

3) инновационные организационные формы и коллаборации.

Рассмотрим современные направления финансовых инноваций в разрезе каждой из обозначенных классификационных групп ниже на Рисунке 1.



Рис. 1. Основные виды инновационных технологий в управлении финансами

Источник: [3]

Как показывает практика модернизация финансового управления при помощи внедрения новых цифровых технологий становится мощным стимулом для ускорения инновационного развития предприятий. Цифровые финансовые инструменты позволяют более эффективно управлять рисками, разрабатывать и принимать инвестиционные решения, выявлять резервы и направлять их на совершенствование отдельных бизнес-процессов, технологий и разработок.

Применение в финансах таких технологий как искусственный интеллект и большие данные обеспечивают оперативный сбор, хранение и обработку массивных объемов информации, при минимальных затратах и рисках для самого предприятия. Цифровые финансовые технологии позволяют более активно реализовывать технологические инновации: это касается, например, внедрения финансовых платформ, оптимизации структуры финансирования. Для руководства применение инновационных цифровых технологий в финансовом управлении позволяют получить более полную и прозрачную информацию о деятельности предприятия, а также снизить влияние человеческого фактора, что, безусловно, влияет на качество принимаемых управленческих решений и эффективность распределения финансовых ресурсов.

В этом ключе особый интерес представляют технологические финансовые инновации, демонстрирующие стремительное развитие в таких функциональных областях как управление капиталом, инвестиции, кредитование, платежи и переводы, оптимизация финансовых бизнес-процессов и прочих направлениях.

Так в основном документе, определяющим развитие финансовых технологий и финансового рынка на территории Российской Федерации – «Стратегия развития финансового рынка РФ до 2030 года» и документом разработанным Центральным Банком России «Основные направления развития финансовых технологий на 2027–2029 годы» определены приоритетные направления и стратегические цели развития технологических финансовых инноваций в нашей стране. При этом ключевой целью стратегии является создание условий развития платежных сервисов и безопасного внедрения финансовых инструментов [1].

Рассмотрим на рисунке 2 основные компоненты финтех-индустрии:



Рис. 2. Функциональная структура финтех-индустрии

Источник: [3]

Влияние внедрения инновационных технологий на эффективность управления финансовыми ресурсами можно проследить на примере развития компаний, входящих в финтех-индустрию России. Так, по итогам 2025 года несмотря на общее замедление темпов российской экономики данные исследования аналитического агентства Smart Ranking «Итоги 2025 года на fintech-рынке России» подтвердили рост выручки компаний, активно развивающих финтех-инструменты на 15,52 %, а выручка топ 100 финтех-компаний России по итогу периода составила 282,723 млрд рублей.

Рассмотрим основные сегменты российского финтех-рынка на рисунке 3:

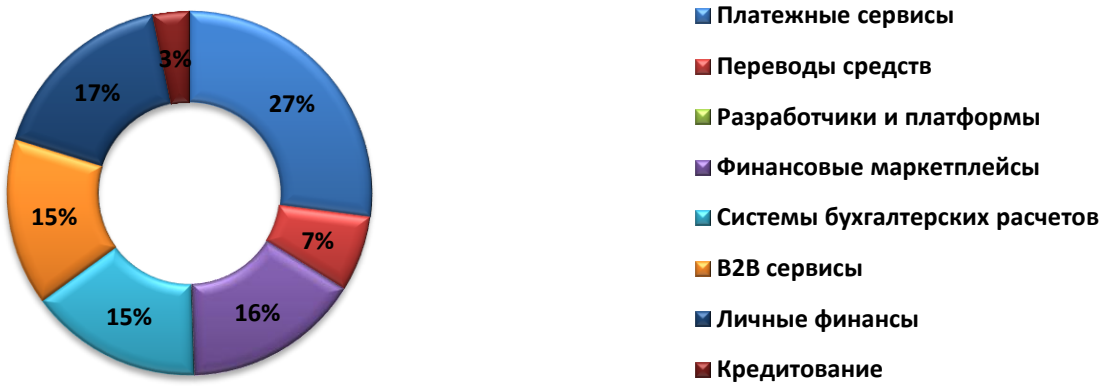


Рис. 3. Доля от общей выручки по сегментам российского финтех-рынка по секторам за 2025 год, %

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольший рост в 2025 году фиксировался в компаниях, относящихся к платежным сервисам и личным финансам.

Рассмотрим также в таблице 1 рост российского финтех-рынка по сегментам за 2025 год:

Таблица 1

Рост выручки российского финтех-рынка по сегментам за 2025 год

Сектор финтех-рынка	Рост млн. руб.	Рост в % по отношению к прошлому году
Платежные сервисы	61009	+ 23
Переводы средств	16784	+ 41
Разработчики и платформы	56313	+ 10
Финансовые маркетплейсы	37600	+ 13
Системы бухгалтерских расчетов	34755	+ 23
B2B сервисы	32090	+ 6
Личные финансы	39120	+ 10
Кредитование	8650	+ 8

Таким образом, по итогам 2025 года мы наблюдаем уверенный рост во всех секторах российского финтех-рынка. По мнению специалистов аналитического агентства Smart Ranking проводивших аналитику данных рынка, тенденции уверенного роста ожидаемо будут сохраняться вплоть до конца 2030 года, т.е. на всем сроке действия государственной стратегии развития финансового рынка.

Наибольший рост за 2025 год наблюдается в секторе переводы средств в размере 41 % по отношению к аналогичному периоду 2024 года и рост по итогу 2025 года составляет 61009 млн. руб. Наименьший рост наблюдается в секторе B2B сервисов (6 %) и секторе кредитования (8 %).

Рассмотрим на рисунке 4 также динамику выручки лидеров российского финтех-рынка за 2024-2025 год:

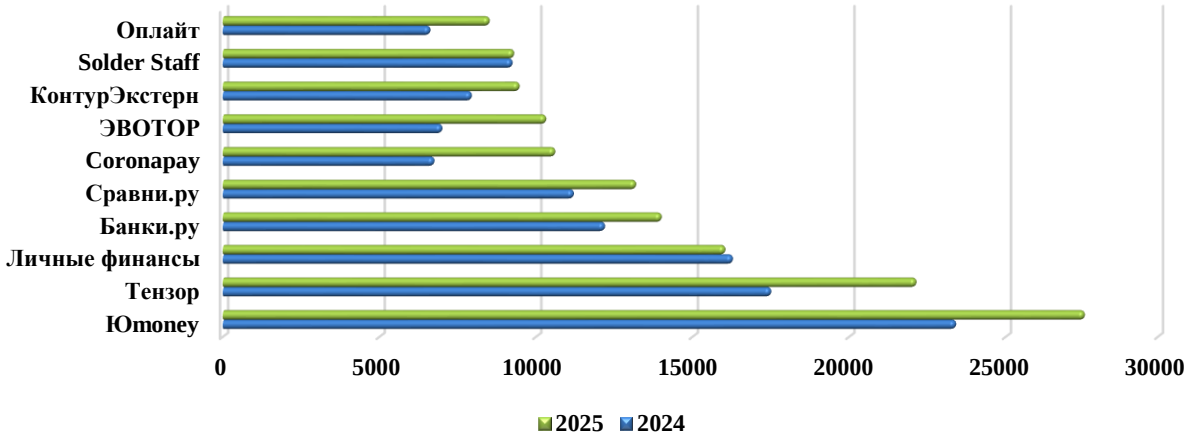


Рис. 4. Выручка лидеров российского финтех-рынка за 2025 год, млн. руб.

Абсолютный лидер российского финтех-рынка по размеру выручки за 2025 год компания «ЮMoney» (рост 27550 млн. руб. или 15,89 % к 2024 году). В тройке лидеров также компания «Тензор», разработчик системы Saby, с выручкой 22100 млн. руб. и ростом в 26,51 %.

Таким образом, инновационные финансовые технологии сегодня являются ключевым фактором модернизации и развития российских предприятий. Модернизируя финансовые процессы, они открывают новые возможности по автоматизации, контролю, сбору данных, аналитике и прогнозированию, управлению рисками, за счет чего увеличивается прозрачность и гибкость управления, а также общая эффективность управления финансовыми ресурсами компаний.

Внедрение инновационных цифровых финансовых технологий предполагает значительные структурные изменения включая реформацию корпоративной культуры и системы управления, но в тоже время они выводят финансовый менеджмент компании на качественно новый уровень, позволяя значительно повысить устойчивость и конкурентоспособность в условиях турбулентной внешней среды.

Получается, роль цифровых технологий в корпоративных финансах нельзя недооценивать: они становятся не просто вспомогательным инструментом, а фундаментальной основой современной финансовойфункции.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 №4355-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года» – https://docs.cntd.ru/document/1300462711

2. Бутова Т.Г., Буркалтсева Д.Д. Влияние цифровых технологий на управление финансовыми активами/ SCIENTIFIC BULLETIN: FINANCE, BANKING, INVESTMENT. – 2024. – https://fbi.cfuv.ru

3. Долгих Ю.А. Роль финансовых инноваций в обеспечении устойчивого развития российских корпораций в условиях цифровой экономики// Финансы и кредит: адаптация и тренды развития. – 2025. – https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125614/1/978-5-91256-595-3_274.pdf
4. Морозко М.И., Диденко В.Ю. Воздействие инновационных финансовых технологий на устойчивые темпы роста компаний малого и среднего бизнеса// Экономика промышленности, – 2026, – №1, – https://doi.org/10.17073/2072-1633-2026-1-1515.
5. Пятаева О.А., Алехин Е.И., Бейтимерова Л.С., Селиверстов С.Н. Влияние цифровых финансовых технологий на повышение эффективности инновационной деятельности и финансовую структуру предприятий // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 967-976.
6. Пашовкина Ю. В., Чернявская Ю. А. Роль современных цифровых технологий в трансформации финансовых процессов корпорации // Научный Лидер. – 2025. – №50 (251) – https://scilead.ru/article/10640-rol-sovremennikh-tsifrovikh-tekhnologij-v-tr
7. Федотова Е.Б., Толстых А.С. Применение финансовых технологий в управлении финансовыми ресурсами предприятия// Символ науки, – 2023, – 6, – С.86-89.
8. Хазгалиева Н.Р. Влияние инновационных технологий на развитие финансовой системы в современных условиях//научные записки молодых исследователей, – 2017, – 9 -С. 59-62.
9. Хазираткулов С. Влияние цифровых инструментов управления финансами на эффективность использования финансовых ресурсов/GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT, Tashkent State University of Economics, – 2025 – 3(7) – https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/ 6365
10. Российский fintech-сектор вырос на 15 % за 2025 год – https://smartranking.ru/ru/analytics/fintech/rossijskij-fintech-sektor-vyros-na-15-za-2025-god/
11. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Мессенджер-маркетинг как инструмент коммуникаций с клиентом: анализ российской практики

Федорова С.А.,
магистрант Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия,
Научный руководитель: Герасименко О.А.,
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга
НИУ «БелГУ»,
доцент, доктор экономических наук,
Белгород, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются мессенджеры как канал маркетинговых коммуникаций и роль чат-ботов в них. Показана логика мультиканальной коммуникации, в которой мессенджеры, e-mail и SMS выполняют разные функции. Приведены данные о перераспределении аудитории между Telegram и Max на российском рынке в 2026 году, а также об объеме рынка голосовых и чат-ботов для бизнеса. На примерах из здравоохранения, торговли и транспорта проиллюстрированы практики внедрения чат-ботов. Рассмотрены тенденции развития: интеграция искусственного интеллекта и агентный режим. Обозначены риски использования нейросетей: ошибки и недостоверные ответы.

Ключевые слова: мессенджер-маркетинг, маркетинговые коммуникации, чат-боты, омниканальность, искусственный интеллект, Telegram, Max, российский рынок.

Messenger Marketing as a tool for customer communication: an analysis of Russian practice

Fedorova S.A.,
master's student at the Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia,
Scientific Advisor: Gerasimenko O.A.,
Head of the Department of Management and Marketing,
Belgorod State National Research University,
Associate Professor, Doctor of Economic Sciences,
Belgorod, Russia

Abstract. This article examines messaging apps as marketing communication channels and the role of chatbots within them. The article illustrates the logic of multi-channel communication, wherein messaging apps, email, and SMS serve distinct functions. It presents data on the reallocation of funds between Telegram and Max in the Russian market in 2026, as well as the market size for voice and chat bots in the business sector. Practical chatbot applications are demonstrated through examples from the healthcare, retail, and transport industries. Development trends–specifically the integration of artificial intelligence and agent-based modes–are discussed, alongside the risks associated with neural networks, such as errors and unreliable responses.

Keywords: messenger marketing, marketing communications, chatbots, omnichannel, artificial intelligence, Telegram, Max, Russian market.

За последние годы мессенджеры превратились из вспомогательного средства личной переписки в полноценный канал деловой коммуникации, во многом потеснив звонки и электронную почту. Изначально ориентированные на бытовое общение, эти платформы постепенно приобрели функциональность комплексных коммуникационных сервисов: помимо текстовых сообщений они поддерживают голосовую и видеосвязь, передачу

файлов и другие форматы дистанционного взаимодействия. Показательно, что переписка становится предпочтительным способом контакта и в отношениях «компания – клиент»: пользователи все чаще уточняют через чат стоимость услуг и иные детали, которые не раскрыты на сайте или в открытых источниках. Подобное предпочтение объясняется прежде всего удобством асинхронного формата: письменное сообщение не требует немедленного ответа, сохраняет всю переписку для последующего обращения к ней и снижает вероятность искажения информации при передаче.

Возможности мессенджеров и их рекламный потенциал непрерывно расширяются. С их помощью решаются задачи рассылки анонсов о новинках, акциях и распродажах; ведения тематических каналов, которые дополняют или заменяют корпоративный блог; организации прямого диалога с потребителями и приема заявок на товары и услуги; разработки чат-ботов с автоматизированными сценариями; формирования базы подписчиков; информирования о статусе заказа и многие другие.

К достоинствам мессенджеров как элемента маркетинговых коммуникаций стоит отнести умеренные затраты; широкий спектр форматов контента; возможность передать значительно больший объем текста по сравнению со стандартными СМС; новизну канала и удобство для получателя – сообщение можно прочитать моментально; а также подключение ботов для выполнения дополнительных функций. Все это позволяет рассматривать подобные платформы как ценный маркетинговый ресурс для бизнеса.

Все более востребованной становится стратегия, при которой коммуникационная система строится не на одном, а на нескольких каналах одновременно. К примеру, уведомление о смене статуса заказа логично направить в мессенджер, развернутую инструкцию – письмом на электронную почту, а срочное напоминание – коротким SMS.

Telegram, ВК, электронная почта, SMS, а с недавних пор еще и MAX – у каждого из этих каналов своя функциональная ниша. Ключевой принцип здесь состоит не в поиске «единственно верного» решения, а в формировании экосистемы, в рамках которой каналы взаимно дополняют друг друга. По прошествии ряда лет это уже не рассуждения об идеальной омниканальности, а насущная потребность.

Российский рынок мессенджеров в 2026 году – не ситуация «выбора одного приложения», а процесс перераспределения аудитории. «По оценкам Okkam на базе Mediascope, в январе 2026 года Telegram охватывал 95,98 млн пользователей 12+ (мобильная и веб-версии), тогда как Макс – 73,73 млн. Уже к июню 2026 года по месячному охвату вперед выходит Макс – 86,2 млн против 75,7 млн у Telegram (Mediascope, цит. по Teletype).»

После введенных РКН ограничений (апрель 2026 года) суточная аудитория Telegram к сентябрю сократилась примерно на треть – с ~50,6 до ~33,8 млн пользователей 12+, в то время как Макс прибавил 3 % и достиг ~69,9 млн суточных пользователей (Mediascope, «Эксперт») [5].

Будущее деловой коммуникации нередко связывают с мессенджер-маркетингом и чат-ботами, рассматривая их как неотъемлемый элемент управления бизнес-отношениями. Сфера мессенджеров как передовая технология активно и стремительно трансформирует маркетинговую деятельность.

Под мессенджер-маркетингом понимается использование приложений для мгновенного обмена сообщениями в целях коммуникации с потенциальными и текущими клиентами, продажи товаров и услуг, продвижения бренда и доставки контента. Автоматизированным элементом такой коммуникации выступает чат-бот – сценарий диалога от имени компании, отправляющий пользователю сообщения в зависимости от его предыдущих действий или ответов; последовательность подобных сообщений принято называть «цепочкой сообщений» (message chain), а весь путь пользователя от подписки до покупки – »автоматизированной воронкой продаж в мессенджере» [1].

Персонализация в этой модели рассматривается не как отдельная надстройка, а как системообразующий принцип канала: чат-боты позволяют собирать ответы пользователей и проводить сегментацию для последующего микротаргетинга, а вариативные сценарии воронки – формировать предложения на основе истории покупок и поведения конкретного клиента. D. Zumstein и S. Hundertmark прямо характеризуют чат-боты как интерактивную технологию, обеспечивающую персонализированную коммуникацию, транзакции и сервис в диалоге «бизнес – клиент» [8], что подтверждает статус персонализации как одной из ключевых функций, а не второстепенного эффекта мессенджер-маркетинга.

«Чат-бот (Chat-bot) – это программа-собеседник, которая предназначена для общения и помощи человеку. При этом на другом конце всегда находится сложная система, базирующаяся на нескольких технологиях ИИ« [4].

В обозримой перспективе вектор развития будут задавать следующее направление – более глубокая интеграция искусственного интеллекта. ИИ постепенно превращается в фундамент для «умных» чат-ботов нового поколения, которые способны не только давать ответы на запросы, но и прогнозировать запросы пользователя. Уже сейчас нейросетевые модели анализируют историю диалогов, особенности поведения и смысловой контекст сообщений, подбирая на этой основе релевантные товары и услуги. В дальнейшем боты смогут практически неотличимо воспроизводить человеческую речь, определять эмоциональную окраску по тексту и голосу, а также формировать персонализированный контент в режиме реального времени [7].

Разработкой чат-ботов занято множество игроков – от крупных корпораций до частных специалистов, в том числе и в России. Так, еще в 2016 году Яндекс совместно с Астерос создали виртуального консультанта для колл-центров МегаФона. При этом, несмотря на кажущуюся простоту создания бота, разработка сложного решения, особенно с функцией распознавания речи, приближенного к полноценному искусственному интеллекту, – по силам лишь крупнейшим участникам рынка ИТ и телекоммуникаций.

По итогам 2025 года российский рынок голосовых и чат-ботов для бизнеса преодолел отметку в 10 млрд рублей, показав прирост более 30 % относительно предыдущего года. Эти цифры приводит J'son & Partners Consulting в аналитическом отчете, опубликованном в мае 2026 года [4].

Применение чат-ботов позволяет уменьшить нагрузку на медицинский персонал. Согласно данным BCG, российские врачи расходуют на ввод сведений и оформление документации до 60 % рабочего времени. Интеграция программного обеспечения и чат-ботов в мессенджеры в период пандемии, где они использовались для оказания медицинской помощи, дала возможность заметно оптимизировать деятельность медицинских организаций. Подобные решения консультируют пациентов, оформляют запись на прием, вызывают врача на дом, принимают отзывы и жалобы, тем самым освобождая сотрудников регистратуры от информационных вопросов.

К примеру, в пандемийный период жителям Московской области стала доступна запись к врачу на дом, на прием или на вакцинацию от COVID-19 через чат-бот в Telegram. Похожая система была внедрена и в Санкт-Петербурге на базе Telegram-бота, который вдобавок позволял дистанционно открывать и закрывать больничный лист [6].

13 ноября 2025 года компания ООО «КРЕДО» анонсировала @Kredo_AI_bot – бесплатного интеллектуального ассистента, который выполняет экспресс-аудит регистрационных досье и формулирует рекомендации по доработке документов, необходимых для регистрации медицинских изделий (МИ) в соответствии с нормами Росздравнадзора и ЕАЭС.

Еще один сервис – @FastAid_bot – обеспечивает пользователей сведениями об оказании первой медицинской помощи в экстренных ситуациях до прибытия бригады скорой.

Минцифры России выступило с рекомендацией к ряду крупных организаций интегрировать собственные внутренние системы с чат-ботом в национальном мессенджере Max.

Соответствующее письмо от 25 августа было направлено в адрес «Авито», «Ростелеком», «Согаз», РЖД, Wildberries, Ozon, «Альфастрахование», hh.ru, »Мегафон», МТС, «Билайн», Т2, «Почта России», «СДЭК глобал», «Инвитро», «Гемотест», «Авиасейлс» и «Аэрофлот». Документ оказался в распоряжении «Ведомостей», а его подлинность подтвердил представитель Минцифры.

Как отметил представитель Ozon, маркетплейс уже интегрировал в Max модуль онлайн-бронирования Ozon Travel – через него пользователи приобретают билеты и резервируют отели, а вся документация сохраняется в чат-боте. В свою очередь представитель «Аэрофлота» напомнил, что авиакомпания уже открыла официальный канал и чат-бот в данном мессенджере и рассматривает его развитие как часть пассажирских сервисов [3].

Василенко Е.И. изучала способность чат-бота к персонализации и повышению лояльности клиентов. По данным опроса 51 эксперта российских предприятий МСП, чат-боты чаще всего применяются для информирования клиентов (44 %), отправки напоминаний (21 %) и обработки заказов (19 %), тогда как значимость персонализации отметили лишь 15 % респондентов, а основным барьером внедрения названа нехватка финансирования (67 %). После доработки ботов на основе ИИ авторы зафиксировали рост обращений (+28 %) и обратной связи (+30 %) и увеличение NPS на 15 %; вместе с тем отсутствие контрольной группы и совпадение запуска с маркетинговой акцией не позволяют однозначно отнести эффект к самому боту Внедрение чат-ботов способно выступить в роли конкурентного преимущества: оно помогает компаниям выстроить более прочную связь с потребителями, повысить уровень их лояльности и в перспективе обеспечить устойчивые позиции на рынке [2].

Одним из перспективных векторов развития голосовых и чат-ботов для МСП выступает агентный режим. В этом случае ИИ не сводится к поддержанию диалога, а обретает способность самостоятельно выполнять бизнес-задачи, работать с корпоративными информационными системами и инициировать цепочки действий без участия человека. «В отличие от классических сценарных ботов или решений на базе часто задаваемых вопросов (FAQ), агентные системы задействуют большие языковые модели (LLM) в связке с инструментами оркестрации (средствами координации ИИ-агентов), контекстной памятью и интеграцией с внешними сервисами (CRM, ERP, helpdesk, BI), в рамках которых и выполняются нужные операции» [4].

Однако нейросеть нуждается в качественном обучении и своевременном исключении возможных технических неточностей, как отмечается в зарубежных источниках, Financial Times, чат-боты, применяемые британскими компаниями, все чаще допускают ошибки и позволяют себе оскорбительные высказывания в адрес пользователей. Показательным примером стал случай с авиакомпанией Air Canada: ей пришлось выплатить компенсацию пассажиру, которого ИИ-ассистент ввел в заблуждение относительно стоимости перелета [4].

Заключение. Мессенджеры из средства личной переписки превратились в самостоятельный канал деловой коммуникации. Российский рынок сейчас переживает перераспределение аудитории между платформами, поэтому компаниям целесообразно строить не одноканальную, а мультиканальную систему коммуникаций, где каждый канал выполняет свою функцию. Чат-боты, особенно на базе ИИ и в агентном режиме, расширяют возможности автоматизации взаимодействия с клиентом, а государственная поддержка национального мессенджера стимулирует их внедрение. Вместе с тем использование нейросетевых ассистентов сопряжено с рисками ошибок и репутационных потерь, что требует качественного обучения моделей и контроля их работы. Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой эффективности мессенджер-маркетинга и механизмов персонализации.

Список литературы

1. Андриянов Я.С., Третьяков А.Н. Факторы, влияющие на конверсию в мессенджер-маркетинге: магистерская диссертация. – СПб.: НИУ ВШЭ, Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента, 2020. – 82 с.
2. Василенко Е.И. Персонализированный маркетинг с помощью чат-ботов: особенности и перспективы внедрения на предприятиях малого и среднего бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 106-110.
3. Официальный сайт «Ведомости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/08/26/1134110-mintsifri-predlozhilo-krupnomu-biznesu-integrirovatsya-s-max?from=copy_text. (Дата обращения: 24.09.2026).
4. Официальный сайт «Tadviser» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Чат-боты_(Chat-bot)_Виртуальные_собеседники. (Дата обращения: 23.09.2026).
5. Официальный сайт «Monster Marketing» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://monster-marketing.ru/blog/marketing-v-messendzherah/. (Дата обращения: 25.09.2026).
6. Современные медицинские чат-боты на службе решения задач здравоохранения: экспертный обзор / Е. И. Медведева, С. В. Крошилин. – Электрон. текстовые дан. – М. : ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – 36 с.
7. Тормышова М.И. Проблемы и перспективы развития Мессенджер-маркетинга. // Электронный научный журнал «Дневник науки». 2026. №5.
8. Zumstein D., Hundertmark S. Chatbots – An Interactive Technology for Personalized Communication, Transactions and Services // IADIS International Journal on WWW/Internet. – 2017. – Vol. 15, No. 1. – P. 96–109.

Ключевые экономические показатели и финансовые метрики оценки эффективности финансовых ресурсов предприятия

Шубина Д.И.,
студент Института экономики и управления НИУ «БелГУ»,
Белгород, Россия
Научный руководитель: Митюшина И.Л.,
ст. преподаватель кафедры инновационной экономики
и финансов НИУ «БелГУ»
Белгород, Россия

Аннотация. В статье систематизированы ключевые показатели и метрики оценки эффективности финансовых ресурсов предприятия. Традиционные подходы дополнены интегральными методиками. Проведена апробация на данных трех предприятий Белгородской области: внутренние показатели за 2023-2025 гг., внешние факторы за 2021-2025 гг. Выявлены зоны риска и резервы роста.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, финансовая устойчивость.

Key Economic Indicators and Financial Metrics for Assessing the Efficiency of Enterprise Financial Resources

Shubina D.I.,
student of the Institute of Economics and Management of
Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia
Scientific Advisor: Mityushina I.L.,
Senior Lecturer of the Department of Innovation
Economics and Finance of Belgorod State National Research University,
Belgorod, Russia

Abstract. The article systematizes key indicators and metrics for assessing the efficiency of financial resources. Traditional approaches are supplemented by integrated methodologies. The methodology is tested on three enterprises of the Belgorod region: internal indicators for 2023-2025, external factors for 2021-2025. Risk zones and growth reserves are identified.

Keywords: financial resources, profitability, liquidity, turnover, financial stability.

Санкции, скачки курса, дорогие кредиты – все это заставляет предприятия внимательнее относиться к тому, как расходуются деньги. Финансовые ресурсы – это тот фундамент, без которого компания не может ни развиваться, ни просто удерживать позиции на рынке. Особенно тяжело малым и средним предприятиям: у них нет запаса прочности, который позволяет крупным игрокам пережидать неблагоприятные периоды [1, 8].

Проблема в том, что на практике эффективность использования финансовых ресурсов часто оценивают по нескольким коэффициентам, не связывая их между собой. Такой подход не дает понять, где именно кроется проблема – в низкой рентабельности, в плохой структуре капитала или в замедленной оборачиваемости. К тому же многие методики игнорируют отраслевую специфику, а сравнивать, например, оптовую торговлю и производство по одним и тем же нормативам некорректно [5, 11].

Цель работы – собрать в единую систему ключевые показатели и метрики, которые позволяют комплексно оценить эффективность финансовых ресурсов. Для этого нужно: разобрать традиционные коэффициенты и их нормативы; посмотреть, что дают интегральные методики; обосновать комплексный подход; проверить его на данных трех предприятий Белгородской области за 2023-2025 гг. с учетом внешних факторов 2021-2025 гг.

Теоретические основы. Стандартный набор для оценки эффективности финансовых ресурсов включает четыре группы коэффициентов: рентабельность, ликвидность, финансовую устойчивость и деловую активность. Переход к цифровой экономике существенно изменяет управленческие подходы и требования к организациям [3].

Такой набор сложился давно и описан в большинстве учебников по финансовому анализу [5, 12]. Каждая группа отвечает на свой вопрос: рентабельность показывает, сколько прибыли приносит каждый вложенный рубль; ликвидность – способность расплатиться по коротким долгам; финансовая устойчивость – насколько предприятие зависит от кредиторов; оборачиваемость – как быстро средства возвращаются в оборот.

Рентабельность – центральный блок. Здесь важно смотреть не на один показатель, а на связку ROS, ROA и ROE. ROS говорит об эффективности операций: сколько копеек чистой прибыли остается с рубля выручки. ROA показывает отдачу от всех активов независимо от того, чьи это деньги – свои или заемные. ROE интересен собственникам: он показывает, сколько зарабатывает их капитал [1]. Если смотреть на эти три метрики вместе, можно понять, где именно возникает проблема – в операционной деятельности, в использовании активов или в структуре финансирования.

По ликвидности ориентир – коэффициент текущей ликвидности в диапазоне 1,5-2,0. Если он ниже, есть риск не расплатиться по обязательствам; если выше – оборотные средства работают недостаточно эффективно [6]. По финансовой устойчивости ключевой норматив – коэффициент автономии не ниже 0,5: половина имущества должна быть сформирована за счет собственных средств. По оборачиваемости жестких нормативов нет – все зависит от отрасли, но общий принцип такой: ускорение оборота говорит о повышении эффективности, замедление – о затоваривании или проблемах со сбытом [8].

У традиционных коэффициентов есть слабые места. Они не учитывают время (деньги сегодня и деньги через год – это разные деньги), не отражают качественные стороны бизнеса (например, качество управления или инновационный потенциал) и часто противоречат друг другу. Бывает и так, что при маленьком собственном капитале ROE взлетает до сотен процентов, хотя реальной эффективности за этим нет [7].

Поэтому в дополнение к классическим коэффициентам применяют интегральные методики. Система сбалансированных показателей (BSC) добавляет к финансам нефинансовые индикаторы – удовлетворенность клиентов, качество внутренних процессов, обучение персонала. Это позволяет оценивать эффективность ресурсов не в вакууме, а в привязке к стратегии [7]. Концепция стоимостного анализа (Value-Based Management) смотрит на бизнес через призму создания стоимости для акционеров. Главный показатель здесь – экономическая добавленная стоимость (EVA): разница между операционной прибылью после налогов и затратами на капитал. Если EVA положительна, компания создает стоимость; если отрицательна – разрушает [7].

Оптимальный вариант – не выбирать между классикой и интегральными методиками, а использовать их вместе: базовые коэффициенты для быстрой диагностики, анализ динамики для выявления тенденций, интегральные модели для стратегических решений. Тогда можно не только зафиксировать текущее состояние, но и вовремя заметить риски и скорректировать финансовую политику.

Материалы и методы. Для анализа выбраны три предприятия Белгородской области из разных отраслей:

1. ООО «ГЛ Белгород» (ОКВЭД 46.73) – оптовая торговля лесоматериалами, стройматериалами и санитарно-техническим оборудованием;

2. ООО ТД «РК Белгород» (ОКВЭД 46.39) – оптовая торговля пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;

3. ООО «Белгородский инструментальный завод» (БИЗ) (ОКВЭД 25.73) – производство инструмента.

Данные взяты из официальной бухгалтерской отчетности, размещенной в ГИР БО ФНС России [11]. Внутренние показатели – за 2023-2025 гг., внешние факторы – за 2021-2025 гг. Использованы горизонтальный, коэффициентный и сравнительный анализ.

Результаты и обсуждение. Динамика ключевых показателей трех предприятий за 2023-2025 гг. приведена в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые финансовые показатели предприятий за 2023-2025 гг.

Показатель	Год	ГЛ Белгород	РК Белгород	БИЗ
Выручка, млн руб.	2023	6,3	729,4	45,8
	2024	17,1	797,4	41,2
	2025	10,3	721,0	54,3
Чистая прибыль, млн руб.	2023	0,174	8,0	4,9
	2024	0,357	10,4	2,6
	2025	0,358	5,7	4,0
ROS, %	2023	2,8	1,1	10,7
	2024	2,1	1,3	6,3
	2025	3,5	0,8	7,4
ROA, %	2023	3,3	4,0	7,7
	2024	4,3	5,2	4,0
	2025	4,7	2,9	6,0
Коэффициент текущей ликвидности	2023	1,16	2,76	1,38
	2024	1,15	3,10	1,38
	2025	0,57	3,08	1,64
Коэффициент автономии	2023	0,14	0,68	0,25
	2024	0,13	0,71	0,26
	2025	0,19	0,70	0,31
Оборачиваемость активов, оборотов	2023	1,19	3,61	0,72
	2024	2,06	3,96	0,64
	2025	1,36	3,65	0,82

Источник: [11]

Выручка и прибыль. У БИЗ выручка выросла с 45,8 до 54,3 млн руб. (+18,6 %), но чистая прибыль ведет себя неровно: 4,9 млн в 2023 г., 2,6 млн в 2024 г., 4,0 млн в 2025 г. Причина, скорее всего, в колебаниях себестоимости и изменении структуры заказов. РК Белгород при огромной выручке (721-797 млн руб.) теряет прибыль: если в 2023 г. она составляла 8,0 млн руб., то в 2025 г. – только 5,7 млн. ГЛ Белгород вообще балансирует на грани: выручка скачет от 6,3 до 17,1 млн руб., а чистая прибыль не поднимается выше 0,358 млн руб.

Рентабельность. Здесь видна отраслевая специфика. У производственного БИЗ ROS держится на уровне 6,3-10,7 % – выше, чем у торговых компаний, потому что в производстве выше добавленная стоимость. У ГЛ Белгород ROS не превышает 3,5 %, у РК Белгород – 1,3 %. Особенно тревожно у РК Белгород: в 2025 г. ROS упала до 0,8 %, то есть с каждого рубля выручки остается меньше копейки. ROA у БИЗ в 2023 г. составляла 7,7 %, но к 2024 г. снизилась до 4,0 % из-за падения прибыли. У РК Белгород ROA держится на уровне 4,0-5,2 % – активы используются неплохо, но низкая рентабельность продаж съедает эффект.

Ликвидность и устойчивость. ГЛ Белгород – в зоне риска. Коэффициент текущей ликвидности в 2025 г. упал до 0,57 при норме 1,5; автономия – 0,19, то есть предприятие сильно зависит от кредиторов. РК Белгород, наоборот, демонстрирует избыточную устойчивость: автономия 0,68-0,71. С одной стороны, это хорошо – компания финансово независима. С другой – такая консервативная политика ограничивает рост: финансовый рычаг не используется. БИЗ движется в правильном направлении: автономия выросла с 0,25 до 0,31, ликвидность – с 1,38 до 1,64, то есть предприятие вошло в нормативный диапазон.

Оборачиваемость. У торговых компаний 3-4 оборота в год – это нормально для отрасли. У БИЗ 0,64-0,82 оборота – сказывается производственный цикл и запасы. Но динамика положительная: показатель растет, значит, ресурсы используются эффективнее.

Внешние факторы (2021–2025 гг.). Санкции и логистические ограничения подняли издержки и снизили маржинальность. Ключевая ставка 16-21 % сделала кредиты дорогими и сократила инвестиционную активность. Эти факторы объясняют падение прибыли у РК Белгород и нестабильность БИЗ. Для ГЛ Белгород они стали критичными из-за низкой финансовой устойчивости. Мировой тренд тоже показателен: прибыль Saudi Aramco упала на 61 %, BP – на 76 % за 2022–2025 гг. [4]. То есть российские компании столкнулись с общемировой коррекцией, усугубленной санкциями.

Обобщение результатов. Для ГЛ Белгород главное – восстановить ликвидность: реструктуризировать задолженность, увеличить собственный капитал. РК Белгород нужно оптимизировать издержки и пересмотреть закупочную политику, иначе прибыль продолжит падать. БИЗ стоит наращивать собственный капитал, чтобы снизить зависимость от заемных средств.

Анализ показал, что эффективность использования финансовых ресурсов нельзя оценить одним показателем. Торговые компании выигрывают в оборачиваемости, но проигрывают в маржинальности; производственные – наоборот. Для каждой отрасли нужны свои ориентиры и свои приоритеты. Дальнейшая работа может быть направлена на адаптацию методики к отраслевым особенностям и включение нефинансовых показателей в систему оценки.

Список литературы

1. Берзон Н.И. Корпоративные финансы: учебник для вузов / Н.И. Берзон, Т.В. Теплова, Т.И. Григорьева; под общ. ред. Н.И. Берзона. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 229 с.
2. Гусева Е.А. Методы оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия / Е.А. Гусева [и др.] // Инженерный бизнес: сборник материалов III Международной научно-практической конференции. – Минск: БНТУ, 2022. – С. 120–124.
3. Карамышева, О. С. Развитие управленческих инноваций в условиях цифровой экономики / О. С. Карамышева, И. Л. Митюшина // Менеджмент в условиях трансформационных преобразований : Материалы III Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орел, 25–26 ноября 2025 года. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2026. – С. 145-151. – EDN NLQMJS.
4. Кештов М.М., Иллизаров Д.Л., Каголкин И.А., Кудратуллаев М.Н., Попов К.А. Анализ функций и характеристика основных показателей эффективности финансового менеджмента на промышленных предприятиях // Экономика и бизнес. – 2023. – № 4. – С. 45–52.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2020. – 560 с.
6. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий): учебник для вузов / Н.В. Колчина, Л.М. Бурмистрова, С.П. Колчин [и др.]; под ред. Н.В. Колчиной. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 407 с.
7. Минутдинова Л. Оценка эффективности финансового управления предприятием на основе комплексных показателей управленческого анализа // Green Economy and Development. – 2025. – Vol. 3, No. 12. – С. 78–89.
8. Никулина Е.В., Нестерова Н.С. Актуализация методической базы оценки экономической эффективности деятельности предприятий // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 88–96.
9. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 384 с.
10. Соболева Ю.А. Анализ эффективности использования финансовых ресурсов // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 11(53). – С. 305–310.
11. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
12. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности (ГИР БО ФНС России) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bo.nalog.gov.ru (дата обращения: 15.09.2026).
13. Analysis of efficiency indicators of a macro region's economy (on the example of the Central Federal District) / M. V. Vladyka, O. V. Vaganova, S. A. Kucheryavenko, N. I. Bykanova // The Social Sciences. – 2016. – Vol. 11, No. 15. – P. 3728-3733. – DOI 10.3923/sscience.2016.3728.3733. – EDN XFKJTX.

Влияние искусственного интеллекта на современные подходы к управлению персоналом

Яцкевич В.Д.,
магистрант ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия
Жук О.О.,
ст. преподаватель кафедры экономики предприятия и управления персоналом ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»,
Донецк, Россия

Аннотация. В статье рассматривается влияние искусственного интеллекта на современные подходы к управлению персоналом. Раскрываются основные направления применения ИИ в кадровой работе, включая подбор и оценку сотрудников, адаптацию, обучение, анализ производительности и прогнозирование кадровых потребностей. Особое внимание уделяется возможностям автоматизации рутинных HR-процессов, повышению качества управленческих решений и персонализации работы с сотрудниками. Рассматриваются преимущества и потенциальные ограничения использования технологий искусственного интеллекта, а также их влияние на развитие системы управления персоналом в современных организациях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, HR-технологии, цифровизация, подбор персонала, обучение персонала, адаптация сотрудников, автоматизация, кадровые решения, цифровая трансформация.

The impact of artificial intelligence on modern approaches to human resource management

Yatskevich V.D.,
master's student of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia
Zhuk O.O.,
Senior Lecturer at the Department of Enterprise Economics and Personnel Management of the FSBEI HE «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky»,
Donetsk, Russia

Abstract. The article examines the impact of artificial intelligence on modern approaches to personnel management. It outlines the main areas of AI application in HR work, including employee selection and assessment, onboarding, training, performance analysis, and forecasting staffing needs. Special attention is paid to the possibilities of automating routine HR processes, improving the quality of management decisions, and personalizing work with employees. The advantages and potential limitations of using artificial intelligence technologies are considered, as well as their impact on the development of the personnel management system in modern organizations.

Keywords: artificial intelligence, personnel management, HR technologies, digitalization, recruitment, staff training, employee onboarding, automation, personnel decisions, digital transformation.

Цифровизация постепенно меняет не только отдельные рабочие процессы, но и подходы к управлению персоналом. Особое место здесь занимает искусственный интеллект, который все чаще используется в кадровой работе. С его помощью организации анализируют информацию о сотрудниках, автоматизируют часть рутинных задач и принимают решения, связанные с подбором и развитием персонала.

На первый взгляд может показаться, что основная ценность ИИ заключается в экономии времени. Но все не так однозначно. Технологии способны обрабатывать значительные объемы данных и находить закономерности, которые сложно выявить при обычном анализе. Это постепенно влияет на привычную работу HR-специалистов и требует от них уже несколько иных навыков.

Насколько сильно искусственный интеллект способен изменить управление людьми? И где проходит граница между технологическим решением и человеческим выбором?

Стоит отметить, что вместе с преимуществами появляются и новые вопросы. Речь идет о защите персональных данных, достоверности информации, возможных ошибках алгоритмов и необходимости контроля за принимаемыми решениями. Что немаловажно, полностью передавать кадровые вопросы искусственному интеллекту пока преждевременно. Человеческий фактор никуда не исчезает.

В связи с этим изучение влияния ИИ на управление персоналом представляет интерес как с теоретической, так и с практической точки зрения. Важно понять, какие изменения уже происходят в HR-процессах, какие возможности открывают цифровые инструменты и что необходимо учитывать организациям при их внедрении.

Для определения влияния искусственного интеллекта в кадровых решениях, сперва необходимо ознакомиться с современными подходами в сфере управления персоналом.

До эпохи активной цифровизации и новых наработок организации в основном опирались на достаточно проверенные временем принципы работы с персоналом. Примечательно, что при подборе сотрудников внимание обращали не только на профессиональные навыки, но и на личные качества человека. В коллективах старались объединять опытных работников и молодежь, поскольку такой подход, как тогда считалось, позволял поддерживать необходимый баланс между накопленным опытом и новыми идеями [2, с. 64].

Карьерное продвижение чаще связывали с результатами труда и уровнем квалификации сотрудника. При этом важно, что для работников создавались условия для профессионального роста.

Кроме того, поощрялась здоровая конкуренция внутри коллектива [2, стр. 64]. Это делалось, прежде всего для поддержания заинтересованности персонала в достижении более высоких результатов. Одновременно с этим руководство стремилось сохранять разумное сочетание доверия к сотрудникам и контроля исполнения поручений.

Что немаловажно, распределение обязанностей обычно строилось с учетом навыков и возможностей конкретного работника. Отдельное внимание уделялось повышению квалификации персонала и вопросам правовой защищенности [2, с. 64]. На первый взгляд такие принципы могут показаться очевидными. Однако именно они долгое время оставались основой системы управления кадрами.

Однако, в период активной модернизации всей управленческой системы с начала 2000-х годов, некоторые подходы подверглись изменениям. Одним из направлений, в котором произошли изменения, стало обучение и развитие персонала [2, с. 67]. Современные методы предполагают использование различных форм повышения квалификации сотрудников. К ним относятся профессиональные курсы обучения, семинары, мастер-классы, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы и дискуссии.

Для руководителей может применяться обучение, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики. Кроме того, используются деловые кейсы, ролевые игры и тренинги, позволяющие отрабатывать необходимые профессиональные навыки на практике. Самостоятельное обучение также сохраняет свое значение и становится более доступным по мере развития цифровых образовательных ресурсов.

Стоит отметить, что во многих западных компаниях, включая Apple, Unilever, Procter & Gamble и др., в штатной структуре имеются специальные подразделения или отделы профессионального развития [2, с. 67]. В них работают сотрудники, имеющие значительный опыт в области обучения и развития новых кадров компании. Их деятельность направлена на подготовку работников и повышение уровня их профессиональных компетенций.

Подобный подход показывает, что обучение сотрудников постепенно становится постоянной частью системы управления персоналом. Речь идет уже не только о получении необходимых знаний при приеме на работу, но и о дальнейшем развитии специалистов в соответствии с потребностями компании.

Таким образом, основные тенденции изменений подходов к управлению персоналом в современном мире заключены в таблице 1.

Таблица 1

Тенденции изменений подходов к управлению персоналом

Направление	Было	Стало
Подбор персонала	Объявления, рекомендации, стандартный поиск кандидатов	Хедхантинг, социальные сети, автоматизированные системы подбора
Адаптация	Ознакомление с обязанностями и правилами организации	Наставничество, тренинги, вводное обучение, ролевые игры
Мотивация	Зарплата, премии, формальные виды поощрения	Материальная и нематериальная мотивация, профессиональное развитие
Оценка	Преимущественно аттестация и формальная оценка	Тестирование, интервью, ассессмент-центр, деловые кейсы
Обучение	Обучение по мере необходимости	Курсы, тренинги, семинары и непрерывное развитие компетенций
Технологии	Ограниченное использование цифровых инструментов	Онлайн-подбор, цифровые платформы и автоматизация HR-процессов

Однако новейшая система управления персоналом повторно заставляет перестраиваться. В связи с ростом популярности искусственного интеллекта, его все чаще можно встретить на разных этапах кадровых решений. Он позволяет не только избавиться от рутины в управленческих процессах, но и принимать более взвешенные и объективные решения [6].

Немаловажным будет рассмотрение основных преимуществ при внедрении ИИ в управление персоналом на примере ттаблицы 2.

Таблица 2

Преимущества, вызовы и риски искусственного интеллекта в управлении персоналом (на основании [5])

Преимущества	Ограничения и риски
Высокая скорость обработки информации. Анализ больших объемов данных может выполняться за считанные минуты, тогда как человеку для этого потребовалось бы значительно больше времени.	Вероятность алгоритмической предвзятости. Искусственный интеллект способен воспроизводить ошибки и искажения, присутствующие в исходных данных, что может приводить к дискриминации отдельных категорий кандидатов.
Повышение объективности кадровых решений. Использование алгоритмов позволяет снизить влияние субъективных факторов и личных предпочтений рекрутера.	Ограниченная прозрачность принимаемых решений. Кандидаты и сотрудники не всегда понимают, по каким критериям система формирует итоговую оценку.
Возможность прогнозной аналитики. Системы искусственного интеллекта помогают выявлять вероятность увольнения сотрудников и оценивать будущую потребность организации в персонале.	Зависимость от качества исходных данных. Ошибки, неполнота или недостоверность информации способны существенно снизить точность результатов анализа.
Снижение затрат на HR-процессы. Автоматизация отдельных функций способствует сокращению расходов на подбор сотрудников и уменьшению нагрузки на кадровые подразделения.	Значительные затраты на внедрение. Использование ИИ требует инвестиций в программное обеспечение, интеграцию и обучение персонала.
Персонализация управления персоналом. Появляется возможность формировать индивидуальные траектории развития работников с учетом их компетенций и карьерных целей.	Риск сокращения отдельных категорий рабочих мест. Автоматизация процессов может уменьшать потребность в ряде специалистов среднего уровня квалификации.
Постоянная доступность цифровых сервисов. Интеллектуальные помощники и чат-боты способны функционировать круглосуточно без перерывов.	Необходимость обеспечения конфиденциальности данных. Использование персональной информации сотрудников требует строгого соблюдения норм защиты данных и распределения ответственности за принимаемые решения.

Отдельного внимания стоит характеристика влияния ИИ на примере собеседования с потенциальным сотрудником, так как российские работодатели все чаще используют автоматизированные инструменты для подбора персонала [1, с. 95].

Ранее кандидата оценивал рекрутер. Он анализировал профессиональные и социальные навыки соискателя во время собеседования. Сейчас часть этой работы может выполнять искусственный интеллект. Соискатель записывает видео с ответами на вопросы работодателя. Для этого можно использовать смартфон или ноутбук. Затем система анализирует полученную информацию. Она оценивает выражение лица, изменения голоса, грамматические конструкции и другие характеристики ответов кандидата. В качестве примера ИИ-помощника стоит упомянуть сервис «Робот-рекрутер Вера». Она позволяет за несколько минут сделать выборку из нескольких сайтов, подходящих рекрутеру. Также она

производит обзвон кандидатов, распознает их речь и проводит с ними видео-собеседование [1, с. 95]. Веру внедрила компания «М. Видео» для отбора резюме для первичного телефонного интервью, по ключевым словам, географии, возрасту, опыту и должности. Как итог – помощник справился, позволив компании сэкономить много времени на поиски более тысячи сотрудников по кредитованию для новых услуг в магазинах.

Также искусственный интеллект помогает в HR-аналитике и планировании персонала. Кадровая аналитика на основе искусственного интеллекта позволяет контролировать основные показатели работы с персоналом [4]. Система помогает отслеживать текучесть кадров и уровень вовлеченности сотрудников. Также она показывает скорость закрытия вакансий и распределение нагрузки между подразделениями. Кроме того, ИИ может выявлять возможные кадровые риски. Например, он способен определить группы работников с повышенной вероятностью увольнения.

Такой подход позволяет выявлять проблемы еще до их появления. Организация может заранее определить подразделения, где не хватает сотрудников. Также можно спрогнозировать потребность в новых работниках или дополнительном обучении. HR-служба получает больше данных для планирования численности персонала. Это помогает выбирать основные направления развития и принимать решения по снижению кадровых рисков.

Также стоит рассмотреть влияние ИИ на обучение персонала, ведь это напрямую отражает эффективность труда на предприятии.

Одним из преимуществ применения искусственного интеллекта в обучении сотрудников является персонализация учебного процесса [3, с. 145]. ИИ-системы анализируют данные об обучении и определяют индивидуальные потребности работников. Технологии машинного обучения (ML) помогают отслеживать успеваемость и находить области, которые требуют улучшения. На основе этих данных сотруднику могут предлагаться подходящие учебные модули.

Примером такого подхода является компания IBM. Она использует решения на основе ИИ для формирования индивидуальных образовательных траекторий сотрудников. Персонализированные курсы позволили ускорить процесс обучения. Квалификация работников повышалась на 20 % быстрее по сравнению с традиционными методами [3, с. 145]. Это показывает возможности адаптивного обучения в реальных бизнес-сценариях. Индивидуальный подход помогает сотрудникам быстрее осваивать навыки, необходимые для их работы.

Другим преимуществом является адаптивное обучение. Она позволяет изменять учебный материал в реальном времени. При этом учитываются успеваемость сотрудника, его реакция на материал и уровень текущих знаний.

Такой подход помогает сделать обучение более точным и эффективным. Он снижает риск информационной перегрузки и поддерживает интерес сотрудников к учебному процессу. Например, компания Philips использует платформу на базе ИИ. Она адаптирует учебные курсы под уровень подготовки сотрудников. Работнику предлагаются только те разделы, которые соответствуют его текущим знаниям. В результате компании удалось сократить время обучения новых сотрудников на 30 % [3, с. 146].

Подводя итог, можно сделать вывод, что искусственный интеллект заметно меняет современные подходы к управлению персоналом. Его применение выходит за пределы обычной автоматизации. ИИ используется при подборе сотрудников, проведении собеседований, кадровой аналитике и обучении персонала.

Главное изменение связано с переходом от преимущественно ручной работы к работе на основе данных. ИИ быстро обрабатывает большие объемы информации. Он помогает выявлять кадровые риски и прогнозировать потребность в сотрудниках. При обучении технологии позволяют учитывать уровень подготовки и потребности конкретного работника. Это делает учебный процесс более индивидуальным.

При этом ИИ не исключает роль HR-специалиста. Алгоритмы могут ошибаться и зависеть от качества исходных данных. Кроме того, сохраняются вопросы защиты персональной информации и объективности принимаемых решений. В данной связи искусственный интеллект целесообразно рассматривать исключительно как инструмент поддержки HR-специалиста, а не как полную замену человеческого участия.

Список литературы

1. Коркин М. С., Рубан П. О., Зайцева Е. А. Использование программ искусственного интеллекта в процессе собеседования: российский и зарубежный опыт // Юридическая наука. – 2023. – №6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-programm-iskusstvennogo-intellekta-v-protsesse-sobesedovaniya-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt;
2. Магомедова Н. А., Лылова Е. В. Современные подходы к управлению персоналом // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-upravleniyu-personalom-1;
3. Пшеничная С. С. Роль искусственного интеллекта в оптимизации процессов обучения и развития сотрудников // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-iskusstvennogo-intellekta-v-optimizatsii-protsessov-obucheniya-i-razvitiya-sotrudnikov;
4. Искусственный интеллект в HR: где полезен, а где без человека не обойтись // РБК. – 14 августа 2026. [Электронный ресурс] – URL: https://www.rbc.ru/education/14/08/2026/6a70ca4c9a7947c7150bd469 (дата обращения: 24.09.2026);
5. ИИ в HR: применение искусственного интеллекта в подборе и управлении персоналом // SimpleOne. – 5 декабря 2025. – Обновлено 1 апреля 2026. [Электронный ресурс] – URL: https://simpleone.ru/blog/ai-in-hr (дата обращения: 24.09.2026);
6. ИИ в управлении: конкурент или помощник? // PROFITCON. – 17 ноября 2025. [Электронный ресурс] – URL: https://profitcon.ru/media/direktora/ii-v-upravlenii-konkurent-ili-pomoshchnik/ (дата обращения: 23.09.2026).

Научное электронное издание
сетевого распространения

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ФИНАНСОВЫХ И КРЕДИТНЫХ СИСТЕМ

Сборник материалов
XIV Международной научно-практической конференции

г. Белгород, 08 сентября 2026 года

Публикуется в авторской редакции

Оригинал-макет: Н.А. Вус
Обложка: Е.Н. Лаптева
Выпускающий редактор: В.С. Берегова

Подписано к использованию 25.11.2026.
Гарнитура Times New Roman. Объем издания – 10,9 МБ
Оригинал-макет подготовлен в ЦПП НИУ «БелГУ»
308015 г. Белгород, ул. Победы, 85. Тел.: 30-14-48