

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Сборник статей IV Международной
научно-практической конференции,
состоявшейся 17 сентября 2026 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2026

УДК 330+34
ББК 65+67
А43

Ответственные редакторы:
Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

А43 Актуальные вопросы экономики и права в контексте современных вызовов : сборник статей IV Международной научно-практической конференции (17 сентября 2026 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2026. — 151 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00276-172-2

Настоящий сборник составлен по материалам IV Международной научно-практической конференции АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ, состоявшейся 17 сентября 2026 года в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными экономистами и правоведами. Целями проведения конференции являлись обсуждение практических вопросов современной экономики и права, результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, развитие методов и средств получения научных данных, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Авторы публикуемых статей несут ответственность за содержание своих работ, точность цитат, легитимность использования иллюстраций, приведенных цифр, фактов, названий, персональных данных и иной информации, а также за соблюдение законодательства Российской Федерации и сам факт публикации.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке Elibrary.ru в соответствии с Договором № 467-03/2018К от 19.03.2018 г.

УДК 330+34
ББК 65+67

ISBN 978-5-00276-172-2

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2026
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2026

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

Аймурзина Б.Т., доктор экономических наук
Ахмедова Н.Р., доктор искусствоведения
Битокова С.Х., доктор филологических наук
Блинкова Л.П., доктор биологических наук
Гапоненко И.О., доктор филологических наук
Героева Л.М., доктор педагогических наук
Добжанская О.Э., доктор искусствоведения
Доровских Г.Н., доктор медицинских наук
Дорохова Н.И., кандидат филологических наук
Ергалиева Р.А., доктор искусствоведения
Ершова Л.В., доктор педагогических наук
Зайцева С.А., доктор педагогических наук
Зверева Т.В., доктор филологических наук
Казакова А.Ю., доктор социологических наук
Кобозева И.С., доктор педагогических наук
Кулеш А.И., доктор филологических наук
Мантатова Н.В., доктор ветеринарных наук
Мокшин Г.Н., доктор исторических наук
Муратова Е.Ю., доктор филологических наук
Никонов М.В., доктор сельскохозяйственных наук
Панков Д.А., доктор экономических наук
Петров О.Ю., доктор сельскохозяйственных наук
Поснова М.В., кандидат философских наук
Рыбаков Н.С., доктор философских наук
Сансызбаева Г.А., кандидат экономических наук
Симонова С.А., доктор философских наук
Ханиева И.М., доктор сельскохозяйственных наук
Хугаева Р.Г., кандидат юридических наук
Червинец Ю.В., доктор медицинских наук
Чистякова О.В., доктор экономических наук
Чумичева Р.М., доктор педагогических наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ	6
ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КАССОВЫХ РАЗРЫВОВ.....	7
<i>Никишин Дмитрий Александрович</i>	
ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ: АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ СУБЪЕКТОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА	14
<i>Шлапакова Мирика Александровна</i>	
ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	23
<i>Никишин Дмитрий Александрович</i>	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ИНСТРУМЕНТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	30
<i>Никишин Дмитрий Александрович</i>	
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ.....	37
<i>Курылев Иван Александрович</i>	
СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ	47
ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ КАК ОБЪЕКТА НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ	48
<i>Ковешникова Катарина Дмитриевна</i>	
СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ	60
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ ЗАЩИТЫ ПРАВ ДЕРЖАТЕЛЕЙ ОБЛИГАЦИЙ ПО ЗАКОНУ № 39-ФЗ И ДЕРЖАТЕЛЕЙ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ ПО ЗАКОНУ № 282-ФЗ.....	61
<i>Поляков Игорь Игоревич</i>	
АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ	85
<i>Шаркунов Давид Азизхуджаевич, Доможиров Юрий Дмитриевич</i>	
СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ	91
МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ МЕДИЦИНСКИХ И КОСМЕТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ: ОСОБЕННОСТИ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ.....	92
<i>Шадрина Дарья Алексеевна</i>	

СЕКЦИЯ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА.....	98
ИНСТИТУТЫ РЫНКА ТРУДА КАК САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДЕТЕРМИНАНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТРАСЛИ: ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ИЗМЕРЕНИЕ	99
<i>Музалевский Ярослав Юрьевич</i>	
ДИНАМИКА ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ РАСЧЕТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	105
<i>Плетнёва Александра Дмитриевна</i>	
ДИСКУРС О ВЗАИМОРАСЧЕТАХ В НАЦИОНАЛЬНЫХ ВАЛЮТАХ СТРАН БРИКС: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	113
<i>Мелихова Ирина Павловна</i>	
СЕКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	120
МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТНЫХ СТРУКТУР С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ).....	121
<i>Сидоров Николай Николаевич</i>	
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ	128
<i>Осина София Андреевна</i>	
СТРАТЕГИЯ «ФАРМА-2030»: КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, СИСТЕМНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ И ПЕРСПЕКТИВ КОРРЕКТИРОВКИ	137
<i>Леваков Александр Андреевич</i>	
СЕКЦИЯ МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРАВО.....	142
МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ТРАНСГРАНИЧНОМУ ИНТЕРНЕТ- МОШЕННИЧЕСТВУ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ УНИВЕРСАЛЬНОЙ УНИФИКАЦИИ	143
<i>Пикалов Павел Александрович</i>	

СЕКЦИЯ ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КАССОВЫХ РАЗРЫВОВ

Никишин Дмитрий Александрович

студент группы 13ЭКи7510

Научный руководитель: **Фурсова Татьяна Викторовна**

к.э.н., доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Аннотация: в статье рассматривается планирование денежных потоков предприятия как инструмент предупреждения кассовых разрывов. Актуальность темы обусловлена высокой стоимостью заемного капитала, снижением финансовых результатов корпоративного сектора и ростом риска задержки расчетов между контрагентами. Цель статьи состоит в обосновании роли платежного календаря и контроля дебиторской задолженности в поддержании текущей платежеспособности предприятия. Сделан вывод о том, что предупреждение кассовых разрывов требует не только анализа прибыли, но и регулярного контроля календарного движения денежных средств.

Ключевые слова: денежные потоки, кассовый разрыв, платежный календарь, дебиторская задолженность, ликвидность.

ENTERPRISE CASH FLOW PLANNING AS A TOOL FOR PREVENTING CASH GAPS

Nikishin Dmitrii Alexandrovich

Scientific adviser: **Fursova Tatyana Viktorovna**

Abstract: the article examines enterprise cash flow planning as a tool for preventing cash gaps. The relevance of the topic is determined by the high cost of borrowed capital, declining financial results in the corporate sector and increasing risks of delayed settlements between counterparties. The purpose of the article is to justify the role of the payment calendar and accounts receivable control in maintaining the current solvency of an enterprise. The conclusion is made that preventing cash gaps requires not only profit analysis, but also regular control of calendar-based cash movement.

Key words: cash flows, cash gap, payment calendar, accounts receivable, liquidity.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях высокой стоимости заемного капитала и снижения финансовой устойчивости части предприятий временный дефицит денежных средств становится более рискованным. Средняя ключевая ставка в 2025 г. составляла 18,6% годовых, в 2026 г. ключевая ставка снижается, но также остается высокой, что повышает стоимость краткосрочного финансирования [3].

Цель статьи – обосновать значение планирования денежных потоков как инструмента предупреждения кассовых разрывов.

Для достижения цели необходимо раскрыть сущность кассового разрыва, определить основные причины его возникновения, показать роль платежного календаря и предложить показатели контроля денежных потоков предприятия.

Кассовый разрыв представляет собой временное несовпадение сроков поступления и выбытия денежных средств [4, с. 999]. Его возникновение может быть связано с недостатком выручки и с нарушением календарной согласованности платежей, когда обязательства наступают раньше, чем предприятие получает оплату от покупателей, так что для предупреждения кассовых разрывов необходимо планировать фактическое движение денежных средств по конкретным датам.

В соответствии с ПБУ 23/2011 денежные потоки группируются по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности (рисунок 1) [2].



Рис. 1. Группировка денежных потоков по ПБУ 23/2011

Для предупреждения кассовых разрывов наибольшее значение имеет текущая деятельность, поскольку она связана с ежедневными расчетами с покупателями, поставщиками, персоналом и бюджетом.

Основные причины кассовых разрывов можно сгруппировать, как представлено в таблице 1.

Таблица 1

Причины возникновения кассовых разрывов на предприятии [6, 7, 8]

Группа причин	Конкретные причины	Влияние на денежные потоки
Договорные причины	длительная отсрочка оплаты покупателям; отсутствие авансов по крупным договорам; несогласованность сроков расчетов с покупателями и поставщиками	приводят к тому, что обязательства предприятия наступают раньше, чем поступают денежные средства от покупателей
Операционные причины	неритмичность поступления выручки; концентрация крупных платежей в отдельные периоды; слабый контроль сроков оплаты	создают временные периоды дефицита денежных средств даже при наличии выручки за месяц
Финансовые причины	отсутствие резерва ликвидности; высокая зависимость от заемных средств; рост просроченной дебиторской задолженности	снижают способность предприятия самостоятельно покрывать временный недостаток денежных средств

Главным инструментом предупреждения кассовых разрывов является платежный календарь, представляющий собой краткосрочный план движения денежных средств, в котором отражаются остаток средств на начало периода, ожидаемые поступления, планируемые платежи и остаток на конец периода [10, с. 178].

Приведем расчетный пример в таблице 2. Предположим, что минимальный допустимый остаток денежных средств предприятия составляет 200 тыс. руб. Если прогнозный остаток становится ниже этого уровня, возникает риск кассового разрыва.

Таблица 2

Расчетный пример платежного календаря, тыс. руб.

Период месяца	Остаток на начало	Поступления	Платежи	Остаток на конец	Отклонение от минимума
1–5 число	500	950	800	650	450
6–10 число	650	300	900	50	-150
11–15 число	50	700	450	300	100
16–20 число	300	400	750	-50	-250
21–25 число	-50	1100	650	400	200
26–30 число	400	600	500	500	300

Данные таблицы 2 показывают, что риск кассового разрыва возникает в двух периодах месяца:

- в период с 6 по 10 число остаток денежных средств составляет 50 тыс. руб., что на 150 тыс. руб. ниже минимально допустимого уровня;
- в период с 16 по 20 число остаток денежных средств принимает отрицательное значение, поэтому дефицит с учетом минимального резерва составляет 250 тыс. руб.

При этом по итогам месяца предприятие может восстановить положительный остаток, так что месячный финансовый результат не позволяет увидеть внутримесячные разрывы ликвидности.

Для устранения выявленного дефицита предприятие может использовать следующие меры:

- ускорить поступление дебиторской задолженности;
- согласовать аванс от покупателя;
- перенести неприоритетный платеж;
- разделить крупный платеж поставщику на несколько частей;
- использовать резерв ликвидности.

Если предприятие предоставляет покупателю отсрочку платежа, оно фактически финансирует контрагента за счет собственных оборотных средств.

При высокой стоимости капитала такая отсрочка становится финансовой нагрузкой.

Стоимость одного дня отсрочки можно рассчитать по формуле (1) [11, с. 176]:

$$P = WACC \times S / 365, \quad (1)$$

где P – стоимость одного дня отсрочки платежа;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала предприятия;

S – сумма неоплаченного обязательства.

Рассчитаем стоимость отсрочки платежа на примере договора на сумму 1 млн руб. При стоимости капитала 20% годовых стоимость одного дня отсрочки составит:

$$0,20 \times 1\,000\,000 / 365 = 547,9 \text{ руб.}$$

То есть каждый день задержки оплаты обходится предприятию примерно в 548 руб.

При задержке на 30 дней стоимость такой отсрочки составит около 16,4 тыс. руб. Следовательно, отсрочка платежа должна оцениваться как фактор влияния на ликвидность.

Для повышения эффективности планирования денежных потоков предприятию целесообразно использовать систему текущего контроля, представленную в таблице 3.

Таблица 3

Показатели контроля денежных потоков [5, с. 3045]

Показатель	Формула	Значение
Чистый денежный поток	Поступления – Платежи	Показывает результат движения средств
Коэффициент покрытия платежей	Поступления / Платежи	Оценивает способность покрывать платежи
Доля просроченной дебиторской задолженности	Просроченная ДЗ / Общая ДЗ $\times 100\%$	Показывает риск задержки поступлений
Отклонение от плана	Фактический поток – Плановый поток	Характеризует качество планирования

Таким образом, платежный календарь, контроль дебиторской задолженности и резервов ликвидности позволяют заранее определить периоды возможного дефицита денежных средств и принять управленческие решения до нарушения платежной дисциплины.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что планирование денежных потоков является необходимым условием поддержания текущей платежеспособности предприятия. Перспективным направлением дальнейшего исследования является разработка модели прогнозирования денежных потоков с учетом длительности операционного цикла, структуры дебиторской задолженности и стоимости заемного капитала.

Список литературы

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. – 12.12.2011. – № 50. – Ст. 7344.
2. Приказ Минфина РФ от 02.02.2011 № 11н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету “Отчет о движении денежных средств” (ПБУ 23/2011)» (зарегистрировано в Минюсте РФ 29.03.2011 № 20336) // Российская газета. – 2011. – 22 апр. – № 87.
3. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов. URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025\(2026-2027\).pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025(2026-2027).pdf) (дата обращения: 23.06.2026).
4. Каримов, А. В. Проблемы обеспечения финансовой безопасности субъектов малого бизнеса и пути их преодоления // Экономика и социум. 2026. № 4-2 (143). С. 999–1009.
5. Ластовенко, А. В. Концептуальные основы управления денежными потоками предприятия на основе системного подхода // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 4. С. 3043–3062.
6. Низаметдинова, С. Р., Астраханцева С. Р., Рачек С. В. Система управления денежными потоками предприятия // Вестник науки. 2024. Т. 1, № 6 (75). – С. 293–297.
7. Оценка денежных потоков и пути их оптимизации / О. С. Горбунова, Е. М. Кот, Ю. В. Малькова и др. // Образование и право. 2023. № 5. С. 168–174.
8. Спесивцев, В. А., Солдатова А. Р. Управление денежными потоками: ключ к финансовой стабильности организации // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2025. № 2 (14). С. 41–54.

9. Чан Ф. Т., Староверова О.В., Косов М.Е. Анализ факторов, влияющих на управление денежными потоками предприятия // Аудиторские ведомости. 2025. № 2. С. 129–134.

10. Шустикова, П. Ю., Логачева О. В. Система управления денежными потоками предприятия // Вестник Национального института бизнеса. 2024. № 1 (53). С. 176–180.

11. Юдина, А. О., Пласкова Н. С. Денежные потоки: основы и методы эффективного контроля // Финансовый менеджмент. 2025. № 3. С. 174–180.

© Никишин Д.А., 2026

**ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ
РЕГИОНАЛЬНЫХ БЮДЖЕТОВ: АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ
СУБЪЕКТОВ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА**

Шлапакова Мирика Александровна

магистрант 2 курса

ВШГА

МГУ имени М.В. Ломоносова

Аннотация: в статье рассматриваются подходы к оценке сбалансированности региональных бюджетов. Раскрывается содержание сбалансированности как принципа бюджетной системы. Обосновывается необходимость системы показателей: покрытия расходов доходами, относительного дефицита, доли безвозмездных поступлений и отношения дефицита к доходам без учета безвозмездных поступлений. На примере шести субъектов Дальневосточного федерального округа за 2024 год выявлены различия в уровне сбалансированности и показаны ограничения оценки по абсолютной величине дефицита. Результаты подтверждают целесообразность комплексного подхода.

Ключевые слова: региональные финансы, бюджетная политика, доходы бюджета, бюджетные расходы, бюджетный дефицит, межбюджетные трансферты, финансовая самостоятельность, финансовая устойчивость.

**APPROACHES TO ASSESSING THE BALANCE OF REGIONAL
BUDGETS: EVIDENCE FROM THE CONSTITUENT ENTITIES
OF THE FAR EASTERN FEDERAL DISTRICT**

Shlapakova Mirika Aleksandrovna

second-year master's student

Higher School of Public Administration (Faculty)

Lomonosov Moscow State University

Abstract: the article examines approaches to assessing the balance of regional budgets. The content of balance as a principle of the budget system is revealed. The necessity of a system of indicators is substantiated: covering expenditures with revenues, relative deficit, share of non-repayable revenues, and the ratio of the deficit

to revenues excluding gratuitous receipts. Using the example of six subjects of the Far Eastern Federal District for 2024, differences in the level of balance are identified, and the limitations of assessing based on the absolute value of the deficit are shown. The results confirm the expediency of a comprehensive approach.

Key words: regional finances, budget policy, budget revenues, budget expenditures, budget deficit, intergovernmental transfers, financial autonomy, financial stability.

Региональные бюджеты являются одним из основных элементов бюджетной системы Российской Федерации и обеспечивают финансирование значительной части расходных обязательств субъектов. Регионы существенно различаются по уровню экономического развития, налоговому потенциалу, структуре экономики и объему необходимых расходов, что приводит к значительным отличиям в объеме и структуре бюджетных ресурсов.

Целью данного исследования является анализ подходов к оценке сбалансированности региональных бюджетов и их применение к бюджетам шести субъектов Дальневосточного федерального округа.

Проблема сбалансированности региональных бюджетов сохраняет свою актуальность в связи с необходимостью обеспечения расходных обязательств и поддержания устойчивого состояния региональных финансов одновременно. Правовое значение сбалансированности закреплено в ст. 33 Бюджетного кодекса РФ: объем предусмотренных расходов должен соответствовать суммарному объему доходов и поступлений из источников финансирования дефицита с учетом выплат и изменения остатков средств, а при составлении и исполнении бюджета органы власти должны исходить из необходимости минимизации дефицита [1].

Сбалансированность бюджета является одним из базовых условий функционирования бюджетной системы. В отличие от правового содержания, в научных работах экономическое представление этого понятия шире. Галухин А.В. рассматривает сбалансированность как комплексную характеристику, связывая ее с соотношением доходов и расходов, с долговой политикой, межбюджетными отношениями и управлением бюджетными рисками [2, с. 4-5]. Регион может иметь дефицит, финансируемый в установленном порядке, но сохранять способность исполнять расходные обязательства, поэтому сам факт превышения расходов над доходами

не позволяет сделать однозначный вывод о состоянии бюджета [3, с. 117]. Так, представляется необходимым отследить структуру доходов, которая формируется за счет налоговых, неналоговых и безвозмездных поступлений, и где доля каждого источника может существенно различаться [4, с. 99]. Васько А.Ю. и Гуляева А.П. отмечают, что неодинаковый уровень социально-экономического развития субъектов является одним из факторов дифференциации бюджетного положения, а межбюджетные трансферты выступают инструментом выравнивания бюджетных возможностей [5, с. 25-26].

В данном исследовании под сбалансированностью регионального бюджета понимается степень соответствия доходных ресурсов объему расходов с учетом используемых источников финансирования и структуры доходов, а для практической оценки используется система взаимодополняющих показателей, что позволяет избежать зависимости от одного коэффициента и учесть разные состояния региональных финансов.

Первоначально необходимо определить коэффициент покрытия расходов доходами:

$$K_{сб} = Д / Р \times 100\%,$$

где $K_{сб}$ – коэффициент покрытия расходов доходами, %; $Д$ – доходы бюджета; $Р$ – расходы бюджета.

Данный показатель характеризует соотношение доходов и расходов бюджета. Значение 100% означает равенство доходов и расходов, значение ниже 100% соответствует превышению расходов над доходами, а значение выше 100% – превышению доходов над расходами.

Для определения относительного масштаба дефицита используется показатель:

$$K_{деф} = |Деф| / Д \times 100\%,$$

где $K_{деф}$ – относительная величина дефицита, %; $|Деф|$ – абсолютная величина дефицита; $Д$ – доходы бюджета.

Использование относительного показателя здесь позволяет сопоставлять субъекты с различным объемом бюджетов, в частности, одинаковый по абсолютному значению дефицит может иметь различное значение для крупного и небольшого регионального бюджета.

Далее, доля безвозмездных поступлений:

$$K_{бп} = БП / Д \times 100\%,$$

где Кбп – доля безвозмездных поступлений в доходах; БП – объем безвозмездных поступлений; Д – общий объем доходов.

Данный показатель характеризует роль межбюджетных трансфертов в формировании доходной базы, но высокая доля БП сама по себе не свидетельствует о несбалансированности, поскольку трансферты – это предусмотренный законодательством механизм межбюджетного регулирования.

Отношение дефицита к доходам без учета безвозмездных поступлений:

$$OC1 = \text{Деф} / (Д - \text{БП}) \times 100\%,$$

где OC1 – отношение дефицита к доходам без учета безвозмездных поступлений, %; Деф – абсолютная величина дефицита; Д – доходы бюджета; БП – безвозмездные поступления.

Показатель позволяет оценить размер дефицита относительно доходов без учета безвозмездных поступлений и относится к ранее применявшемуся подходу Минфина России, поэтому в данной работе используется как методический ориентир, а не как действующий универсальный федеральный индекс.

Для апробации выбраны шесть субъектов Дальневосточного федерального округа: Республика Саха (Якутия), Забайкальский край, Приморский край, Хабаровский край, Сахалинская область и Чукотский автономный округ. Такой выбор обусловлен необходимостью представить различные варианты бюджетного положения (регионы с дефицитом разного относительного размера, практически сбалансированным бюджетом и профицитом). Субъекты различаются также и по масштабу бюджетов, благодаря чему становится возможной проверка применимости относительных показателей для межрегионального сравнения. Исследования финансовой самостоятельности субъектов Дальнего Востока также показывают необходимость учитывать не столько итоговое состояние бюджета, сколько характеристики формирования его доходной базы [6, с. 41]. В частности, Шавалеева Ч.М. при анализе регионов Дальнего Востока использует систему показателей финансовой самостоятельности и бюджетной устойчивости и отмечает существенные различия между субъектами округа [7, с. 29-32]. Периодом исследования принимаем 2024 год. Данные об исполнении консолидированных бюджетов субъектов РФ опубликованы Росстатом по оперативным данным Федерального казначейства и включают сведения о доходах, расходах и профиците или дефиците по каждому субъекту ДВФО [8].

Таблица 1

**Показатели сбалансированности бюджетов
выбранных субъектов ДВФО в 2024 году**

Субъект	Доходы, млн руб.	Расходы, млн руб.	Профицит/ дефицит, млн руб.	Ксб, %	Кдеф, %	Кбп, %	ОС1, %
Республика Саха (Якутия)	377 609,5	396 603,3	-18 993,8	95,21	5,03	50,92	10,25
Забайкальский край	162 693,5	162 997,1	-303,6	99,81	0,19	53,53	0,40
Приморский край	272 516,9	279 856,1	-7 339,2	97,38	2,69	30,81	3,89
Хабаровский край	225 902,2	217 463,6	8 438,6	103,88	–	34,73	–
Сахалинская область	281 238,0	311 415,6	-30 177,6	90,31	10,73	11,78	12,16
Чукотский автономный округ	62 768,0	60 202,6	2 565,4	104,26	–	51,57	–

Приведенные в *таблице 1* расчеты показывают существенную неоднородность выбранных субъектов по масштабам бюджетов и по состоянию их сбалансированности. Наиболее высокий коэффициент покрытия расходов доходами наблюдается в Чукотском автономном округе, где доходы превысили расходы на 2,57 млрд руб., что формально характеризует бюджет как профицитный, но доля безвозмездных поступлений в доходах составляет 51,57%, то есть более половины доходной базы формируется за счет межбюджетных трансфертов, что в данном случае не свидетельствует о финансовой самостоятельности региона (сбалансированность достигается преимущественно за счет внешних источников). Показатель ОС1 для профицитного бюджета не рассчитывается, поскольку дефицит отсутствует.

Профицит также зафиксирован в Хабаровском крае: доходы превысили расходы на 8,44 млрд руб., Ксб составил 103,88%. Доля безвозмездных поступлений составила 34,73%, что демонстрирует, что около трети доходов имеет внешнее происхождение. Это ниже, чем у Чукотки и Якутии, но все же достаточно заметно. В то же время практически сбалансированным можно

считать бюджет Забайкальского края, где дефицит составил всего 303,6 млн руб. ($K_{сб} = 99,81\%$, $K_{деф} = 0,19\%$, что является минимальным разрывом среди дефицитных регионов), однако, $K_{бп} = 53,53\%$ является самым высоким показателем среди шести выбранных субъектов. Это означает, что почти сбалансированный бюджет достигнут при преобладающей доле безвозмездных поступлений. Показатель ОС1 составляет 0,40%, что связано прежде всего с незначительным абсолютным размером дефицита относительно доходов бюджета без учета безвозмездных поступлений, при этом высокая доля безвозмездных поступлений при прочих равных условиях, напротив, увеличивает значение ОС1 за счет уменьшения его знаменателя. Таким образом, Забайкальский край показывает, что низкий относительный дефицит не позволяет самостоятельно оценить характер формирования доходной базы бюджета.

В Приморском крае расходы превышают доходы на 7,34 млрд руб., однако разрыв относительно масштаба бюджета небольшой; доля безвозмездных поступлений – 30,81%, а по показателю ОС1 отношение дефицита к доходам без учета безвозмездных поступлений является умеренным. По совокупности показателей Приморский край выглядит относительно устойчивым, зависимость от трансфертов ниже, чем у Якутии, Забайкалья и Чукотки, и дефицит в то же время невелик.

В Республике Саха (Якутия) $K_{сб} = 95,21\%$, $K_{деф} = 5,03\%$. Абсолютная величина дефицита достигла 18,99 млрд руб. $K_{бп} = 50,92\%$, что означает, что половина доходов формируется за счет безвозмездных поступлений, а ОС1 составляет 10,25%, то есть дефицит соответствует примерно десятой части доходов без учета безвозмездных поступлений. Крупный по объему бюджет субъекта здесь характеризуется заметным разрывом между доходами и расходами при высокой зависимости от внешних источников.

Наиболее высокий относительный дефицит наблюдается в Сахалинской области: доходы – 281,24 млрд руб., расходы – 311,42 млрд руб., дефицит – 30,18 млрд руб. $K_{сб} = 90,31\%$, $K_{деф} = 10,73\%$ – наиболее низкое значение $K_{сб}$ и наиболее высокое значение $K_{деф}$ среди всех шести субъектов, при этом $K_{бп} = 11,78\%$ – самая низкая доля безвозмездных поступлений, а $ОС1 = 12,16\%$ – максимальное значение дефицита относительно доходов без учета безвозмездных поступлений среди рассматриваемых дефицитных регионов. Можно сделать вывод, что при относительно небольшой доле безвозмездных

поступлений регион имеет значительный дефицит, что отражается и в максимальном среди рассматриваемых дефицитных регионов значении ОС1.

Таким образом, полученные результаты подтверждают, что абсолютный размер дефицита не может использоваться как единственный критерий оценки сбалансированности бюджета. На примере Сахалинской области и Забайкальского края, где дефицит составляет 30,18 млрд руб. и 0,30 млрд руб., можно увидеть, что сравнение абсолютных значений не учитывает масштаб бюджетов. После пересчета в относительные показатели различие становится более содержательным: $K_{\text{деф}} = 10,73\%$ и $0,19\%$, $ОС1 = 12,16\%$ и $0,40\%$ соответственно.

При этом и относительные показатели дефицита не дают полной картины без учета структуры доходов. Забайкальский край имеет почти нулевой дефицит, но более половины доходов бюджета формируется за счет безвозмездных поступлений, тогда как в Сахалинской области доля таких поступлений значительно ниже, а основная часть доходов приходится на поступления, не относящиеся к безвозмездным.

Следовательно, для оценки сбалансированности необходима система показателей, которая учитывает соотношение доходов и расходов, относительный масштаб дефицита, долю безвозмездных поступлений и отношение дефицита к доходам без учета безвозмездных поступлений. Совместное применение показателей позволяет более полно охарактеризовать состояние бюджетов выбранных субъектов и выявить различия между ними.

В более широком смысле данное исследование демонстрирует, что сбалансированность нельзя свести к простому равенству доходов и расходов. Она зависит от соотношения доходов и расходов, структуры доходных источников, роли межбюджетного регулирования и способности региона обеспечивать исполнение своих расходных обязательств. Для субъектов Дальневосточного федерального округа эти характеристики различаются настолько, что единый универсальный критерий вряд ли будет применим. Предложенный подход также может быть расширен за счет добавления долговой нагрузки, качества управления финансами и динамики показателей за несколько лет.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ: ред. от 26.06.2026 // Собрание законодательства Российской Федерации. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 14.09.2026).
2. Галухин А. В. Сбалансированность бюджета как условие обеспечения его устойчивости // Вопросы территориального развития. 2015. № 1 (21). С. 1–9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannost-byudzheta-kak-uslovie-obespecheniya-ego-ustoychivosti> (дата обращения 14.09.2026).
3. Индугенко А. Н., Владыка М. В., Гасий С. К. Региональный бюджет и проблемы его дефицитности // Вестник Брянского государственного университета. 2014. № 3. С. 116–119. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-byudzh-et-i-problemy-ego-defitsitnosti> (дата обращения 14.09.2026).
4. Михайлова А. А., Тимушев Е. Н. Концепция вертикальной несбалансированности при анализе бюджетной устойчивости на региональном уровне // Финансовый журнал. 2021. Т. 13. № 6. С. 98–116. – URL: https://www.Finjournal-nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2021/6/6_2021_v13.pdf (дата обращения 15.09.2026).
5. Васько А. Ю., Гуляева А. П. Достижение сбалансированности бюджетов субъектов Российской Федерации в условиях современных вызовов // Аудиторские ведомости. 2024. № 2. С. 25–31. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dostizhenie-sbalansirovannosti-byudzh-etov-subektov-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-sovremennyh-vyzovov> (дата обращения 15.09.2026).
6. Шаклеина М. В., Мидов А. З. Стратегическая типологизация регионов по уровню финансовой самостоятельности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 3. С. 39–54. DOI: 10.15838/esc.2019.3.63.3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-tipologizatsiya-regionov-po-urovnyu-finansovoy-samostoyatelnosti> (дата обращения: 15.09.2026).

7. Шавалеева Ч. М. Оценка финансовой самостоятельности и бюджетной устойчивости регионов Дальнего Востока // Власть и управление на Востоке России. 2025. № 3 (112). С. 29–40. – URL: <https://vlastdviu.ranepa.ru/download/rjo/j2025-3/3.pdf> (дата обращения 15.09.2026).

8. Росстат. Основные показатели социально-экономического положения субъектов Российской Федерации и исполнение бюджетов. 2024. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Osn_pok_IKB_2024.docx (дата обращения 15.09.2026).

© Шлапакова М.А.

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Никишин Дмитрий Александрович

студент группы 13ЭКи7510

Научный руководитель: **Фурсова Татьяна Викторовна**

к.э.н., доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Аннотация: дебиторская задолженность занимает от 30 до 60 процентов оборотных активов предприятий реального сектора и при отсутствии системной работы с ней превращается в постоянный источник кассовых разрывов. В статье рассмотрены процессы, из которых строится управление дебиторской задолженностью: кредитная политика, мониторинг расчетов, работа с просроченными долгами и резервирование сомнительных требований. Проанализированы инструменты сокращения периода оборота задолженности – от скидок за досрочную оплату до факторинга и страхования дебиторского портфеля. Показано, что сокращение периода оборота на 15 дней при средней задолженности 50 млн рублей высвобождает 12,5 млн рублей оборотных средств. Предложена система показателей контроля, встраиваемая в мотивацию менеджеров по продажам и финансовой службы.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, денежный поток, кредитная политика, резерв по сомнительным долгам, финансовый мониторинг.

OPTIMIZING ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING A COMPANY'S CASH FLOW EFFICIENCY

Nikishin Dmitrii Alexandrovich

Scientific adviser: **Fursova Tatyana Viktorovna**

Abstract: accounts receivable account for 30 to 60 percent of the current assets of real-sector enterprises, and without systematic management, they become a constant source of cash flow gaps. This article examines the processes that form the basis of accounts receivable management: credit policy, payment monitoring,

handling of past-due debts, and provisioning for doubtful accounts. It analyzes tools for reducing the accounts receivable turnover period – ranging from discounts for early payment to factoring and accounts receivable insurance. It is shown that reducing the turnover period by 15 days, with an average receivables balance of 50 million rubles, frees up 12.5 million rubles in working capital. A system of performance indicators is proposed, which is integrated into the incentive structures for sales and finance managers.

Key words: accounts receivable, cash flow, credit policy, allowance for doubtful accounts, financial monitoring.

Дебиторская задолженность – это один из главных источников финансовых потерь предприятия. На предприятиях реального сектора она нередко составляет от 30 до 60 процентов оборотных активов. Задолженность копится, стареет, частично списывается, и предприятие теряет живые деньги. [2, с. 141; 5, с. 9].

Денежный поток предприятия напрямую зависит от того, насколько быстро дебиторы погашают свои обязательства. Когда покупатель задерживает оплату на 30-45 дней сверх договорного срока, предприятие кредитует его за счет собственных оборотных средств. Разрыв между отгрузкой и поступлением денег создает кассовый разрыв, который приходится закрывать краткосрочными займами. Стоимость привлеченного финансирования при этом ложится на себестоимость, снижая рентабельность операций.

Период оборота дебиторской задолженности, в международной практике обозначаемый как DSO (Days Sales Outstanding), служит ключевым индикатором состояния расчетов с покупателями. Расчет строится по формуле: среднюю величину задолженности делят на выручку и умножают на количество дней в периоде. Чем выше полученное значение, тем дольше деньги заморожены в расчетах. На практике встречаются предприятия с DSO выше 90 дней при договорной отсрочке в 30 дней, что приводит к тому, что не хватает средств на текущие платежи.

Управление дебиторской задолженностью строится на нескольких взаимосвязанных процессах:

- кредитная политика определяет, кому и на каких условиях предоставляется отсрочка платежа;
- мониторинг задолженности фиксирует отклонения от плановых сроков погашения;

- работа с просроченной задолженностью предусматривает последовательность действий от напоминания до судебного взыскания;
- резервирование сомнительных долгов отражает реальные риски в финансовой отчетности.

Кредитная политика предприятия задает правила расчетов для всей цепочки продаж. Она устанавливает лимиты задолженности по каждому контрагенту, максимальные сроки отсрочки, условия скидок за досрочную оплату и санкции за просрочку.

Сегментация дебиторов по уровню риска меняет подход к управлению портфелем задолженности. Матрица, построенная по осям «объем задолженности» и «вероятность просрочки», делит контрагентов на четыре группы с разными стратегиями работы. Крупные надежные покупатели получают индивидуальные условия и персонального менеджера. Небольшие покупатели с высоким риском просрочки работают по предоплате или с минимальным лимитом. Средний сегмент охватывает стандартные условия с автоматическим мониторингом [6, с. 16; 8, с. 603].

Инструменты снижения дебиторской задолженности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Инструменты снижения дебиторской задолженности и их параметры

Инструмент	Влияние на DSO (дней)	Условия применения	Стоимость для предприятия
Скидка за досрочную оплату	Сокращение на 15-20	Покупатель финансово заинтересован в экономии	2% от суммы счета
Факторинг с регрессом	Сокращение до 1-3	Стабильный поток однотипных поставок	1,5-3% от суммы уступки
Факторинг без регресса	Сокращение до 1-3	Неопределенность платежеспособности покупателя	3-6% от суммы уступки
Аккредитив	Не сокращает, устраняет риск неоплаты	Разовые крупные сделки с новым контрагентом	0,1-0,5% от суммы
Страхование дебиторской задолженности	Не сокращает, снижает убыток при неплатеже	Высокая концентрация на одном покупателе	0,3-1,5% от застрахованного оборота

При факторинге происходит уступка денежного требования. Предприятие получает деньги сразу после отгрузки, не дожидаясь срока оплаты покупателем. При факторинге без регресса кредитный риск переходит к фактору, что страхует продавца от неплатежа. Стоимость факторинга выше банковского кредита, но при высоком DSO разница в цене перекрывается ускорением оборота средств [7, с. 68].

Автоматизация мониторинга задолженности меняет качество управления расчетами. Ручное отслеживание сроков оплаты в таблицах Excel неизбежно дает сбой при портфеле свыше 50-100 активных дебиторов. Системы управления ресурсами предприятия или специализированные модули формируют автоматические уведомления при приближении срока оплаты, фиксируют историю контактов с должником и строят аналитику по срокам просрочки. На предприятии, с которым пришлось познакомиться на практике, внедрение автоматических напоминаний за 5 и 2 дня до срока оплаты снизило долю просроченной задолженности с 28% до 11% за один квартал без каких-либо изменений в кредитной политике [11, с. 226].

Резервирование сомнительных долгов отражает честную оценку реального качества дебиторского портфеля. Российские стандарты бухгалтерского учёта обязывают предприятия создавать резервы по сомнительным долгам, но методика их расчета нередко носит формальный характер. Международные стандарты финансовой отчетности требуют оценивать ожидаемые кредитные убытки на основании статистики погашений и макроэкономических факторов. Разница между двумя подходами приводит к расхождению: финансовая отчётность по РСБУ и МСФО одного предприятия показывает разные величины чистой прибыли [1].

Работа с просроченной задолженностью требует четкой процедуры, которая состоит из нескольких уровней:

- автоматическое уведомление на 1–3-й день просрочки;
- звонок менеджера по работе с клиентами на 7-10-й день;
- официальная претензия от юридической службы на 30-й день;
- передача дела в суд при отсутствии ответа в течение 15 дней после претензии.

Без письменно закреплённой процедуры каждый менеджер действует по собственному усмотрению, и часть долгов теряется между подразделениями.

Показатели эффективности управления дебиторской задолженностью встраиваются в систему мотивации финансовой службы и менеджеров по

продажам. Менеджер по продажам заинтересован в росте выручки и готов давать длинные отсрочки ради сделки. Финансовый директор заинтересован в коротком DSO и минимальной просрочке. Система мотивации, привязанная не к объему отгрузки, а к объему поступивших денег, снимает конфликт интересов. Тогда менеджер сам начинает контролировать оплату своих покупателей, не перекладывая функцию на бухгалтерию [3, с. 154; 9, с. 195].

Если предприятие привлекает оборотное финансирование по ставке 18% годовых, а средняя дебиторская задолженность составляет 50 млн рублей при DSO 60 дней, то стоимость бесплатного кредита покупателям составит около 1,5 млн рублей в год. Сокращение DSO на 15 дней высвободит порядка 12,5 млн рублей оборотных средств и сэкономит около 375 тысяч рублей на процентных расходах.

Ключевые показатели контроля дебиторской задолженности представлены в таблице 2.

Таблица 2

Ключевые показатели контроля дебиторской задолженности

Показатель	Формула расчета	Целевой ориентир	Периодичность контроля
Доля просроченной задолженности	$\text{Просроченная ДЗ} / \text{Общая ДЗ} \times 100\%$	До 10%	Еженедельно
Коэффициент инкассации	$\text{Поступления от покупателей} / \text{Выручка} \times 100\%$	95-100%	Ежемесячно
Доля безнадежных долгов	$\text{Списанная ДЗ} / \text{Выручка} \times 100\%$	До 0,5%	Ежеквартально
Коэффициент концентрации риска	$\text{ДЗ крупнейшего дебитора} / \text{Общая ДЗ} \times 100\%$	До 20%	Ежеквартально
Стоимость кредитования покупателей	$\text{Средняя ДЗ} \times \text{Ставка привлечения} / 365 \times \text{DSO}$	Минимизация	Ежемесячно

Внедрение системы управления дебиторской задолженностью проходит несколько этапов:

– диагностика текущего состояния портфеля выявляет структуру задолженности по срокам, контрагентам и менеджерам;

- разработка кредитной политики фиксирует правила предоставления отсрочки и лимиты по группам покупателей;
- настройка автоматического мониторинга запускает систему уведомлений и отчётности;
- обучение персонала закрепляет новые процедуры в ежедневной практике;
- контроль результатов через целевые показатели подтверждает достижение плановых значений или сигнализирует о необходимости корректировок [10, с. 364].

Жесткое применение регламента иногда разрушает отношения с ценным покупателем. Чрезмерная лояльность вырабатывает у дебиторов привычку платить с опозданием. Баланс между коммерческими интересами и финансовой дисциплиной определяет зрелость финансового менеджмента предприятия [4, с. 672].

Предприятия, выстроившие системную работу с дебиторской задолженностью, фиксируют рост свободного денежного потока без увеличения выручки. Высвобожденные средства направляются на погашение краткосрочных обязательств, инвестиции в развитие или создание финансовой подушки. Снижение зависимости от внешнего финансирования укрепляет финансовую устойчивость и снижает процентную нагрузку на бизнес.

Список литературы

1. «Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9 "Финансовые инструменты"» (введен в действие на территории Российской Федерации в редакции 2014 года Приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н) (ред. от 14.01.2026) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>, 18.07.2016.
2. Галазова М. В. Управление финансовыми активами организации в условиях риска и неопределенности // Вестник НГУЭУ. 2024. №4. – С. 137-151.
3. Долонина Е. А., Самигуллина А. А., Шерчков И. В. Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью // ЕГИ. 2025. № 3 (59). – С. 154-160.
4. Дьяков С. А. Управление денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностями как часть управления финансами предприятия

в современных условиях // Вестник Академии знаний. 2025. № 1 (66). – С. 669-676.

5. Захарова Н. А. Управление оборотным капиталом: стратегические и тактические аспекты // Профессиональный Вестник: Экономика и управление. 2024. № 1. – С. 7-10.

6. Ластовенко А. В. Формирование денежных потоков предприятия в процессе управления дебиторской задолженностью // Вестник ТИУиЭ. 2025. № 1 (45). – С. 13-18.

7. Лебедева Н. В. Актуальные вопросы анализа дебиторской задолженности // Горизонты гуманитарного знания. 2023. № 4. – С. 64-71.

8. Назарова О. В., Ляшенко С. А., Гнутова А. Л., Егорова Д. С. Стратегии оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности: анализ, риски и инновационные решения для повышения финансовой устойчивости организаций АПК // ЕГИ. 2025. № 2 (58). – С. 600-603.

9. Романовская М. А., Соколова Е. Н. Повышение эффективности управления оборотным капиталом предприятия // Вестник науки. 2024. № 11 (80). – С. 193-199.

10. Тимошенко Н. М., Рачек С. В. Механизм рационального управления кредиторской и дебиторской задолженностью // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 5 (74). – С. 361-367.

11. Шокумова Р. Е. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности предприятия и методы ее оптимизации // Региональная и отраслевая экономика. 2025. № 6. – С. 223-230.

© Никишин Д.А., 2026

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ
ПРЕДПРИЯТИЯ: ИНСТРУМЕНТЫ АВТОМАТИЗАЦИИ
И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ
НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Никишин Дмитрий Александрович

студент группы 13ЭКи7510

Научный руководитель: **Фурсова Татьяна Викторовна**

к.э.н., доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

Аннотация: статья посвящена практике внедрения цифровых инструментов управления денежными потоками на примере коммерческой организации. Рассмотрены подходы к автоматизации казначейских операций, методы краткосрочного и среднесрочного прогнозирования, а также ограничения, с которыми сталкивается малый и средний бизнес при переходе к цифровой модели финансового управления. Выявлены сложности в архитектуре данных и предложены направления их устранения.

Ключевые слова: денежные потоки, цифровизация, автоматизация казначейства, прогнозирование, финансовая нестабильность.

**DIGITALIZATION OF CORPORATE CASH FLOW
MANAGEMENT: AUTOMATION AND FORECASTING
TOOLS AMIDST FINANCIAL INSTABILITY**

Nikishin Dmitrii Alexandrovich

Scientific adviser: **Fursova Tatyana Viktorovna**

Abstract: The article examines the practice of implementing digital cash flow management tools, using a commercial organization as a case study. It reviews approaches to automating treasury operations and methods for short- and medium-term forecasting, as well as the constraints small and medium-sized enterprises face when transitioning to a digital financial management model. Challenges regarding data architecture are identified, and potential solutions are proposed.

Key words: cash flows, digitalization, treasury automation, forecasting, financial instability.

Управление денежными потоками давно вышло за рамки простого учета поступлений и выплат. Компании, работающие в условиях нестабильного спроса и волатильного курса рубля, вынуждены перестраивать финансовую архитектуру быстрее, чем успевают обновляться регуляторные стандарты. Анализируемая коммерческая организация прошла через несколько волн такой перестройки: сначала перевела расчеты в электронный формат, затем внедрила платежный календарь, а также подошла к вопросу о полноценной автоматизации прогнозирования.

Финансовая нестабильность в российской практике приобрела специфические черты. Санкционное давление, разрывы в цепочках поставок и резкие изменения ключевой ставки Банка России создали среду, где горизонт надежного планирования сократился с квартала до двух-трех недель. Анализируемая коммерческая организация работает в сегменте оптовой торговли, и для нее критичен разрыв между датой отгрузки товара и датой фактической оплаты. Дебиторская задолженность при отсрочке платежа в 30–45 дней превращается в постоянный источник кассового разрыва. Именно этот разрыв стал отправной точкой для проекта цифровизации [1].

Прежде чем говорить об инструментах, стоит зафиксировать, что понимается под цифровизацией применительно к денежным потокам. Цифровизация в финансовом управлении охватывает три взаимосвязанных процесса. Сбор и структурирование финансовых данных в режиме, близком к реальному времени. Автоматическое исполнение рутинных операций без участия финансиста. Построение прогнозных моделей на основе накопленной истории и внешних сигналов. Без первого процесса два остальных не работают: некорректные данные на входе дают некорректный прогноз на выходе [2].

Анализируемая компания продолжительное время вела учет движения средств преимущественно с ручным формированием отчетов. Финансовый менеджер выгружал банковские выписки раз в день, сводил их с данными учетной системы и получал картину, актуальную на вчерашний вечер. При стабильном рынке такой подход работал. После 2022 года задержка в сутки стала критической: за это время могли прийти несколько крупных платежей или, напротив, зависнуть переводы из-за проблем у банка-корреспондента.

Переход к автоматизированному казначейству начался с интеграции банковского интерфейса прикладного программирования (API) с учетной системой. Организация подключила сервис прямого обмена данными с обслуживающим банком, что сократило задержку обновления остатков с 24 часов до 15 минут. Параллельно был настроен платежный календарь с автоматической подтяжкой плановых дат из договоров. На практике потребовалось три месяца на очистку базы контрагентов и стандартизацию форматов дат в договорах, процесс усложнился тем, что часть договоров хранилась в формате PDF [3].

Платежный календарь в анализируемой компании строится на горизонт 30 дней с еженедельным пересчетом. Система автоматически расставляет приоритеты платежей по трем уровням:

- обязательные фискальные платежи и зарплата;
- платежи поставщикам с истекающим сроком отсрочки;
- прочие расходы.

Финансовый директор ежедневно получает уведомление только об отклонениях от плана, а не обо всем массиве операций. Это освободило около двух часов рабочего времени в день.

Отдельно стоит отметить прогнозирование. Компания протестировала два подхода. Первый — статистическое прогнозирование на основе скользящего среднего с сезонной корректировкой. Второй — регрессионная модель, в которую помимо исторических данных о поступлениях включались внешние переменные. Среди внешних переменных использовались индекс деловой активности PMI (Purchasing Managers' Index), курс доллара к рублю и средняя задержка платежей по отрасли по данным бюро кредитных историй. Регрессионная модель показала точность прогноза на горизонте 14 дней на уровне 78%, что на 12 процентных пунктов выше простого скользящего среднего.

Модель обучалась на данных 2019–2023 годов, и в обучающей выборке было два аномальных периода: пандемийный провал 2020 года и шок марта 2022 года. Модель научилась их «помнить» и при схожих сигналах занижает прогноз поступлений. Это приводит к избыточному формированию ликвидного буфера и недоиспользованию оборотных средств. Проблема известна в

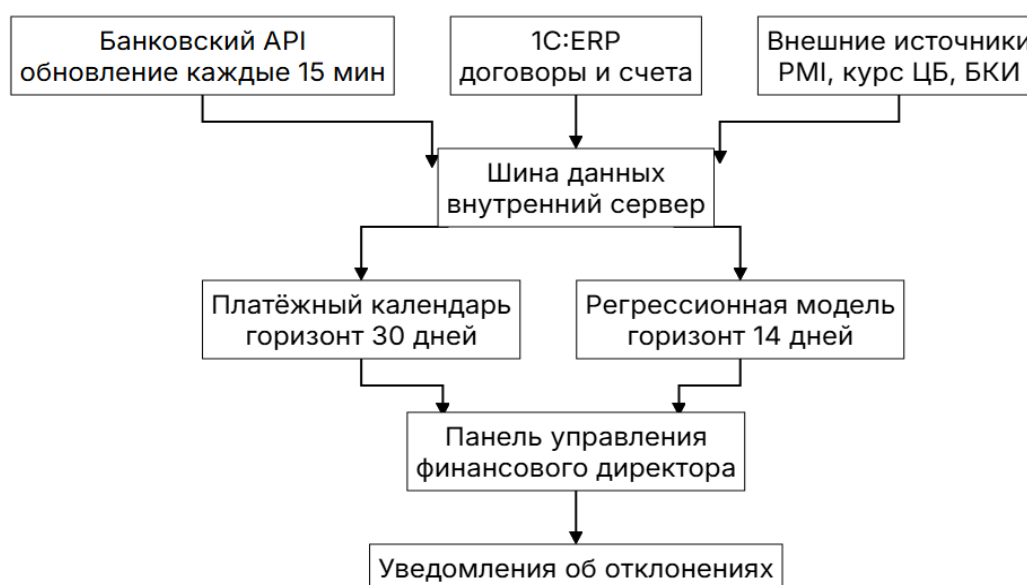
литературе как переобучение модели на кризисных эпизодах, и универсального решения для компаний пока нет [4].

Таблица 1

**Сравнение инструментов управления денежными потоками
по этапам внедрения в анализируемой организации**

Этап	Инструмент	Горизонт планирования	Частота обновления данных	Стоимость внедрения, тыс. руб.
До 2022	1С:Бухгалтерия + ручные выгрузки	7 дней	Ежедневно	—
2022–2023	Платежный календарь + банковский API	30 дней	Каждые 15 мин	320
2024	Регрессионная модель + внешние данные	14–30 дней	Ежедневно	580

В таблице 1 представлены 3 этапа внедрения инструментов управления. Совокупные затраты на цифровизацию за два года составили около 900 тысяч рублей. Для сравнения: только экономия на процентных расходах по краткосрочному финансированию за первое полугодие 2024 года составила 180 тысяч рублей. Срок окупаемости вложений при сохранении текущей динамики не превысит трех лет.



**Рис. 1. Архитектура цифровой системы управления
денежными потоками анализируемой организации**

Слабое место архитектуры находится между блоком учетной системы и шиной данных (рис. 1). Данные из 1С выгружаются не в режиме реального времени, а по расписанию раз в час. Если менеджер выставил счет в 10:05, система зафиксирует его не раньше 11:00. При крупной сделке задержка в 55 минут меняет картину ликвидности. Решение в виде перехода на 1С:ERP с потоковой выгрузкой обсуждается, но стоимость миграции пока останавливает руководство [5].

Овердрафт используется при разрывах до 5 рабочих дней и суммах до 2 млн рублей. Факторинг подключается при более длинных разрывах и крупных счетах от покупателей с рейтингом надежности выше среднего по базе. Цифровая система автоматически формирует заявку на факторинг при достижении порогового значения прогнозного остатка и отправляет на согласование финансовому директору [6].

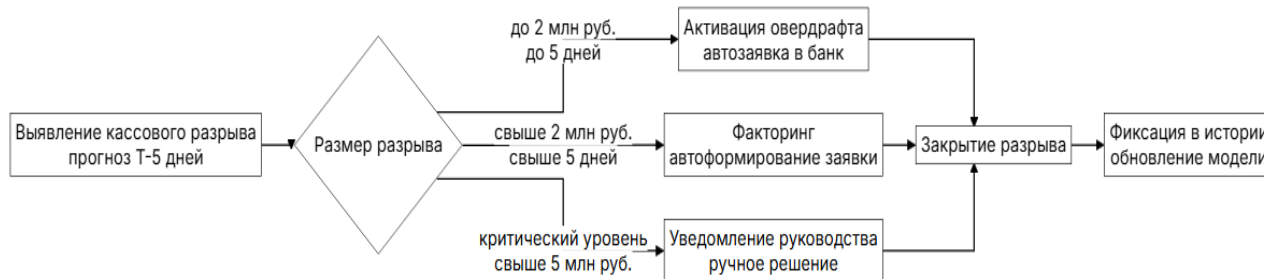


Рис. 2. Алгоритм реагирования на прогнозный кассовый разрыв в анализируемой организации

Алгоритм реагирования (рис. 2) на кассовый разрыв помогает быстрее видеть и принимать решения касательно кассовых разрывов. Все заявки были одобрены банком, поскольку подавались заблаговременно, а не в день нехватки средств. Банк применяет льготную ставку при заблаговременных заявках с подтвержденным прогнозом, и стоимость привлеченного финансирования снизилась с 19,4% до 14,8% годовых за два года.

Также стоит сказать о том, с чем возникли проблемы при внедрении. Модель машинного обучения, которую предлагал внедрить подрядчик, была отклонена из-за непрозрачности. У руководства было требование – каждый прогнозный показатель должен объясняться на языке бизнеса, а не через веса нейронной сети. Регрессионная модель с понятными коэффициентами выиграла

у непрозрачного алгоритма именно по критерию интерпретируемости. Это решение спорное с точки зрения точности, но оправданное с точки зрения доверия к системе.

Вопрос доверия к автоматизированным решениям в финансах недооценивается в академической литературе. Финансовый директор, не понимающий, почему система предлагает именно этот платеж отложить, не будет следовать ее рекомендациям. В компании на этапе пилота было зафиксировано 23 случая, когда рекомендация системы игнорировалась. В 17 из них последующий анализ показал, что система была права. Шесть случаев оказались ситуациями, где профессиональное суждение учло контекст, недоступный модели: неформальную договоренность с контрагентом или ожидаемый платеж, не отраженный в учетной системе. Соотношение 17 к 6 говорит о том, что автоматизация меняет роль профессионального суждения, а не устраняет его [7].

Внедрение цифровых инструментов потребовало изменений в организации работы финансового блока. До автоматизации бухгалтер тратил значительную часть времени на сверки и формирование отчетов. После внедрения системы эти задачи ушли, и возник вопрос о перераспределении функций. Организация решила его переориентацией одного из сотрудников на контроль качества данных. Именно эта роль обеспечивает достоверность прогнозов. Ошибки в датах договоров или дублирующиеся записи о контрагентах немедленно искажают платежный календарь [8].

Цифровизация управления денежными потоками — это непрерывный процесс накопления данных, калибровки моделей и адаптации к новым условиям. Анализируемая коммерческая организация прошла значительную часть пути, но система все еще содержит узкие места. Ограниченная мощность собственного сервера, зависимость точности прогноза от качества ввода данных менеджерами — каждая из этих проблем решается, но требует ресурсов. Главный вывод из практики анализируемой организации прост: компания, видящая свои денежные потоки на неделю вперед, принимает иные решения, чем та, что смотрит только на вчерашний остаток по счету.

Список литературы

1. Журавель О. В., Недорезков А. И. Управление финансовыми ресурсами предприятия: стратегии повышения эффективности // Вестник науки. 2026. № 5 (98) Том 4 — С. 233-240.
2. Антипова А. В. Анализ и управление денежными потоками организации // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 9 (42). — С. 54-60.
3. Спесивцев В. А., Солдатова А. Р. Управление денежными потоками: ключ к финансовой стабильности организации // ЭФО. 2025. № 2 (14). — С. 41-54.
4. Кухаренко Е. Г., Гуляева Е. А. Цифровые инструменты автоматизации казначейской функции компании // Экономика и качество систем связи. 2024. № 3 (33). — С. 4-19.
5. Классовская М. И. Построение процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием в условиях цифровизации экономики // Научные проблемы водного транспорта. 2022. № 73. — С. 124-136.
6. Гурнович Т. Г., Высоцкая Д. Р., Карпенко А. А. Развитие инструментария финансового менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики // ЕГИ. 2024. № 1 (51). — С. 378-380.
7. Мередова М., Гурбанова М., Реджепова Б. Эффективное управление финансами // Экономика и социум. 2025. № 4-2 (131). — С. 891-894.
8. Назарова О. В., Ляшенко С. А., Гнутова А. Л., Егорова Д. С. Стратегии оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности: анализ, риски и инновационные решения для повышения финансовой устойчивости организаций АПК // ЕГИ. 2025. № 2 (58). — С. 600-603.

© Никишин Д.А., 2026

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Курылев Иван Александрович

магистрант 2 курса

Высшая школа государственного аудита,

МГУ имени М.В. Ломоносова

Аннотация: В статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития цифровой инфраструктуры национальной платежной системы Российской Федерации. Анализируются динамика развития Системы быстрых платежей, платежной системы «Мир», платежной системы Банка России, системы передачи финансовых сообщений и цифрового рубля. На основе статистических данных Банка России проводится оценка изменения основных показателей национальной платежной системы в 2023–2025 гг. Отдельное внимание уделяется корреляционному анализу показателей Системы быстрых платежей. Определены ключевые направления дальнейшего развития цифровой платежной инфраструктуры, включая расширение использования универсального QR-кода, цифрового рубля, биометрических технологий, открытых API и механизмов трансграничных расчетов. Обосновано, что дальнейшая цифровизация платежной инфраструктуры является одним из факторов повышения устойчивости и технологической независимости российской финансовой системы.

Ключевые слова: национальная платежная система, цифровая инфраструктура, Система быстрых платежей, платежная система «Мир», цифровой рубль, НСПК, платежные технологии, QR-код, финансовая инфраструктура.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL INFRASTRUCTURE OF THE NATIONAL PAYMENT SYSTEM OF RUSSIA

Kurylev Ivan Aleksandrovich

Master's student, 2nd year

Lomonosov Moscow State University

Abstract: The article examines current trends and prospects for the development of the digital infrastructure of the national payment system of the Russian Federation. The development of the Fast Payment System, the Mir payment system, the Bank of Russia payment system, the Financial Messaging System and the digital ruble is analyzed. Statistical data of the Bank of Russia for 2023–2025 are used to assess the dynamics of the main indicators of the national payment system. A correlation analysis of the Fast Payment System indicators is also presented. The study identifies key areas for further development of digital payment infrastructure, including the expansion of universal QR-code payments, the digital ruble, biometric technologies, open APIs and cross-border payment mechanisms. It is concluded that further digitalization of payment infrastructure is an important factor in increasing the resilience and technological independence of the Russian financial system.

Key words: national payment system, digital infrastructure, Fast Payment System, Mir payment system, digital ruble, NSPK, payment technologies, QR-code, financial infrastructure.

Национальная платежная система является одним из ключевых элементов финансовой инфраструктуры государства, поскольку обеспечивает осуществление безналичных расчетов между физическими лицами, организациями, государственными органами и финансовыми институтами. Уровень ее технологического развития непосредственно влияет на скорость движения денежных средств, доступность финансовых услуг, устойчивость банковского сектора и эффективность экономических процессов.

Актуальность исследования цифровой инфраструктуры национальной платежной системы России существенно возросла в условиях структурной трансформации финансового рынка. Ограничение использования отдельных международных платежных инструментов, изменение внешнеэкономических условий и необходимость обеспечения технологической независимости обусловили ускоренное развитие национальных платежных сервисов.

Важным показателем происходящих изменений является рост доли безналичных платежей. По данным Банка России, в 2023 г. доля безналичных платежей в розничном обороте составила 83,4%, в 2024 г. — 85,8%, а по итогам 2025 г. достигла 88% [1, с. 40; 2, с. 41; 3]. Таким образом, платежное поведение

населения постепенно смещается от использования наличных денежных средств к цифровым инструментам.

Целью исследования является определение перспектив развития цифровой инфраструктуры национальной платежной системы России и выявление факторов, оказывающих влияние на ее дальнейшую цифровизацию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть современную структуру цифровой инфраструктуры национальной платежной системы; проанализировать динамику основных показателей ее развития в 2023–2025 гг.; провести корреляционный анализ показателей Системы быстрых платежей; определить основные проблемы и перспективные направления развития цифровой платежной инфраструктуры.

Методологическую основу исследования составили методы статистического и сравнительного анализа, анализ динамических рядов, а также коэффициент корреляции Спирмена. Информационной базой исследования выступили официальные статистические и аналитические материалы Банка России.

Современная цифровая инфраструктура национальной платежной системы представляет собой совокупность технологических платформ, платежных сервисов, каналов передачи финансовой информации и программно-аппаратных решений, обеспечивающих проведение платежей и переводов.

К основным элементам российской платежной инфраструктуры относятся платежная система Банка России, Национальная система платежных карт, платежная система «Мир», Система быстрых платежей, система передачи финансовых сообщений, а также развивающаяся платформа цифрового рубля.

Национальная система платежных карт была создана Банком России в 2014 г. На ее основе были сформированы платежная система «Мир» и Система быстрых платежей. Кроме того, через инфраструктуру НСПК обрабатываются внутрироссийские операции по картам международных платежных систем [4].

Одним из наиболее динамично развивающихся элементов является Система быстрых платежей. Она обеспечивает круглосуточные переводы денежных средств между счетами различных банков, оплату товаров и услуг, бюджетные платежи и ряд других операций.

Динамика использования СБП показывает ускорение перехода населения и бизнеса к цифровым способам расчетов.

Таблица 1

**Основные показатели развития цифровой платежной
инфраструктуры в 2023-2025 гг.**

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Количество операций СБП, млрд	около 6,6	13,4	18,3
Объем операций СБП, трлн руб.	около 35	69,5	103
Доля безналичных платежей, %	83,4	85,8	88,0
Карты «Мир», млн ед.	287,3*	400,6	476,5**

Источник: составлено автором по данным Банка России [1, с. 40; 2, с. 41–42; 3].

В 2024 г. через СБП было проведено 13,4 млрд операций на сумму 69,5 трлн руб., что примерно в два раза превышало показатели 2023 г. [5, с. 41]. В 2025 г. количество операций достигло уже 18,3 млрд, а их совокупный объем составил 103 трлн руб. [3].

Следовательно, СБП постепенно превращается из преимущественно системы переводов между физическими лицами в универсальную цифровую платежную инфраструктуру. В 2025 г. через нее развивались операции между юридическими лицами, платежи граждан в бюджетную систему, оплата товаров и услуг, а также трансграничные платежные решения [3].

Не менее значимым элементом является платежная система «Мир». На 1 января 2025 г. было выпущено 400,6 млн карт «Мир», а к началу 2026 г. — 476,5 млн карт [2, с. 41–42]. При этом функциональность карты расширяется: помимо стандартных платежных операций, на ее основе реализуются транспортные, социальные и иные нефинансовые сервисы.

Таким образом, цифровая инфраструктура НПС развивается в направлении формирования единой экосистемы, в которой банковская карта, быстрые переводы, QR-код, биометрическая идентификация и цифровая валюта центрального банка должны дополнять друг друга.

Одним из важнейших направлений развития является совершенствование платежной системы Банка России. Она представляет собой системно значимую платежную систему, через которую осуществляются переводы денежных средств по счетам участников, обеспечивается завершение расчетов по операциям с платежными картами и реализуются отдельные механизмы расчетов на финансовом рынке [6].

В платежной системе Банка России используются сервисы срочного, несрочного и быстрого перевода. Важным направлением технологического развития является переход к современным стандартам передачи финансовых сообщений, в частности ISO 20022.

Использование единого стандарта сообщений позволяет повысить уровень автоматизации обработки платежей, обеспечить унификацию информации и создать условия для дальнейшего развития цифровых финансовых сервисов.

Отдельное значение имеет система передачи финансовых сообщений Банка России. Ее развитие способствует обеспечению устойчивого обмена финансовой информацией между российскими финансовыми организациями. В 2023 г. количество сообщений, переданных через СПФС, почти в два раза превысило показатель 2022 г., а к концу 2023 г. пользователями системы являлись 556 организаций, включая иностранных участников [1, с. 41–42].

Важным элементом дальнейшей цифровизации становится универсальный QR-код. Его использование позволяет объединить различные способы оплаты в рамках единой инфраструктуры. Для бизнеса это потенциально снижает зависимость от конкретных платежных приложений и оборудования, а для потребителей обеспечивает более широкий выбор платежных инструментов.

По итогам III квартала 2025 г. доля альтернативных способов оплаты, включая QR-коды, биометрию и другие инструменты, в общем объеме безналичных платежей составила 14% [7]. Таким образом, дальнейшее развитие цифровой инфраструктуры будет происходить не только за счет роста количества банковских карт, но и посредством расширения бесконтактных и программных способов совершения платежей.

Для количественной оценки взаимосвязи показателей развития цифровой инфраструктуры целесообразно применять корреляционный анализ. В настоящем исследовании используется коэффициент ранговой корреляции

Спирмена: $\rho = 1 - 6\sum d^2 / n(n^2 - 1)$, где d — разность рангов соответствующих значений двух переменных; n — количество наблюдений.

Для первичной оценки взаимосвязи были использованы показатели количества и объема операций СБП за 2023–2025 гг. Данные Банка России демонстрируют устойчивый рост обоих показателей.

Таблица 2

Корреляционная матрица показателей СБП

Показатель	Количество операций СБП	Объем операций СБП
Количество операций СБП	1,00	1,00
Объем операций СБП	1,00	1,00

Источник: расчет автора по данным Банка России [5, с. 41; 3].

Полученное значение коэффициента Спирмена $\rho = 1,00$ свидетельствует о полной положительной ранговой взаимосвязи между количеством и объемом операций СБП. Такой результат закономерен, поскольку оба ряда за 2023–2025 гг. строго возрастают и имеют одинаковую последовательность рангов: 1, 2, 3. Разности соответствующих рангов равны нулю, поэтому при $n = 3$ коэффициент Спирмена по приведенной формуле принимает значение 1,00.

Однако данный результат необходимо интерпретировать с осторожностью. Корреляция не означает наличия прямой причинно-следственной зависимости. На показатели одновременно воздействуют расширение числа банков — участников СБП, увеличение числа торгово-сервисных предприятий, развитие QR-платежей, рост цифровой грамотности населения и изменение платежного поведения.

При этом сама динамика СБП позволяет сделать важный вывод: увеличение физической доступности цифровой инфраструктуры сопровождается ее более интенсивным использованием.

В 2025 г. через СБП было проведено 18,3 млрд операций на сумму 103 трлн руб., причем по сравнению с 2024 г. количество операций выросло в 1,4 раза, а их сумма — в 1,5 раза [3]. Это свидетельствует о сохранении высоких темпов цифровизации платежей.

Для более глубокой эконометрической оценки в дальнейшем целесообразно использовать месячные или квартальные данные и включить в модель показатели ВВП, инфляции, безработицы, денежной массы, объема

розничной торговли и количества пользователей цифровых платежных сервисов. Это позволит отделить общий временной тренд от влияния отдельных макроэкономических факторов.

Несмотря на значительный прогресс, развитие цифровой платежной инфраструктуры сопровождается рядом проблем.

Во-первых, возрастает значение кибербезопасности. Чем больше операций осуществляется в цифровой среде, тем выше потенциальный масштаб последствий технологических сбоев и кибератак. Поэтому развитие платежной инфраструктуры должно сопровождаться совершенствованием механизмов идентификации, мониторинга подозрительных операций, защиты платежных данных и резервирования критически важных систем.

Во-вторых, существует проблема технологической совместимости различных платежных решений. Расширение числа цифровых инструментов повышает требования к их интеграции. Пользователь должен иметь возможность совершать платеж независимо от используемого банка или приложения.

В-третьих, сохраняется необходимость обеспечения территориальной доступности цифровых платежных услуг. Высокий уровень цифровизации в крупных городах не должен приводить к снижению доступности платежных услуг в малых населенных пунктах.

В-четвертых, требуется дальнейшее развитие трансграничных платежей. Российская платежная инфраструктура достигла высокого уровня внутренней автономности, однако внешние расчеты требуют взаимодействия с платежными системами других государств.

В-пятых, важной задачей остается повышение доверия пользователей к новым платежным инструментам. Развитие цифрового рубля, биометрических платежей и новых способов идентификации предполагает необходимость формирования понятных для граждан механизмов защиты денежных средств и персональных данных.

На основании проведенного анализа можно выделить пять основных направлений развития цифровой инфраструктуры национальной платежной системы России.

Первое направление — дальнейшее масштабирование Системы быстрых платежей. СБП уже стала одним из основных каналов цифровых переводов. Перспективным является расширение использования B2B-платежей, C2G-платежей, QR-кодов и платежей между гражданами и организациями.

В 2025 г. в СБП был запущен новый механизм платежей в бюджетную систему по QR-коду. Количество операций С2G за год выросло в 12 раз, а сумма увеличилась в 67 раз и превысила 26 млрд руб. [3]. Это демонстрирует возможность дальнейшего использования СБП не только для частных платежей, но и в сфере взаимодействия граждан с государством.

Второе направление — развитие универсального QR-кода. Его распространение способно сформировать единый технологический стандарт приема платежей. В перспективе QR-платежи могут стать одним из ключевых элементов конкуренции между различными платежными инструментами.

Третье направление — развитие цифрового рубля. Пилотный проект цифрового рубля был запущен в августе 2023 г. К концу 2025 г. в нем участвовали все системно значимые банки и часть их клиентов. Были протестированы основные типы платежей между физическими и юридическими лицами, бюджетные выплаты и отдельные виды смарт-контрактов [3].

Особенность цифрового рубля заключается в том, что он представляет собой отдельную форму национальной валюты и функционирует на централизованной платформе Банка России. Его развитие может привести к повышению прозрачности отдельных расчетов, сокращению транзакционных издержек и появлению новых механизмов программируемых платежей.

Четвертое направление — развитие биометрической идентификации и платежей. Использование биометрии позволяет снижать зависимость платежного процесса от физических карт и мобильных устройств. В перспективе биометрические технологии могут использоваться в торговле, транспорте, государственных и социальных сервисах.

Пятое направление — повышение международной совместимости российской платежной инфраструктуры. Развитие трансграничных расчетов должно осуществляться посредством технологической интеграции с платежными инфраструктурами дружественных государств, развития СПФС, QR-платежей и иных цифровых решений.

При этом ключевым принципом дальнейшего развития должна стать не конкуренция отдельных платежных технологий, а их технологическая совместимость.

Проведенное исследование показывает, что цифровая инфраструктура национальной платежной системы России находится на стадии активной

трансформации. За 2023–2025 гг. существенно выросли объем и количество цифровых платежей, увеличилась доля безналичных расчетов, расширилось применение СБП, платежной системы «Мир», QR-платежей и других цифровых инструментов.

Наиболее значимой тенденцией является развитие Системы быстрых платежей. В 2025 г. через нее было проведено 18,3 млрд операций на сумму 103 трлн руб., что свидетельствует о переходе СБП в категорию системообразующих элементов цифровой платежной инфраструктуры.

Проведенный корреляционный анализ показал полную положительную ранговую взаимосвязь между количеством и объемом операций СБП ($\rho = 1,00$). Полученный результат отражает полное совпадение рангов трех годовых наблюдений и поэтому характеризует синхронность динамики, но не позволяет устанавливать причинно-следственную связь.

В перспективе развитие национальной платежной системы будет определяться несколькими ключевыми факторами: технологической независимостью, развитием СБП, распространением универсального QR-кода, масштабированием цифрового рубля, внедрением биометрии, развитием открытых API и формированием устойчивых механизмов трансграничных расчетов.

Таким образом, дальнейшая цифровизация национальной платежной системы должна быть ориентирована на создание единой, безопасной, технологически независимой и доступной платежной среды. Основным результатом такого развития должно стать повышение устойчивости российской финансовой системы, снижение зависимости от внешней платежной инфраструктуры и расширение доступности современных финансовых услуг для граждан и бизнеса.

Список литературы

1. Банк России. Итоги работы Банка России за 2023 год: кратко о главном [Электронный ресурс]. М., 2024. 53 с. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/159640/kg0_2023.pdf (дата обращения: 18.09.2026).
2. Банк России. Итоги работы Банка России за 2024 год: кратко о главном [Электронный ресурс]. М., 2025. 49 с. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/173923/kg0_2024.pdf (дата обращения: 18.09.2026).
3. Банк России. Итоги работы Банка России 2025: развитие системы платежей и расчетов [Электронный ресурс]. М., 2026. URL: <https://www.cbr.ru/>

about_br/publ/results_work/2025/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/ (дата обращения: 17.09.2026).

4. Банк России. Национальная платежная система [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/PSystem/> (дата обращения: 17.09.2026).

5. Банк России. СБП: основные показатели. 2024 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2024/ (дата обращения: 17.09.2026).

6. Банк России. Платежная система Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/psystem/payment_system/ (дата обращения: 17.09.2026).

7. Банк России. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2024 год [Электронный ресурс]. М., 2025. 39 с. URL: <https://library.cbr.ru/catalog/lib/books/1011187/> (дата обращения: 18.09.2026).

8. Банк России. Итоги работы Банка России 2023: развитие системы платежей и расчетов [Электронный ресурс]. М., 2024. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2023/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/ (дата обращения: 18.09.2026).

9. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (дата обращения: 17.09.2026).

© Курылев И.А.

СЕКЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ КАК ОБЪЕКТА НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Ковешникова Катарина Дмитриевна

магистрант

Научный руководитель: **Башкирова Надежда Николаевна**

к.э.н., доцент

ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова

Аннотация: статья посвящена анализу экономико-правовой природы маркетплейса и вариативности его бизнес-моделей применительно к задачам налогового администрирования. Рассмотрены родовые признаки маркетплейса, отграничивающие его от интернет-магазина и классифайда, а также договорные (агентская, комиссионная, реселлинговая) и логистические (FBO, FBS, DBS) конфигурации взаимодействия с продавцами. Показано, что момент возникновения объекта налогообложения и субъект, ответственный за его исполнение, определяются фактической структурой товарного и денежного потоков. Сформулированы предложения по дифференциации функций налогового содействия, возлагаемых на операторов платформ Федеральным законом № 289-ФЗ (нормы, которого вступят в силу 01.10.2026) с учётом зарубежного опыта.

Ключевые слова: маркетплейс, налоговое администрирование, бизнес-модель, агентский договор, платформенная экономика, FBO, FBS, DBS, налоговый агент, электронная коммерция.

FEATURES OF THE MARKETPLACE BUSINESS MODEL AS AN OBJECT OF TAX ADMINISTRATION

Koveshnikova Katarina Dmitrievna

Master's student

Scientific supervisor: **Bashkirova Nadezhda Nikolaevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Higher School of State Audit,

Lomonosov Moscow State University

Abstract: the article examines the economic and legal nature of the marketplace and the variability of its business models in the context of tax

administration. It analyses the generic features distinguishing a marketplace from an online store and a classified-ads platform, as well as the contractual (agency, commission, reselling) and logistical (FBO, FBS, DBS) configurations of interaction with sellers. It is shown that the moment when a taxable object arises, and the party responsible for the corresponding obligation, are determined not by the name of the contract but by the actual structure of the goods and cash flows. Proposals are formulated for differentiating the tax-assistance functions imposed on platform operators by Federal Law No. 289-FZ (the provisions of which will enter into force on October 1, 2026), taking into account foreign experience.

Key words: marketplace, tax administration, business model, agency agreement, platform economy, FBO, FBS, DBS, tax agent, e-commerce.

Российский рынок электронной торговли за последние годы превратился из вспомогательного канала сбыта в самостоятельный и значимый для бюджетной системы сегмент экономики. По данным аналитического агентства Data Insight, в 2025 году объём рынка розничной интернет-торговли в России достиг 13,4 трлн рублей, что на 19% превышает показатели предыдущего года [1]. Основной прирост приходится не на классические интернет-магазины, а на многосторонние электронные площадки – маркетплейсы, число активных продавцов на которых, по оценкам, превышает 600 тыс. [1]. В связи с обозначенной тенденцией законодатель сдвинул фокус с прямого налогового администрирования отдельных продавцов на администрирование маркетплейса как посредника между продавцами и покупателями, объединённых общей технологической инфраструктурой. Это во многом обусловило принятие Федерального закона от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (далее – Законом № 289-ФЗ) [2], который вступает в силу с 1 октября 2026 г. и устанавливает, что с указанной даты маркетплейсы будут обязаны ежемесячно передавать в ФНС структурированные сведения о каждом продавце (ИНН, объём продаж, суммы выплат, количество операций), выявлять признаки налоговых нарушений и информировать о них налоговые органы, а также блокировать аккаунты нарушителей. По сути, законодатель стремится приравнять статус маркетплейсов к субъектам, содействующим налоговому администрированию, однако формально статус налогового агента на оператора платформы возлагаться не будет. Обращаем внимание, что нормы упомянутого Закона № 289-ФЗ носят перспективный характер и на момент подготовки

настоящей статьи ещё не вступили в силу; в связи с этим положения Закона № 289-ФЗ рассматриваются как будущее регулирование, отличное от норм налогового законодательства, действующих на сегодняшний день. Полагаем, что эффективность такого регулирования напрямую зависит от того, насколько точно законодатель учитывает неоднородность фактически существующих бизнес-моделей маркетплейсов.

Кроме того, рост популярности маркетплейсов привлек внимание исследователей. Значительный пласт литературы посвящён классификации и типологии маркетплейсов, сравнительному анализу их бизнес-моделей, а также механизмам налогового регулирования их деятельности [3, 4]. Вместе с тем вопрос о том, каким образом сама архитектура бизнес-модели маркетплейса – договорная конструкция отношений с продавцом, логистическая схема исполнения заказа, структура денежного расчёта – предопределяет момент и субъекта возникновения налоговых обязательств, освещён в литературе фрагментарно.

Целью настоящей статьи является анализ структурных особенностей бизнес-модели маркетплейса, значимых для налогового администрирования, и обоснование дифференцированного подхода к возложению на операторов платформ функций налогового содействия в зависимости от фактической модели их взаимодействия с продавцами.

Маркетплейс как объект налогового администрирования: понятие и признаки

В экономической литературе отсутствует единый подход к определению маркетплейса, однако большинство исследователей выделяют несколько его родовых признаков. Во-первых, это многосторонний характер платформы; в отличие от интернет-магазина, являющегося каналом сбыта одного продавца, маркетплейс объединяет предложения множества независимых продавцов в рамках единой технологической, расчётной и логистической инфраструктуры [5, с. 56]. Во-вторых, посреднический характер деятельности оператора площадки. Как отмечает Е.А. Абросимова, продавцы и покупатели «вверяют» платформе функции, которые в традиционной торговле реализовывались бы ими самостоятельно, – поиск контрагента и презентацию товара, на основании чего владелец агрегатора относится к такому субъекту коммерческого права, как организатор торгового оборота [6, с. 33]. В-третьих, предоставление полного цикла сопутствующих услуг; маркетплейс, в отличие от классифайда (доски объявлений), непосредственно вовлечён в денежные расчёты между

сторонами сделки: приём платежа через собственную платёжную инфраструктуру с последующим перечислением продавцу за вычетом комиссии создаёт объективную предпосылку для наделения платформы функциями налогового агента [7, с. 361]. Наконец, четвёртым признаком выступает стандартизация условий взаимодействия через публичную оферту, распространяющуюся в равной мере на всех продавцов площадки.

С экономической точки зрения маркетплейс представляет собой двусторонний (в отдельных случаях – многосторонний) рынок, ценность которого для каждой из сторон возрастает пропорционально числу участников на другой стороне (так называемый сетевой эффект). Данная особенность объясняет объективную тенденцию к олигополизации рынка электронной торговли: в России подавляющая доля оборота приходится на ограниченное число операторов – Wildberries, Ozon, «Яндекс Маркет», «Мегамаркет». Именно эта концентрация рынка у нескольких технологических посредников и делает маркетплейсы удобным и эффективным объектом налогового администрирования: вместо администрирования сотен тысяч разрозненных продавцов государство получает возможность выстраивать контроль через ограниченное число цифровых платформ, аккумулирующих полную информацию обо всех совершаемых на них сделках.

Типология бизнес-моделей маркетплейсов и договорные конструкции взаимодействия с продавцами

Многообразие организационных решений, реализуемых маркетплейсами, неоднократно становилось предметом типологизации в зарубежной и отечественной литературе. С. Вонг и Н. Арчер ещё в 2007 г. предложили классифицировать электронные площадки по девяти критериям – от числа участников до структуры платы за услуги [8, с. 95]; Т.Р. Торпищев дополнил данную типологию критериями территориальности, отношения к экосистемам и этапов жизненного цикла площадки [9, с. 212]. Наиболее распространенным в экономической науке является деление маркетплейсов по типу участников: «C2C (customer-to-customer)», «B2C (business-to-customer)», «B2B (business-to-business)». Однако, как обоснованно отмечает И.С. Балакшин, существующие классификации достаточно фрагментарны; современные маркетплейсы редко соответствуют одному «чистому» типу, комбинируя функции реселлера, производителя собственных товаров и организатора торговли одновременно [4, с. 2860]. С точки зрения налогового администрирования эта гибридность принципиальна, поскольку если площадка одновременно продаёт товары

третьих лиц по агентской схеме и реализует собственный ассортимент (что характерно, например, для Lamoda), то в отношении неё возникает необходимость ведения отдельного учёта операций для целей НДС и налога на прибыль, а сама платформа перестаёт быть исключительно объектом администрирования, становясь одновременно и его самостоятельным субъектом.

С точки зрения налогового администрирования наибольшее значение имеет классификация по модели ценообразования и распределения рисков между маркетплейсом и продавцом. В литературе выделяют три базовые модели продаж на электронных платформах: reselling model (модель перепродажи), при которой «платформа выступает в роли перепродавца»; agency selling model (агентская модель), при которой «производитель напрямую продает товары потребителям через платформу, уплачивая комиссионное вознаграждение»; и advertising service model (рекламная модель), при которой платформа монетизирует не саму продажу, а размещение и продвижение товара [10, с. 409]. Крупнейшие российские площадки – Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет – выстраивают отношения с продавцами преимущественно по агентской модели на основании ст. 1005 Гражданского кодекса РФ [11], при которой агент (маркетплейс) совершает юридические действия от своего имени, но за счёт принципала (продавца), а право собственности на товар до момента его передачи покупателю сохраняется за продавцом. Наряду с ней встречается комиссионная модель по ст. 990 ГК РФ [11], отличие которой состоит в том, что маркетплейс-комиссионер сам становится стороной сделки с покупателем, что напрямую влияет на порядок определения налоговой базы по НДС. Наконец, при реализации маркетплейсом собственного товарного ассортимента (реселлинговая модель) объектом обложения выступает вся выручка от перепродажи, а сам маркетплейс из организатора торгового оборота превращается в обычного продавца. Таким образом, уже на уровне выбора договорной конструкции взаимодействия с площадкой предопределяется, у кого – у продавца, у платформы или у обоих одновременно – и в какой момент возникает объект налогообложения.

Практика показывает, что перечисленные модели нередко сочетаются в рамках одной площадки одновременно, что требует отдельного анализа применительно к каждой товарной позиции, а не к платформе в целом. Так, Amazon одновременно применяет модель перепродажи и агентскую модель, тогда как ряд площадок делает акцент на рекламно-сервисной модели

монетизации [12, с. 2]; отдельные операторы наращивают долю продаж товаров под собственными торговыми марками, фактически сближаясь по этому сегменту оборота с обычным продавцом. Изложенное подтверждает тезис о невозможности исчерпывающего отнесения маркетплейса к одной-единственной налоговой категории – «посредник» либо «продавец»: соответствующая квалификация должна устанавливаться применительно к каждой конкретной сделке, а не к площадке как таковой.

Логистические модели (FBO, FBS и DBS)

и момент возникновения объекта налогообложения

Помимо договорной конструкции, принципиальное значение для налогового администрирования имеет логистическая модель исполнения заказа: именно она определяет фактическое распределение функций (хранение, упаковка, доставка) между продавцом и платформой и, как следствие, момент физического перемещения товара, релевантный для определения момента реализации. В практике выделяют три основные схемы: FBO (Fulfillment by Operator), при которой товар заранее размещается на складе платформы и весь цикл обработки заказа осуществляет оператор; FBS (Fulfillment by Seller), при которой продавец самостоятельно хранит и комплектует заказ, передавая его платформе лишь для финальной доставки; и DBS (Delivery by Seller), при которой площадка выполняет исключительно функцию электронной витрины, а расчёты, хранение и доставка полностью остаются на стороне продавца. Существенно, что сама по себе передача товара продавцом на склад маркетплейса в рамках модели FBO не образует момента определения налоговой базы по НДС, поскольку такая передача не является отгрузкой товара покупателю. В соответствии с п. 1 ст. 167 Налогового кодекса РФ [13] моментом определения налоговой базы признаётся наиболее ранняя из следующих дат: день отгрузки (передачи) товаров покупателю либо день оплаты, частичной оплаты в счёт предстоящих поставок товаров. Применительно к модели FBO этой датой является день отгрузки товара покупателю, зафиксированный отчётом платформы, либо, если ранее была получена предоплата, день поступления соответствующих денежных средств продавцу. Обобщение указанных схем с точки зрения момента возникновения объекта налогообложения и степени вовлечённости платформы в денежный поток представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Логистические модели маркетплейса и их значение
для налогового администрирования**

Модель	Роль платформы в движении товара	Роль платформы в движении денежных средств	Обоснованность возложения функций налогового содействия
FBO	Хранение, комплектация и доставка полностью на платформе	Приём оплаты от покупателя и расчёт с продавцом за вычетом комиссии	Высокая: платформа обладает полной информацией о сделке
FBS	Хранение и комплектация у продавца, финальная доставка – платформой	Приём оплаты и расчёт с продавцом за вычетом комиссии	Высокая: платформа контролирует денежный поток
DBS	Платформа не участвует, выполняет функцию витрины	Как правило, не участвует	Низкая: платформа не располагает достоверными данными о сделке

Источник: составлено автором.

Представленное сопоставление позволяет сформулировать ключевой тезис настоящего исследования: экономически обоснованным критерием возложения на оператора платформы функций налогового содействия должна выступать не договорная квалификация отношений с продавцом (агентирование, комиссия, оказание услуг), а фактическая степень вовлечённости платформы в товарный и, в особенности, денежный поток. Там, где платформа физически определяет момент и сумму расчёта между покупателем и продавцом (модели FBO и FBS), возложение на неё обязанности по передаче сведений в налоговые органы, предусмотренной Законом № 289-ФЗ, экономически оправданно, поскольку соответствующая информация в

любом случае проходит через её информационные системы. В модели DBS, напротив, платформа выполняет исключительно функцию электронной витрины и объективно не располагает достоверными данными о фактически совершённой сделке, в связи с чем возложение на неё аналогичных обязанностей в полном объёме представляется технически труднореализуемым и способным привести к формальному, а не содержательному исполнению новых требований закона.

Масштаб платформенной модели и дифференциация регулирующего: зарубежный опыт

Оборотной стороной низких барьеров входа, которые платформенная модель создаёт для продавца, выступает проблема администрирования «длинного хвоста» многочисленных мелких налогоплательщиков. Снижение с 2026 г. порога дохода при УСН, при превышении которого возникает обязанность по уплате НДС, с 60 до 20 млн руб. затрагивает именно этот массовый сегмент продавцов, значительная часть которых не обладает ни финансовой устойчивостью, ни ресурсами для ведения раздельного учёта операций по разным маркетплейсам. Признание неоднородности бизнес-моделей платформ как основания для дифференцированного регулирования характерно и для зарубежного опыта.

Так, директива Европейского союза DAC7 обязывает операторов цифровых платформ собирать и верифицировать сведения о продавцах (включая идентификационные данные и налоговые номера), ежегодно передавать эти сведения налоговым органам государства-члена, а также информировать самих продавцов о переданных данных; отчётности подлежат продавцы, совершившие через платформу от 30 сделок или получившие доход свыше 2000 евро за календарный год; операторы платформ, не являющиеся резидентами ЕС, но содействующие сделкам с продавцами – резидентами государств-членов, обязаны зарегистрироваться в одном из государств ЕС по принципу «единого окна» [14]. Интересно отметить, что отечественная модель, вводимая законом № 289-ФЗ близка к модели DAC7, однако в отличие от европейской директивы российское регулирование пока не содержит детализированных требований к формату, периодичности и содержанию передаваемых сведений на уровне закона, оставляя их определение подзаконным актам, что создаёт риски неединообразного правоприменения.

В Соединённых Штатах Америки концепция «marketplace facilitator», сформировавшаяся после решения Верховного суда по делу *South Dakota v.*

Wayfair, Inc. [15], также построена на функциональном критерии: обязанность по исчислению и перечислению налога с продаж возлагается на платформу лишь тогда, когда именно она, а не продавец, фактически контролирует расчёты с покупателем.

Китайская Народная Республика, являясь одним из крупнейших рынков электронной коммерции в мире, реализует модель налогового администрирования, основанную на принципах фискального представительства и жесткого государственного регулирования цифровых платформ [16, 17]. Китайская модель сочетает элементы обеих рассмотренных выше зарубежных моделей с существенным дополнительным элементом – обязательной регистрацией продавцов, осуществляющих деятельность через электронные торговые площадки, в налоговых органах в качестве самостоятельных субъектов налогообложения независимо от объёма их оборота, при том что операторы платформ (в частности, крупнейшие китайские маркетплейсы) обязаны периодически передавать в налоговые органы сведения о зарегистрированных на платформе продавцах и совершённых ими операциях.

Российская модель, заложенная Законом № 289-ФЗ, нормы которого вступают в действие 01.10.2026 года, пока в большей мере ориентирована на универсальный пороговый критерий – не менее 100 тыс. среднесуточных пользователей платформы, что целесообразно дополнять функциональными критериями, учитывающими фактическую роль оператора в конкретных транзакциях.

Подтверждением обозначенной тенденции к дифференциации регулирования служит подготовленный Министерством экономического развития РФ в сентябре 2026 г. второй пакет поправок, дополняющих Закон № 289-ФЗ, нормы которого вступают в силу 01.10.2026 и смещающих акцент с фискальных на гражданско-правовые аспекты взаимодействия платформ с продавцами [18, 19]. В частности, законопроектом предусматривается запрет на установление для российских продавцов – юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и самозанятых – размера вознаграждения (комиссии), превышающего размер вознаграждения за аналогичные услуги для иных лиц, включая иностранных продавцов; обязанность оператора платформы проверять карточки товаров перед их размещением; предельный срок перечисления денежных средств продавцам и владельцам пунктов выдачи заказов – не позднее 30 дней с момента продажи; право продавца устанавливать минимальную цену товара, ниже которой

платформа не вправе её снижать, и в любой момент отказываться от участия в финансируемых платформой скидках; а также детализированный порядок возврата товара надлежащего качества (семь дней с момента получения, а при отсутствии письменного информирования покупателя об условиях возврата – три месяца, с возвратом денежных средств продавцом в течение десяти дней). За нарушение соответствующих требований для юридических лиц предусмотрены штрафы в размере от 100 000 до 400 000 руб. Планируемая дата вступления поправок в силу – 1 марта 2027 г., то есть спустя пять месяцев после вступления в силу самого Закона № 289-ФЗ (1 октября 2026 г.). Примечательно, что, как и в случае с фискальными нормами Закона № 289-ФЗ, рассматриваемая инициатива вновь опирается на функциональный критерий распределения ответственности между платформой и продавцом – применительно уже не к налоговому администрированию, а к контролю над денежными потоками и ценообразованием, – что подтверждает общий вектор развития российского законодательства о платформенной экономике в сторону дифференцированного регулирования в зависимости от фактической роли оператора платформы в отношениях с конкретным продавцом.

Проведённый анализ показывает, что маркетплейс как объект налогового администрирования характеризуется не единой, а множественной и вариативной бизнес-моделью, элементы которой – договорная конструкция взаимодействия с продавцом, логистическая схема и структура вознаграждения платформы – в совокупности определяют момент возникновения объекта налогообложения и субъекта, ответственного за исполнение соответствующей обязанности. Формальный подход к регулированию, ориентированный на пороговые количественные показатели платформы, не в полной мере учитывает данную вариативность. Дальнейшее совершенствование положений Закона № 289-ФЗ и практики его применения целесообразно строить на функциональном критерии – фактической степени вовлечённости оператора платформы в товарный и денежный поток между продавцом и покупателем. Такой подход позволит дифференцировать объём возлагаемых на платформы обязанностей налогового содействия и повысить общую эффективность налогового администрирования платформенной экономики без чрезмерного увеличения регуляторной нагрузки на операторов, объективно не располагающих возможностью её исполнения.

Список литературы

1. Data Insight опубликовало рейтинг топ-100 интернет-магазинов России за 2025 год. URL: <https://habr.com/ru/news/1045616/?ysclid=mu3v9k7j2517944826> (дата обращения: 14.09.2026)
2. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2025. № 31. Ст. 4643. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
3. Морковкин Д.Е. Налогообложение электронной коммерции и платформенной экономики: адаптация налогового законодательства к новым цифровым бизнес-моделям // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S5.
4. Балакшин И.С. Бизнес-модели маркетплейсов: классификация, типология и особенности // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. – С. 2855–2874.
5. Правовое обеспечение совершения сделок купли-продажи товаров на маркетплейсах (цифровых торговых платформах): участники, договоры, платформенная занятость, налогообложение: монография / Андреева Л.В., Апресова Н.Г., Зубарев Н.С. [и др.]; Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА). М.: Проспект, 2025. 240 с.
6. Абросимова Е.А. Организаторы торгового оборота: правовой статус и функциональное назначение: дис. ... д-ра юрид. Наук: 12.00.03. М., 2014. 346 с.
7. Зарубина Ю.В., Логинова В.В. Сравнительный анализ бизнес-моделей маркетплейсов // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. 2023. № 1. С. 359–364.
8. Wang S., Archer N.P. Electronic Marketplace Definition and Classification: Literature Review and Clarifications // Enterprise Information Systems. 2007. № 1(1). P. 89–112.
9. Торпищев Т.Р. Системная классификация и паспортизация электронных торговых платформ // Вестник университета. 2023. № 12. С. 208–218.
10. Коробкова О.К., Котлова Ю.А. Налогообложение при работе с маркетплейсами: современные аспекты // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 9 (179). С. 407–415.

11. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
12. Береговский И.А., Кириллова Н.Н. Бизнес-модели, используемые современными маркетплейсами // Human Progress. 2023. Т. 9. Вып. 2. С. 2.
13. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3824. Доступ из справ.-правов. системы «КонсультантПлюс».
14. Council Directive (EU) 2021/514 of 22 March 2021 amending Directive 2011/16/EU on administrative cooperation in the field of taxation // Official Journal of the European Union. L 104, 25.03.2021. P. 1–26.
15. South Dakota v. Wayfair, Inc., 585 U.S. (2018). URL: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/585/17-494/> (дата обращения: 16.09.2026).
16. Electronic Commerce Law of the People's Republic of China. URL: http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2018-08/31/c_697283.htm (дата обращения: 16.09.2026)
17. Civil Code of the People's Republic of China, China. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/en/legislation/details/21757> (дата обращения: 16.09.2026)
18. Кабмин подготовил второй пакет регулирования платформенной экономики // Ведомости. 15.09.2026. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2026/09/15/1228841-kabmin-podgotovil> (дата обращения: 17.09.2026)
19. Маркетплейсы обяжут уравнивать комиссии продавцов из РФ и из-за рубежа // РБК. 15.09.2026. URL: <https://www.rbc.ru/business/15/09/2026/6aa97a3e178a10c9138ec7> (дата обращения: 17.09.2026)

© Ковешникова К.Д., 2026

СЕКЦИЯ АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ

УДК 346.1:346.142:004.9

DOI 10.46916/21092026-978-5-00276-172-2

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ ЗАЩИТЫ ПРАВ
ДЕРЖАТЕЛЕЙ ОБЛИГАЦИЙ ПО ЗАКОНУ № 39-ФЗ И ДЕРЖАТЕЛЕЙ
ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ ПО ЗАКОНУ № 282-ФЗ**

Поляков Игорь Игоревич

преподаватель

ФГБОУ ВО «Российская академия
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»,
экс-арбитр

Третейский суд при ТПП Московской области

E-library: SPIN-код 9433-1127 Autor ID 1278101

ORCID ID 0009-0008-7497-4226

Аннотация: статья посвящена сравнительному анализу механизмов защиты прав держателей облигаций по Федеральному закону № 39-ФЗ и обладателей цифровых финансовых активов по Федеральному закону № 282-ФЗ. Особое внимание уделено институтам представителя владельцев облигаций, представителя обладателей цифровых прав и общего собрания обладателей цифровых прав. Исследуются источники полномочий представителей, порядок верификации их статуса, подотчётность, замена, процессуальные аспекты деятельности, финансирование представительских и судебных расходов, а также соотношение коллективной и индивидуальной защиты.

Автор обосновывает вывод о том, что регулирование представительства обладателей цифровых прав в тексте Закона № 282-ФЗ содержит существенные пробелы, выявленные в статье, однако предусматривает возможность их устранения путём принятия нормативных актов Банка России. В связи с этим предлагается использовать полномочия Банка России, предусмотренные статьёй 54 Закона № 282-ФЗ, для формирования нормативного механизма, основанного на положениях статьи 28 указанного Закона.

В статье предлагается сделать назначение представителя обязательным для выпусков цифровых прав, доступных неквалифицированным инвесторам,

установить требования к его независимости, профессионализму и подотчётности, а также предусмотреть депонирование средств на специальном счёте эскроу для финансирования представительских, судебных, третейских и банкротных расходов. Дополнительно предлагается возложить на квалифицированного представителя функцию омбудсмана неквалифицированных инвесторов, предоставив ему специальные информационные полномочия, право инициировать созыв общего собрания и формирование его повестки, а также право вето по решениям, способным ухудшить положение миноритарных обладателей цифровых прав.

Автор приходит к выводу, что без принятия соответствующего нормативного документа Банка России институт представительства обладателей цифровых прав остаётся формальным, неverifiedируемым и финансово необеспеченным, а держатели ЦФА — особенно неквалифицированные инвесторы — не получают эффективной коллективной защиты взамен ограничения индивидуального осуществления прав.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, долговые цифровые финансовые активы, ДЦФА, облигации, представитель владельцев облигаций, представитель обладателей цифровых прав, коллективная защита инвесторов, индивидуальная защита, неквалифицированные инвесторы, омбудсмен неквалифицированных инвесторов, защита миноритариев, общий счёт эскроу, финансирование судебных расходов, конфликт интересов, Банк России.

COMPARATIVE ANALYSIS OF MECHANISMS FOR PROTECTING THE RIGHTS OF BONDHOLDERS UNDER FEDERAL LAW NO. 39-FZ AND HOLDERS OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS UNDER FEDERAL LAW NO. 282-FZ

Polyakov Igor Igorevich

Abstract: the article presents a comparative analysis of the mechanisms for protecting the rights of bondholders under Federal Law No. 39-FZ and holders of digital financial assets under Federal Law No. 282-FZ. Particular attention is paid to the institutions of the bondholders' representative, the representative of digital rights holders, and the general meeting of digital rights holders. The article examines the sources of representatives' authority, verification of their status, accountability, replacement, procedural aspects of their activities, financing of representative and

litigation expenses, and the relationship between collective and individual protection.

The author concludes that the regulation of the representation of digital rights holders under Federal Law No. 282-FZ contains significant gaps, identified in the article, but provides for the possibility of filling these gaps through the adoption of regulatory acts by the Bank of Russia. In this regard, it is proposed to use the powers of the Bank of Russia provided for in Article 54 of Federal Law No. 282-FZ to establish a regulatory mechanism based on the provisions of Article 28 of that Law.

The article proposes making the appointment of a representative mandatory for issues of digital rights accessible to non-qualified investors; establishing requirements concerning the representative's independence, professionalism, and accountability; and requiring funds to be deposited into a special escrow account to finance representative, judicial, arbitral, and bankruptcy-related expenses. It is further proposed that a qualified representative perform the function of an ombudsman for non-qualified investors, with special information rights, the authority to initiate the convening of a general meeting and determine its agenda, and a veto over decisions that may worsen the position of minority holders of digital rights.

The author concludes that, without the adoption of an appropriate regulatory document by the Bank of Russia, the institution of representation of digital rights holders remains formal, unverifiable, and financially unsupported. Digital financial asset holders—particularly non-qualified investors—do not receive effective collective protection in exchange for the restriction of their individual enforcement rights.

Key words: digital financial assets, debt digital financial assets, DDFAs, bonds, bondholders' representative, representative of digital rights holders, collective investor protection, individual protection, non-qualified investors, ombudsman for non-qualified investors, minority protection, escrow account, financing of litigation expenses, conflict of interests, Bank of Russia.

Введение

С 1 сентября 2026 года вступил в силу Федеральный закон от 4 августа 2026 года № 282-ФЗ «О цифровых валютах и цифровых правах» [1], сформировавший принципиально новое правовое поле для рынка цифровых

активов. Одновременно с этим Федеральным законом от 4 августа 2026 года № 283-ФЗ [2] были признаны утратившими силу с 1 сентября 2028 года положения Федерального закона от 31 июля 2020 года № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3].

О запланированном на период до 2030 года росте рынка цифровых финансовых активов отмечается в документе Центрального банка РФ «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2027 год и период 2028 и 2029 годов» [4]. Также в размещенном на сайте ЦБ документе «Обзор финансовых инструментов за 2025 год» [5] отмечался рост рынка корпоративных облигаций и рост рынка ЦФА при одновременном росте количества дефолтов, а Доклад для общественных консультаций «Институты коллективной защиты: Новая модель» 2026 года [6], размещенного там же, рассматривает проблематику защиты прав владельцев облигаций их представителем (ПВО) и вопросы полномочий и функций общего собрания владельцев облигация (ОСВО), что свидетельствует об актуальности рассматриваемой темы.

Долговые цифровые финансовые активы (ДЦФА) по своей экономической функции являются аналогами облигаций: оба инструмента используются для привлечения заемного финансирования и предусматривают возврат основной суммы долга с выплатой процентов.

Как указано в [5, с. 25] «... На данный момент компании используют ЦФА преимущественно как инструмент привлечения краткосрочного долга. Около 98% от всего размещенного объема ЦФА в 2023–2025 гг. составили выпуски долговых ЦФА, которые предоставляют держателю право денежных требований и в этой связи сопоставимы с облигациями. При этом промежуточные платежи по аналогии с купонами облигаций реализованы лишь в небольшой части выпусков ЦФА, так как основная часть долговых выпусков имеют срок до 1 года и предусматривают выплату дохода и номинальной стоимости в конце срока».

При этом правовое регулирование механизмов защиты прав держателей облигаций и владельцев ЦФА в случае дефолта (нарушений процедуры погашения) существенно различается. В облигационном регулировании институт представителя владельцев облигаций и общего собрания владельцев облигаций функционирует с 2013 года и детально урегулирован главой 6.1 Закона № 39-ФЗ [7]. В регулировании ЦФА аналогичные институты лишь

декларированы в статье 28 Закона № 282-ФЗ, но не обеспечены действующим процедурным механизмом.

Постановка проблемы, объект и предмет исследования

Экономическая природа долговых цифровых финансовых активов (ДЦФА) тождественна природе облигаций: оба инструмента опосредуют привлечение заёмного капитала и предполагают возврат номинальной стоимости с выплатой дохода. Однако правовые режимы защиты интересов инвесторов в этих сегментах построены по принципиально разным моделям. В облигационном праве институт представителя владельцев облигаций (ПВО) и общего собрания владельцев облигаций (ОСВО) с 2013 года образует развитую систему коллективной защиты, детально регламентированную главой 6.1 Федерального закона от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг». В регулировании цифровых прав аналогичные институты лишь декларированы в ст. 28 Федерального закона от 04.08.2026 № 282-ФЗ «О цифровых валютах и цифровых правах» и не обеспечены действующим процедурным механизмом.

Объектом исследования выступают общественные отношения, складывающиеся в процессе защиты прав держателей долговых инструментов — облигаций и долговых цифровых финансовых активов — при нарушении эмитентом обязательств по выплате дохода и погашению номинальной стоимости.

Предметом исследования являются нормы российского законодательства (Закон № 39-ФЗ, Закон № 282-ФЗ, Закон № 283-ФЗ), подзаконные акты Банка России, материалы судебной практики и доктринальные источники, регулирующие статус, полномочия, подотчётность, порядок замены и финансирование деятельности представителей владельцев облигаций и обладателей цифровых прав, а также соотношение коллективных и индивидуальных механизмов защиты.

Методология исследования

Для достижения поставленной цели использован комплекс общенаучных и специальных юридических методов.

Формально-юридический метод применён для толкования норм ст. 29.1, 29.2, 29.4 Закона № 39-ФЗ и ст. 28 Закона № 282-ФЗ, выявления их буквального содержания, а также для установления юридических конструкций

(императивность, диспозитивность, факультативность), определяющих поведение участников соответствующих отношений.

Сравнительно-правовой метод составил ядро исследования. Сопоставление институтов ПВО и представителя обладателей цифровых прав проведено по единым критериям: (1) источники полномочий и верификация статуса; (2) подотчётность и порядок замены; (3) процессуальные аспекты деятельности; (4) финансирование деятельности и судебных расходов; (5) соотношение коллективной и индивидуальной защиты. Такой подход позволяет выявить не только формальные различия, но и структурные дефекты нового правового режима.

Системно-структурный метод использован для анализа места института представительства в системе защиты прав инвесторов, а также для оценки последствий отсутствия процедурных гарантий для всех участников рынка — держателей ЦФА, эмитентов, судов и регулятора.

Статистический и документальный анализ использован при обработке данных Банка России, обзоров АКРА и публикаций деловой прессы о дефолтах по ЦФА в 2024–2026 гг., что позволило обосновать актуальность темы и оценить масштаб проблемы.

Обоснование актуальности

Актуальность исследования обусловлена тремя группами факторов.

Во-первых, количественным ростом рынка ЦФА и одновременным ростом дефолтов. Согласно обзору Банка России «Обзор финансовых инструментов за 2025 год», около 98% размещённого объёма ЦФА в 2023–2025 гг. составили именно долговые выпуски, сопоставимые с облигациями. При этом, по данным, приводимым АКРА в обзоре «Российский рынок ЦФА в 2026 году» от 08.04 2026 года [8], если в 2024 году дефолты по ЦФА были единичными, то в 2025 году 11 эмитентов не смогли своевременно погасить 12 выпусков на общую сумму около 1,4 млрд рублей. Показательным стал дефолт ПАО «ЕвроТранс», прошедшего путь от технического дефолта по одному выпуску ЦФА до тотального дефолта по десяти выпускам облигаций на 27,1 млрд рублей. Сбербанк (RBC.RU 05.08.2026 Сбербанк объявил о планах обанкротить топливного оператора «ЕвроТранс» <https://www.rbc.ru/quote/05/08/2026/6a7336589a7947482c8d6414> РБК Инвестиции) и банк «Россия» (TASS.RU 23.07.2026 Банк "Россия" инициирует банкротство владельца АЗС "Трасса" <https://tass.ru/ekonomika/27945315>) заявили о намерении инициировать процедуру банкротства компании, а всего на 2026

год ЦБ РФ и операторы инвестиционных платформ прогнозируют до 25 дефолтов по ЦФА (RBC.RU 03.04.2026 Число допустивших дефолты российских компаний подскочило вдвое <https://www.rbc.ru/finances/03/04/2026/69ce6f7a9a7947b778396592>; RBC.RU 22.10.2025 Эксперты спрогнозировали трехкратный рост дефолтов по ЦФА <https://www.rbc.ru/finances/22/10/2025/68f792699a7947b3cdc83710>) до конца 2026 года, что означает рост в 2,3 раза по сравнению с 2025 годом.

Рост числа дефолтов при отсутствии работающего механизма коллективной защиты создаёт прямую угрозу правам инвесторов.

Во-вторых, дефектностью правового регулирования. Статья 28 Закона № 282-ФЗ, вступившего в силу 1 сентября 2026 года, лишь декларирует возможность назначения представителя обладателей цифровых прав, но не устанавливает ни требований к кандидатуре, ни порядка верификации, ни механизма подотчётности и замены, ни источника финансирования его деятельности. Порядок созыва и проведения общего собрания обладателей цифровых прав отсылает к нормативному акту Банка России, который на момент написания работы не принят. Таким образом, институт представительства ЦФА существует *de jure*, но не функционирует *de facto*.

В-третьих, доктринальной и практической потребностью в осмыслении новой модели коллективной защиты. Доклад Банка России для общественных консультаций «Институты коллективной защиты: Новая модель» (2026) прямо ставит вопросы о полномочиях и функциях ПВО и ОСВО, что свидетельствует о признании регулятором необходимости реформирования института. Однако применительно к ЦФА аналогичная работа ещё не проведена. Настоящее исследование восполняет этот пробел, предлагая системный сравнительный анализ и выявляя структурные дефекты, которые делают институт представительства ЦФА неисполнимым на практике.

Цель и задачи исследования

Цель работы — на основе сравнительного анализа механизмов защиты прав владельцев облигаций и обладателей цифровых прав выявить структурные дефекты института представительства обладателей цифровых прав и предложить направления их устранения.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Сопоставить источники полномочий и порядок верификации статуса представителя владельцев облигаций и представителя обладателей цифровых прав.

2. Проанализировать подотчётность представителей и порядок их замены в двух правовых режимах.

3. Выявить процессуальные проблемы, возникающие при обращении представителя обладателей цифровых прав в суд.

4. Сравнить механизмы финансирования деятельности представителей и судебных расходов.

5. Оценить соотношение коллективной и индивидуальной защиты для владельцев облигаций и обладателей цифровых прав.

6. Сформулировать выводы о применимости облигационной модели к регулированию ЦФА и предложить конкретные законодательные решения.

Настоящая статья представляет собой сравнительный анализ механизмов защиты прав владельцев облигаций и обладателей цифровых прав, включая источники полномочий представителей, их подотчетность, процессуальные аспекты деятельности и порядок финансирования.

1. Источники полномочий и верификация статуса представителя

1.1. Представитель владельцев облигаций

Согласно пункту 1 статьи 29.2 Закона № 39-ФЗ, представителем владельцев облигаций может быть только профессиональный участник рынка ценных бумаг (брокер, дилер, депозитарий, управляющий, управляющая компания) либо кредитная организация. Кроме того, представителем может быть иное юридическое лицо, существующее не менее трех лет. Ключевое требование — обязательное включение в список Банка России, который ведется и публикуется на официальном сайте регулятора.

Сведения о представителе вносятся в решение о выпуске облигаций. Изменения в части сведений о представителе подлежат регистрации Банком России (или биржей, или центральным депозитарием — в зависимости от способа допуска облигаций к торгам). Полномочия представителя возникают с даты регистрации соответствующих изменений.

1.2. Представитель обладателей цифровых прав

Согласно пункту 1 статьи 28 Закона № 282-ФЗ, решение о выпуске цифровых прав может содержать указание на юридическое лицо, осуществляющее представление интересов обладателей цифровых прав. Требования к такому представителю и порядок его определения, избрания и замены устанавливаются Банком России, но соответствующая норма сформулирована диспозитивно: «Банк России вправе установить» (пункт 3 статьи 28).

До принятия соответствующего нормативного акта Банка России:

- нет формальных требований к кандидатуре представителя (отсутствуют требования к деловой репутации, независимости, запрет аффилированности с эмитентом);
- нет публичного реестра представителей обладателей цифровых прав;
- нет процедуры верификации полномочий через Банк России.

Единственный документ, на который ссылается закон как на основание полномочий, — решение о выпуске цифровых прав, которое составляет и подписывает сам эмитент (должник) (пункт 8 статьи 28). Как отмечают комментаторы, «случаи обязательного назначения представителя, а также требования к нему предлагается определить позднее в нормативном акте Банка России».

Таблица 1

Источники полномочий и верификация представителя

Критерий	Представитель владельцев облигаций	Представитель обладателей цифровых прав
Требования к кандидатуре	Установлены законом (ст. 29.2): профессиональный участник или юрлицо старше 3 лет	Устанавливаются Банком России (п. 3 ст. 28), в настоящее время документ не принят
Публичный реестр	Да, список представителей ведется и публикуется Банком России	Нет
Верификация через Банк России	Да: справка о соответствии + регистрация изменений	Нет
Запрет аффилированности с эмитентом	Да (ст. 29.2)	Нет
Процессуальная проверяемость для суда	Высокая: публичный реестр + зарегистрированные изменения	Низкая: только решение о выпуске, подписанное эмитентом

2. Подотчетность представителя и порядок замены

2.1. Представитель владельцев облигаций

Согласно подпункту 1 пункта 11 статьи 29.1 Закона № 39-ФЗ, представитель обязан исполнять решения, принятые общим собранием

владельцев облигаций. Это императивная норма: ОСВО формирует обязательную для представителя программу действий.

Порядок замены представителя урегулирован статьей 29.4 Закона № 39-ФЗ:

- Общее собрание владельцев облигаций вправе в любое время заменить представителя без объяснения причин;
- Эмитент обязан заменить представителя, если тот перестал соответствовать требованиям статьи 29.2, если в отношении него введена процедура банкротства, если конфликт интересов не устранен в течение 90 дней, или если договор расторгнут по инициативе самого представителя;
- Если эмитент не определил нового представителя в течение 60 дней, владельцы облигаций вправе требовать досрочного погашения облигаций.

2.2. Представитель обладателей цифровых прав

В статье 28 Закона № 282-ФЗ отсутствует обязанность представителя исполнять решения общего собрания обладателей цифровых прав. Более того, общее собрание как институт фактически не работает: пункт 4 статьи 28 декларирует право обладателей проводить собрания, но пункт 5 отсылает к нормативному акту Банка России, в котором должен быть установлен порядок созыва, кворума и принятия решений, но который на момент написания статьи еще не принят.

Подотчетность представителя обладателей цифровых прав ограничена обязанностью предоставлять годовой отчет (подпункт 5 пункта 10 статьи 28). Механизма замены представителя обладателей цифровых прав закон не предусматривает. Пункт 3 статьи 28 содержит отсылку к акту Банка России, который на момент написания статьи не был принят и опубликован.

Таблица 2

Подотчетность и замена представителя

Критерий	Представитель владельцев облигаций	Представитель обладателей цифровых прав
Обязанность исполнять решения собрания	Да, императивно (пп. 1 п. 11 ст. 29.1)	Нет
Подотчетность	Перед ОСВО: обязательное исполнение решений, замена в любое время	Только годовой отчет (пп. 5 п. 10 ст. 28)

Продолжение Таблицы 2

Право владельцев заменить представителя	Да, в любое время (ст. 29.4)	Нет процедуры
Последствия неустранения конфликта интересов	Замена представителя (90 дней), право требовать досрочного погашения (60 дней)	Нет
Последствия бездействия эмитента по замене	Право требовать досрочного погашения	Нет

3. Процессуальные аспекты деятельности представителя

3.1. Представитель владельцев облигаций

Пункт 9 статьи 29.1 Закона № 39-ФЗ закрепляет право представителя действовать в арбитражном суде на основании решения о выпуске без доверенности. Процессуальная проверяемость полномочий при этом обеспечивается через публичный реестр Банка России: судья может проверить, включён ли представитель в список, и соответствуют ли сведения о нём зарегистрированным изменениям в решении о выпуске.

3.2. Представитель обладателей цифровых прав

Пункт 9 статьи 28 Закона № 282-ФЗ наделяет представителя обладателей цифровых прав (владельцев ЦФА) аналогичным правом действовать без доверенности на основании решения о выпуске. Однако, как отмечалось, решение о выпуске составляет сам эмитент (должник). Возникает фундаментальная процессуальная проблема: судья не имеет внешнего, независимого источника для проверки полномочий такого представителя.

Процессуальная легитимация полномочий

Статья 54 ГПК РФ прямо предусматривает предоставление полномочий представителю исключительно с использованием доверенности и право на отзыв такой доверенности. Никакого другого механизма делегирования полномочий ГПК РФ не предусматривает. В статье 62 АПК РФ, кроме доверенности, упоминается «иной документ». Опираясь на аналогию права, можно обоснованно полагать, что, поскольку спор между владельцами ЦФА и эмитентом подлежит рассмотрению в арбитражном или третейском суде (что следует из полномочий представителя, предусмотренных пп. 2 п. 9 ст. 28 Федерального закона № 282-ФЗ), таким «иным документом» допустимо считать сам текст Закона № 282-ФЗ. Однако, в отличие от Федерального

закона № 39-ФЗ, текст Закона № 282-ФЗ не обеспечивает персональную связь между эмитентом и выбранным представителем: отсутствует предусмотренный Законом № 39-ФЗ договор, не установлены требования к представителю, представитель не регистрируется в проспекте эмиссии и/или в документах, утверждающих его назначение в случае отзыва, отказа или по иным основаниям, как это предусмотрено статьёй 29.1 Закона № 39-ФЗ.

По мнению автора, отсутствие такой проверяемой, верифицируемой связи создаёт основание для суда оставить заявление без движения и потребовать документ, подтверждающий полномочия в смысле процессуального закона. Если представитель ссылается только на решение о выпуске, полномочия не подтверждены или, как минимум, оспоримы.

Материальные обоснования полномочий и их закрепление

Проблему усиливает вопрос доказательства принятия представителем полномочий и наличия таких полномочий в определённый момент времени.

В статье 28 Закона № 282-ФЗ отсутствует не только реестр компетентных организаций, соответствующих критериям независимости, профессионализма и опыта (как в Законе № 39-ФЗ), но и любой механизм, подтверждающий согласие предполагаемого представителя на исполнение этих функций.

В регулировании облигаций согласие представителя фиксируется минимум трижды: (i) при включении в список Банка России (по инициативе организации или регулятора); (ii) при утверждении решения о выпуске (проспекта эмиссии), где Банк России (или биржа/депозитарий) проверяет соответствие сведений и, фактически, наличие согласия; (iii) при заключении договора между эмитентом и представителем (п. 13 ст. 29.1 Закона № 39-ФЗ). Дополнительно владельцы облигаций вправе затребовать копию договора, а общее собрание — заменить представителя, кандидатуру которого также проверяет регулятор на соответствие требованиям ст. 29.2. Односторонний отказ от договора между представителем и эмитентом возможен только по инициативе представителя и только с согласия общего собрания владельцев облигаций и при условии заключения договора с новым представителем по решению такого собрания (абз. 3 п. 13 ст. 29.1 Закона № 39-ФЗ). Как следствие, представитель и его полномочия известны, проверяемы, непрерывны и даже в случае замены верифицируемы Банком России в публичном порядке — через внесение изменений в проспект эмиссии и утверждение нового представителя.

В отличие от этого, статья 28 Закона № 282-ФЗ не предусматривает ни требования к согласию представителя, ни процедуры его фиксации, ни механизма обновления сведений о представителе в решении о выпуске. Это создаёт ситуацию, при которой в решение о выпуске может быть включён представитель без его уведомления и согласия, либо вымышленный субъект, либо субъект, исключённый из реестра (если бы таковой вёлся) и/или из ЕГРЮЛ, либо субъект, чьё участие в качестве представителя запрещено законом (например, аффилированное с эмитентом лицо — если бы такой запрет существовал, либо лицо под управлением иностранного резидента, включённого в санкционные списки). Кроме того, эмитент вправе, поскольку не оговорено иное, в одностороннем порядке отменить полномочия представителя в любой момент, уведомив об этом суд, — тем самым лишив представителя полномочий выступать в суде. Также не урегулированы процедура смены представителя, сроки такой смены и порядок уведомления суда, Банка России и обладателей цифровых прав.

Для инвестора это означает невозможность проверить, действует ли представитель в его интересах и имеет ли вообще полномочия на момент обращения в суд. Для суда — высокий риск оставления заявления без движения (ст. 136 ГПК, ст. 128 АПК) с требованием представить доверенность или иной документ, подтверждающий полномочия в смысле процессуального закона. Для регулятора — отсутствие инструмента пресечения злоупотреблений со стороны эмитентов, назначающих «карманных» или фиктивных представителей.

Конфликт интересов

Кроме того, налицо структурный конфликт интересов: закон не запрещает назначение аффилированного представителя и не требует раскрытия информации о связи с эмитентом, раскрытия факта наличия договора между эмитентом и представителем, его условий, стоимости услуг и ответственности представителя перед обладателями цифровых прав. Фактически, представитель, назначенный должником, услуги которого оплачиваются должником, должен действовать за счёт должника против должника в интересах кредиторов. Это формирует парадокс «пчелы против меда» при отсутствии прямого регулирования со стороны Центрального Банка

как уполномоченного органа, имеющего компетенцию установления правил в силу положений самого Закона № 282-ФЗ.

Таблица 3

**Сводная таблица требований к представителю держателей
облигаций и обладателей цифровых прав**

Критерий	Облигации (Закон № 39-ФЗ)	ЦФА (Закон № 282-ФЗ)
Требования к представителю	Установлены законом	Устанавливаются Банком России (документ не принят)
Основание полномочий	Решение о выпуске без доверенности	Решение о выпуске без доверенности
Запрет аффилированности	Да	Нет
Конфликт интересов	Структурно предотвращен (ст. 29.2)	Не предотвращен
Обязанность исполнять решения собрания	Да	Нет
Право замены представителя	Да	Нет
Публичный реестр назначения, отмены и замены представителя	Да	Нет
Оплата услуг	Эмитентом по договору	Не урегулировано
Право не исполнять иск до оплаты	Да	Не установлено
Минимальный порог ответственности	10-кратное вознаграждение	Не установлен
Возможность отказа от коллективного иска и услуг представителя	Да	Нет
Внешняя верификация	Публичный реестр Банка России	Отсутствует
Проверка полномочий представителя судом	Через зарегистрированный проспект эмиссии + зарегистрированные изменения	Только через документ, подписанный эмитентом
Процессуальная проверяемость	Высокая	Низкая
Риск оставления без движения	Низкий	Высокий
Блокировка индивидуальной защиты при наличии представителя	Диспозитивная	Императивная

4. Финансирование деятельности представителя и судебных расходов

4.1. Представитель владельцев облигаций

Пункт 13 статьи 29.1 Закона № 39-ФЗ детально регулирует вопросы оплаты:

- Оплата услуг представителя осуществляется эмитентом на основании договора;
- Эмитент и представитель обязаны предоставить владельцу копию договора по требованию в течение 7 дней;
- Условия договора, освобождающие представителя от обязанностей или ограничивающие его права, ничтожны;
- Расходы представителя, связанные с обращением в арбитражный суд, осуществляются за счет эмитента, если это предусмотрено решением о выпуске, и (или) за счет владельцев облигаций;
- Если расходы оплачены отдельными владельцами, они возмещаются из присужденных судом средств.

Пункт 13.1 статьи 29.1 устанавливает важнейший механизм: представитель вправе не исполнять решение ОСВО об обращении в суд до оплаты расходов владельцами или эмитентом. Это создает правовой предохранитель: представитель не «кредитует» выгодоприобретателей за свой счет и не бездействует недобросовестно — он правомерно ожидает оплаты.

В материалах [6, с. 14] предлагается возложить обязанность финансирования судебной процедуры защиты на эмитента. Там предлагается *«Представляется, что подход, определяющий финансирование расходов ПВО за счет эмитента, наиболее соответствует экономической модели института ПВО как элемента инфраструктуры выпуска долговых ценных бумаг. Финансирование его деятельности должно быть встроено в стоимость привлечения капитала. Перенос расходов на рассредоточенных владельцев облигаций неизбежно приводит к недофинансированию функций ПВО. Кроме того, ОСВО не обладает собственной имущественной массой, чтобы иметь возможность нести расходы на ПВО»*.

Пункт 14 статьи 29.1 устанавливает ответственность представителя: он обязан возместить убытки по требованию владельцев. Ограничение ответственности за неосторожные действия не может быть менее десятикратного годового вознаграждения.

4.2. Представитель обладателей цифровых прав

Статья 28 Закона № 282-ФЗ не содержит ни слова об оплате услуг представителя ЦФА.

В тексте статьи 28 отсутствуют:

- обязанности эмитента заключить договор с представителем;
- обязанности эмитента платить;
- права владельцев требовать копию договора;
- распределения расходов между эмитентом и владельцами;
- механизма сбора средств на судебные расходы;
- права представителя приостановить иск до оплаты.

Таблица 4

Финансирование представителя

Критерий	Представитель владельцев облигаций	Представитель обладателей цифровых прав
Оплата услуг	Эмитентом по договору (п. 13, абз. 1)	Не урегулировано
Право владельцев требовать копию договора	Да, в течение 7 дней (п. 13, абз. 2)	Нет
Ничтожность условий, ограничивающих права представителя	Да (п. 13, абз. 4)	Нет
Источник судебных расходов	Эмитент (если предусмотрено решением) и (или) владельцы (п. 13, абз. 5)	Не урегулировано
Возмещение расходов из присужденных средств	Да (п. 13, абз. 6)	Нет
Право представителя не исполнять иск до оплаты	Да (п. 13.1)	Нет
Минимальный порог ответственности	10-кратное годовое вознаграждение (п. 14)	Не установлен

5. Коллективная и индивидуальная защита: соотношение инструментов

5.1. Облигации: диспозитивная блокировка

Пункт 15 статьи 29.1 Закона № 39-ФЗ блокирует индивидуальное осуществление действий, отнесенных к полномочиям представителя, но с тремя вариантами отмены: если иное предусмотрено законом (императивная

норма), решением о выпуске облигаций (локальная норма) или решением общего собрания владельцев облигаций (отдельное решение – специальная норма). Владельцы сохраняют остаточную автономию.

Пункт 16 статьи 29.1 дает возможность подачи индивидуального иска через месяц бездействия представителя или при отказе общего собрания от права на обращение в суд.

5.2. ЦФА: императивная блокировка

Пункт 6 статьи 28 Закона № 282-ФЗ прямо блокирует индивидуальное осуществление прав, отнесенных к полномочиям представителя (императивная норма), с единственным исключением — нарушение представителем своих обязанностей. Нет возможности отмены блокировки и получения права на индивидуальную защиту через решение о выпуске или решение собрания.

Пункт 7 статьи 28 дает право на индивидуальный иск только при бездействии представителя. Если представитель действует, но против интересов держателя, держатель ЦФА лишен защиты.

Таблица 5

Соотношение коллективной и индивидуальной защиты

Критерий	Облигации (п. 15–16 ст. 29.1)	ЦФА (п. 6–7 ст. 28)
Блокировка индивидуальных действий	Диспозитивная	Императивная
Возможность разблокировки через решение о выпуске	Да	Нет
Возможность разблокировки через решение собрания	Да	Нет
Индивидуальный иск при бездействии представителя	Да	Да
Индивидуальный иск при отказе собрания от иска	Да	Нет
Возможность отказаться от коллективного иска	Да (через ОСВО)	Нет

6. Выводы

Проведенный сравнительный анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Первое. Конструкция представительства владельцев облигаций, закрепленная в главе 6.1 Закона № 39-ФЗ, представляет собой императивный, верифицируемый и финансово обеспеченный механизм. Требования к представителю установлены законом, его статус проверяется через публичный реестр Банка России, оплата его услуг гарантирована договором с эмитентом, а судебные расходы могут быть профинансированы без недобросовестного «кредитования» со стороны представителя.

Второе. Конструкция представительства обладателей цифровых прав, закрепленная в статье 28 Закона № 282-ФЗ, на текущий момент времени имеет дефект легитимации. Существующий механизм представляет собой формально внесенный в Закон 282-ФЗ, но не обеспеченный нормативными актами Банка России механизм, не верифицируемый и финансово необеспеченный. Требования к представителю не установлены (норма «спящая»), публичный реестр отсутствует, оплата услуг не урегулирована, а решение о выпуске, на которое ссылается закон как на основание полномочий, подписывается должником, а не независимым органом. До принятия подзаконных актов и инструкций Центрального банка предложенный механизм неработоспособен.

Третье. Если для облигаций блокировка индивидуальной защиты является диспозитивной (преодолимой через решение о выпуске или решение собрания), то для ЦФА она является императивной и предусматривает единственное исключение – нарушение представителем своих обязанностей. Это создает ситуацию, когда обладатель цифровых прав, несогласный с действиями представителя, лишен возможности защищаться самостоятельно.

Четвертое. Финансовый вакуум, в котором оказывается представитель обладателей цифровых прав, делает институт неисполнимым на практике: представитель не обязан кредитовать выгодоприобретателей, но и не имеет правового механизма получить от них финансирование. Для облигаций эта проблема решена через пункт 13.1 статьи 29.1 (право не исполнять иск до оплаты).

Пятое. В результате анализа установлено, что в текущей редакции Закона № 282-ФЗ и до принятия Актов Банка России обладатели цифровых прав оказываются в худшем положении, чем если бы институт представительства вообще отсутствовал: при наличии «представителя» они лишены индивидуальной защиты (пункт 6 статьи 28), но не получают взамен эффективной коллективной защиты. В отсутствие статьи 28 Федерального закона № 282-ФЗ сторона, права которой нарушены, могла бы использовать

общие нормы гражданского законодательства, апеллировать к применению законодательства по аналогии с нормами закона № 39-ФЗ, а принятые формулировки указанной статьи либо прямо лишают, либо ограничивают обладателей цифровых прав других механизмов защиты нарушенного права.

7. Предложения по формированию регулирующего документа Банка России

Как показано выше, значительное число положений, вызывающих критику, связано с отсутствием в тексте Закона № 282-ФЗ регламентирующих норм и закреплением отсылочных положений к документам, разрабатываемым и утверждаемым Банком России. С учётом этого предлагается закрепить в таком документе положения, устраняющие правовую неопределённость и обеспечивающие защиту инвесторов — обладателей цифровых прав, полномочий представителя, а также права и обязанности лиц, привлекающих инвестиции, с учётом имеющегося и обсуждаемого опыта функционирования такого механизма, выработанного и применяемого для защиты прав владельцев облигаций по регламентам главы 6.1 Федерального закона № 39-ФЗ.

Правовым основанием для принятия такого документа является статья 54 Закона № 282-ФЗ «Полномочия Банка России», которая наделяет Банк России полномочиями по изданию нормативных актов, осуществлению контроля и надзора в сфере цифровых валют и цифровых прав. Таким образом, документ Банка России, принимаемый во исполнение статьи 54, будет являться нормативным правовым актом, обязательным для исполнения всеми участниками рынка.

7.1. Обязательное назначение представителя

По мнению автора, с учётом положений п. 2 и п. 3 ст. 28 Закона № 282-ФЗ целесообразно закрепить обязанность лица, привлекающего инвестиции (эмитента), указывать представителя обладателей цифровых прав в каждом решении о выпуске цифровых прав, если их размещение предусматривает возможность приобретения цифровых прав данного выпуска неквалифицированными инвесторами.

Согласно п. 2 ст. 28, Банк России вправе определить перечень случаев, в которых эмитент цифровых прав обязан определить представителя обладателей цифровых прав. Согласно п. 3 ст. 28, Банк России вправе установить требования к представителю обладателей цифровых прав, а также

к порядку осуществления его деятельности, правам и обязанностям представителя обладателей цифровых прав, порядку его определения, избрания и замены.

Это позволит обеспечить защиту наиболее уязвимой группы участников рынка ЦФА, которые в случае дефолта эмитента не имеют понимания процедуры, финансовой и технической возможности защитить свои интересы.

7.2. Финансирование деятельности представителя

Автор поддерживает позицию экспертов, изложенную в [6], о возложении на эмитента финансового бремени по оплате расходов на оплату услуг представителя обладателей цифровых прав, оплату государственной пошлины и/или третейского сбора и гонорара арбитра при рассмотрении спора в третейском суде, а также оплату государственной пошлины за выдачу исполнительного листа на решение третейского суда и оплату других расходов, которые представитель обладателей цифровых прав несёт в процедуре банкротства. Такие суммы должны быть рассчитаны по информации об объёме привлекаемых средств, указанной в решении о выпуске цифровых прав, с учётом экспертной оценки, и необходимая сумма должна быть депонирована на специальный счёт эскроу оператора инвестиционной платформы, на которой осуществляется первоначальное размещение цифровых прав.

Использование счёта эскроу обусловлено особенностью правового режима таких счетов: согласно ст. 860.7 ГК РФ, денежные средства, находящиеся на счёте эскроу, могут быть использованы только на заранее установленные цели и только заранее определённым лицом (бенефициаром). Это исключает нецелевое использование средств и обеспечивает финансовую независимость представителя от эмитента после наступления дефолта, а при отсутствии дефолта возвращается эмитенту в полном объёме.

7.3. Требования к представителю и порядок его замены

В том же документе Центрального банка предполагается необходимым закрепить, что выбор представителя возможен из числа организаций, отвечающих требованиям, аналогичным требованиям, предъявляемым к ПВО по Закону № 39-ФЗ, а также регламент его отзыва и замены, подтверждения его права представлять интересы обладателей цифровых прав.

7.4. Порядок созыва и проведения общего собрания обладателей цифровых прав

Поскольку в п. 4 ст. 28 Закона № 282-ФЗ предусмотрена возможность, но не описана процедура созыва общего собрания обладателей цифровых прав,

предлагается в порядке п. 5 ст. 28 закрепить в регулирующем документе Банка России порядок созыва общего собрания обладателей цифровых прав, требования к кворуму, порядку извещения обладателей цифровых прав, порядку проведения общего собрания, внесения предложений и изменений в повестку собрания, необходимые требования по количеству голосов для принятия решений по вопросам повестки, полномочия такого общего собрания, включая, но не ограничиваясь правом замены представителя без указания причин, а также правом разблокировки индивидуальной защиты обладателей цифровых прав, по аналогии с п. 15 ст. 29.1 Закона № 39-ФЗ, и другие необходимые положения.

При этом целесообразно предусмотреть право созыва общего собрания по требованию группы неквалифицированных инвесторов, владеющих не менее 1% от общего объёма выпуска (см. п. 7.5). Необходимость закрепления указанных положений обусловлена дефектами, систематизированными в таблице 2 настоящей статьи.

7.5. Защита прав неквалифицированных инвесторов

Автор предлагает учитывать, что значительная часть обладателей цифровых прав из числа неквалифицированных инвесторов пассивна и, как правило, не участвует в процессуальных действиях. Это формирует перекос: по количеству участников именно неквалифицированные инвесторы и держатели малых сумм являются доминирующим большинством кредиторов, но это большинство неквалифицированное и неорганизованное, а по объёму цифровых прав в руках юридических лиц и квалифицированных инвесторов, по статистике, многократно превышает объём цифровых прав на руках у неквалифицированного большинства.

Автор предлагает возложить на представителя обладателей цифровых прав функцию омбудсмена миноритариев. В Законе № 39-ФЗ представитель владельцев облигаций (ПВО) на общем собрании ОСВО не обладает правом голоса (пп. 4 п. 12 ст. 29.1 Закона № 39-ФЗ), но в целях защиты публичного интереса и обеспечения баланса между квалифицированными и неквалифицированными инвесторами для целей Закона № 282-ФЗ предлагается закрепить специальной нормой функцию защиты интересов неквалифицированных миноритариев, возлагаемую на назначенного представителя обладателей цифровых прав. В рамках этой функции представитель должен обладать следующими правами:

- право созыва общего собрания обладателей цифровых прав по требованию группы неквалифицированных инвесторов, владеющих не менее 1% от общего объёма выпуска;
- право утверждения повестки общего собрания и внесения изменений в повестку по вопросам, затрагивающим интересы неквалифицированных инвесторов;
- право вето при голосовании по вопросам отказа от иска, уменьшения требований, заключения мирового соглашения и/или иным вопросам, предусматривающим ухудшение положения обладателей цифровых прав по сравнению со стандартной процедурой защиты их прав.

Для реализации этой функции представитель должен обладать правом голоса, эквивалентным 10% от общей суммы требований по вопросам, связанным с созывом, формированием и/или изменением повестки собрания. Это обеспечит защиту интересов неорганизованного большинства неквалифицированных миноритариев без создания специальной функции омбудсмана, которая не предусмотрена ни Законом № 282-ФЗ, ни Законом № 39-ФЗ.

7.6. Устранение выявленных недостатков

Дополнительно в документе Банка России целесообразно закрепить положения, устраняющие недостатки или отсутствующие нормы, указанные в таблицах 1–5 настоящей статьи. В частности, речь идёт о:

- обязательном назначении представителя при размещении ЦФА среди неквалифицированных инвесторов;
- требованиях к кандидатуре представителя, аналогичных ст. 29.2 Закона № 39-ФЗ;
- механизме процессуальной верификации полномочий представителя путем формирования публичного реестра и внесения в него информации о представителях обладателей цифровых прав по каждому решению о выпуске цифровых прав (проспекту эмиссии);
- механизме финансирования деятельности представителя за счёт средств эмитента, депонированных на счёте эскроу;
- порядке созыва и проведения общего собрания обладателей цифровых прав;
- механизме защиты интересов неквалифицированных миноритариев.

Детальная проработка проектов документов, их форма, порядок обсуждения и принятия являются прерогативой Банка России. Автор не ставит целью предложить проект нормативного акта, а лишь обозначает проблемы, требующие регуляторного решения.

7.7. Ожидаемый эффект

Принятие такого документа Банка России, основанного на полномочиях, предусмотренных статьёй 54 Закона № 282-ФЗ, устранил правовые неопределённости и обеспечит юридически корректный и реализуемый механизм защиты прав всех обладателей цифровых прав и защиту интересов неквалифицированных инвесторов в частности.

Список литературы

1. Федеральный закон от 04.08.2026 № 282-ФЗ «О цифровых валютах и цифровых правах» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_540983/ (дата обращения: 15.09.2026).

2. Федеральный закон от 04.08.2026 № 283-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_540998/ (дата обращения: 15.09.2026).

3. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru /document/ cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 15.09.2026).

4. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2027 год и период 2028 и 2029 годов. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/198267/onrfr_2027-29.pdf (дата обращения: 15.09.2026).

5. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2025 год. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/59743/fi_review_2025.pdf (дата обращения: 15.09.2026).

6. Банк России. Институты коллективной защиты: Новая модель регулирования. Доклад для общественных консультаций. 2026. URL:

https://www.cbr.ru/Content/Document/File/197554/Consultation_Paper_26082026_28.pdf (дата обращения: 15.09.2026).

7. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/ (дата обращения: 15.09.2026).

8. АКРА. Российский рынок ЦФА в 2026 году. 08.04.2026. URL: <https://acra-ratings.ru/research/2848/> (дата обращения: 15.09.2026).

© Поляков И.И., 2026

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕОДОЛЕНИЯ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ

Шаркунов Давид Азизхуджаевич

Доможиров Юрий Дмитриевич

студенты

Научный руководитель: **Семенко Ирина Егоровна**

к.п.н., доцент

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
университет путей сообщения»

Аннотация: рассмотрен аутсорсинг как способ частичного снижения кадрового дефицита в строительной отрасли России. На основе данных НОСТРОЙ оценена структура дополнительной потребности в персонале и рассчитаны сценарии передачи части работ внешним исполнителям. Выделены правовые ограничения и условия применения субподряда. Установлено, что аутсорсинг повышает гибкость использования кадров, но не устраняет отраслевой дефицит рабочей силы.

Ключевые слова: аутсорсинг, строительство, кадровый дефицит, субподряд, рынок труда, управление персоналом, Россия.

OUTSOURCING AS A TOOL FOR ADDRESSING LABOUR SHORTAGES IN THE RUSSIAN CONSTRUCTION INDUSTRY

Sharkunov David Azizkhudjaevich

Domozhirov Yuri Dmitrievich

Scientific adviser: **Semenko Irina Egorovna**

Abstract: outsourcing is considered as a tool for partially reducing labour shortages in the Russian construction industry. Using NOSTROY data, the structure of additional labour demand is assessed and scenarios for transferring part of the work to external contractors are calculated. Legal restrictions and conditions for subcontracting are identified. It is established that outsourcing increases workforce flexibility but does not eliminate the industry-wide labour shortage.

Key words: outsourcing, construction, labour shortage, subcontracting, labour market, human resource management, Russia.

Кадровая обеспеченность стала одним из ограничителей российского строительного комплекса. Концепция подготовки кадров для строительства и ЖКХ до 2035 г. предусматривает рост общей численности занятых в этих сферах с 6,5 млн человек в 2024 г. до 7,3 млн в 2035 г., то есть на 12,3% [1]. Одновременно НОСТРОЙ оценивал дополнительную кадровую потребность стройки в 2025 г. в 209,94 тыс. человек: 77% приходилось на рабочие профессии и 23% — на инженерно-технический персонал [2]. Цель исследования — оценить возможности аутсорсинга для временного сокращения кадрового дефицита.

Дефицит имеет разную профессиональную структуру. Помимо рабочих, стройке нужны специалисты по сметам, проектированию и информационному моделированию. О.Н. Боровских и А.Х. Евстафьева рассматривают кадровое обеспечение как один из факторов развития строительной отрасли [3, с. 85]. Для проектной организации постоянное содержание редких специалистов в штате не всегда оправдано, если их загрузка возникает эпизодически. Структура дополнительной кадровой потребности строительной отрасли представлена ниже (табл. 1).

Таблица 1

**Структура дополнительной кадровой потребности
строительной отрасли России в 2025 г.**

Категория	Доля, %	Потребность, тыс. чел.	Соотношение
Рабочие профессии	77	161,7	3,35
Инженерно-технический персонал	23	48,3	1,00
Всего	100	209,94	—

Источник: рассчитано авторами по данным НОСТРОЙ [2].

По формуле $N_i = D \times s_i$ расчетная потребность составляет 161,7 тыс. рабочих и 48,3 тыс. специалистов ИТР. Соотношение — примерно 3,35:1, поэтому основной резерв аутсорсинга связан с бригадами рабочих профессий и

специализированными подрядными командами. Распределение потребности между рабочими профессиями и ИТР показано графически (рис. 1).

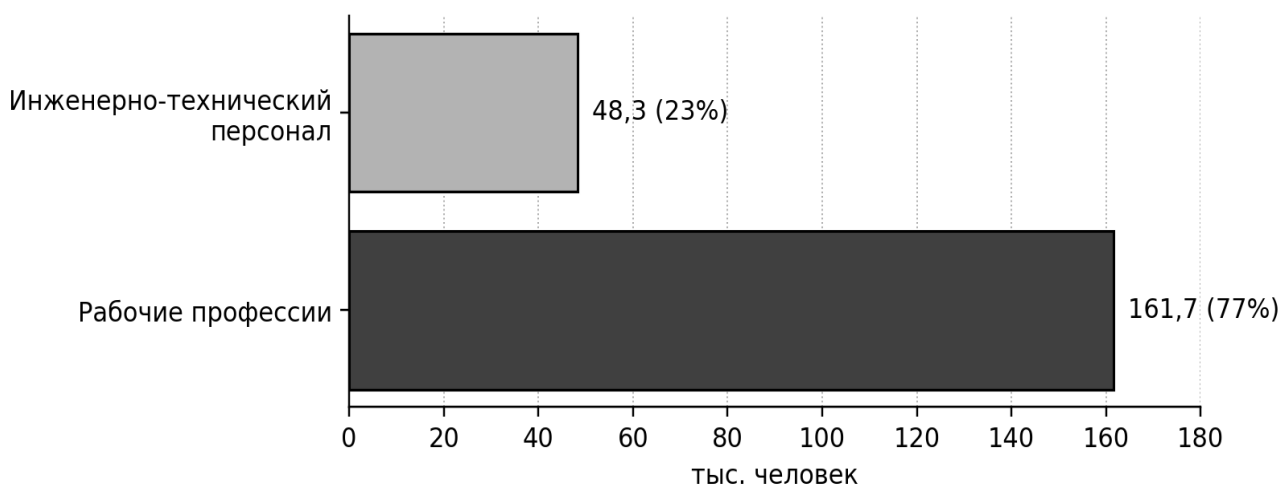


Рис. 1. Структура дополнительной кадровой потребности строительной отрасли России в 2025 г., тыс. человек

Источник: рассчитано авторами по данным НОСТРОЙ [2]

В строительстве аутсорсинг означает передачу внешней специализированной организации функции или законченного пакета работ с ответственностью за результат. Он часто реализуется через субподряд: компания не держит часть компетенций постоянно, а подключает их на нужной стадии проекта. Исследователи аутсорсинга связывают передачу непрофильных функций внешним исполнителям с концентрацией ресурсов на ключевых компетенциях и повышением организационной гибкости [4, с. 40].

Кадровая выгода состоит в более быстром подключении команды и возможности провайдера распределять специалистов между несколькими заказчиками. Однако кадровая проблема частично переносится к самому провайдеру: в аутсорсинговых компаниях возникают собственные проблемы с оплатой, обучением и текущей нагрузкой сотрудников [5, с. 1403]. В общероссийском опросе Б1 41% компаний использовали внешних провайдеров при решении дефицита кадров, а 94% пользователей были удовлетворены результатом [6, с. 7]. Опрос не является строительным, поэтому эти значения используются только как общий ориентир распространенности практики. Для оценки возможного масштаба применения аутсорсинга выполнен сценарный расчёт (табл. 2).

Таблица 2

**Сценарная оценка объема кадровой потребности,
передаваемой внешним исполнителям**

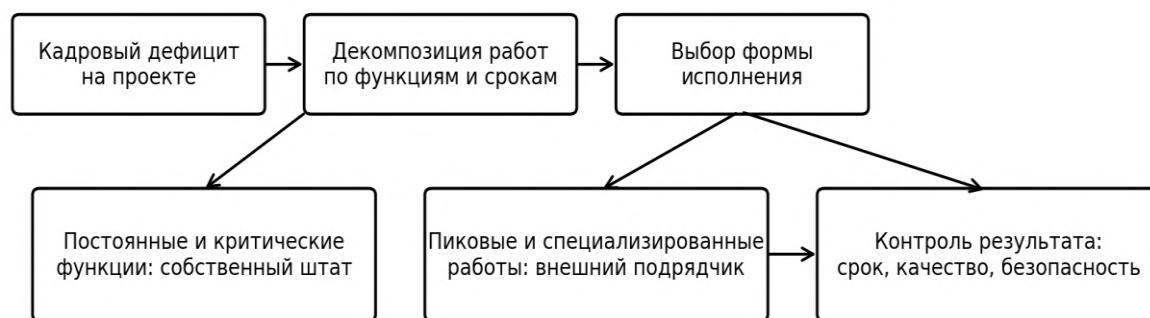
Доля покрытия дефицита	Всего, тыс. чел.	Рабочие, тыс. чел.	ИТР, тыс. чел.
10%	21,0	16,2	4,8
20%	42,0	32,3	9,7
30%	63,0	48,5	14,5

Источник: расчеты авторов по базовой кадровой потребности НОСТРОЙ [2]. Доли 10, 20 и 30% являются сценарными и не отражают фактическую долю аутсорсинга.

При условном покрытии 20% дефицита внешним исполнителям пришлось бы принять объем работ, сопоставимый с потребностью в 42,0 тыс. человек; при 30% — в 63,0 тыс. Расчет показывает порядок величины и зависит от производительности подрядчиков и наличия свободных команд.

В строительстве важно различать передачу результата и передачу людей. Статья 706 ГК РФ допускает привлечение субподрядчиков, если договор или закон не требуют личного исполнения; перед заказчиком за результат отвечает генеральный подрядчик [7]. Такая модель подходит для работ, которые можно описать через объем, срок и критерии приемки.

Если внешний работник фактически действует под управлением принимающей компании, возникают ограничения трудового права. Статья 56.1 ТК РФ запрещает заемный труд, а глава 53.1 регулирует допустимые случаи предоставления персонала [8]. Поэтому договор должен закреплять самостоятельный результат и ответственность подрядчика, а не маскировать управление чужими работниками. Предлагаемый механизм применения аутсорсинга при кадровом дефиците представлен схематично (рис. 2).



Эффект: сокращение времени закрытия потребности и доступ к дефицитным компетенциям;
ограничение: аутсорсинг перераспределяет кадровый ресурс, но не создаёт его автоматически.

Рис. 2. Механизм применения аутсорсинга при кадровом дефиците в строительной организации

Источник: составлено авторами.

Практически целесообразно передавать ограниченный и проверяемый участок процесса, а в договоре фиксировать сроки, квалификацию, безопасность, качество и ответственность за переделки. Тогда кадровый риск снижается; выбор подрядчика только по минимальной цене, напротив, может привести к срыву сроков и потере качества.

Из дополнительной потребности 209,94 тыс. человек около 161,7 тыс. приходится на рабочие профессии. Поэтому основной потенциал аутсорсинга связан со специализированными бригадами и проектными командами. При сценарном покрытии 20% дефицита объем передаваемых работ сопоставим с потребностью примерно в 42 тыс. человек.

Аутсорсинг не создает работников на уровне экономики, но позволяет гибко распределять имеющиеся компетенции между проектами и быстрее подключать их на нужный этап. Для отрасли это временный организационный резерв, который должен сочетаться с подготовкой кадров, удержанием работников, цифровизацией и ростом производительности. Наиболее надежна модель, где внешнему подрядчику передается четко очерченный и измеримый результат.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.10.2024 № 3030-р «Об утверждении Концепции подготовки кадров для строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства до 2035 года». URL: <https://government.ru/docs/53170/> (дата обращения: 14.09.2026).
2. Президент НОСТРОЙ Антон Глушков рассказал «Ъ» о реальной кадровой потребности в стройке // НОСТРОЙ. 26.05.2026. URL: https://nostroy.ru/company/news/?COMP_ID=t_news&CUR_TAB=0&eid=43360 (дата обращения: 14.09.2026).
3. Боровских О. Н., Евстафьева А. Х. Кадровое обеспечение как фактор развития строительной отрасли Российской Федерации // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 7 (165). С. 85–94.
4. Искандарян Г. О., Островская А. С., Бедакова А. А. Применение аутсорсинга как фактора повышения эффективности системы управления организацией // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10, № 5. С. 40–51.
5. Васильева С. И., Гурина М. А., Щетинина И. С. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и организация труда в аутсорсинговых компаниях // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 5. С. 1403–1426.
6. Б1. Как утолить кадровый голод? Исследование перспектив аутсорсинга в России. 2024. 16 с. URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-outsourcing-in-russia-perspectives-survey-june-2024.pdf> (дата обращения: 14.09.2026).
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ : ред. от 24.06.2025, с изм. от 09.06.2026 : ст. 706. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Трудовой кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ : ред. от 25.05.2026 : ст. 56.1, гл. 53.1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

© Шаркунов Д.А., Доможиров Ю.Д., 2026

СЕКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

**МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ
МЕДИЦИНСКИХ И КОСМЕТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ:
ОСОБЕННОСТИ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ**

Шадрина Дарья Алексеевна
бакалавр менеджмента
(направление «Управление бизнесом»)
НИУ ВШЭ – Пермь

Аннотация: в статье рассмотрены особенности маркетинга медицинских и косметологических услуг, обусловленные высокой значимостью доверия пациента к специалисту и ограничениями рекламного законодательства. Проанализированы управленческие инструменты повышения качества сервиса и лояльности пациентов. Раскрыта роль личного бренда врача-эксперта как фактора конкурентоспособности практики в цифровой среде. Предложена модель интеграции маркетинговых и управленческих решений для частной медицинской практики. Сделан вывод о необходимости системного подхода к продвижению услуг, сочетающего этические принципы медицины и современные digital-инструменты.

Ключевые слова: медицинский маркетинг, косметологические услуги, управление качеством, личный бренд врача, доверие пациента, digital-продвижение, менеджмент в здравоохранении, клиентоориентированность.

**MARKETING AND QUALITY MANAGEMENT
IN MEDICAL AND COSMETOLOGY SERVICES:
FEATURES AND MODERN APPROACHES**

Shadrina Darya Alexeevna

Abstract: the article examines the specifics of marketing medical and cosmetology services, determined by the high importance of patient trust in the specialist and restrictions of advertising legislation. Management tools for improving service quality and patient loyalty are analyzed. The role of the expert physician's personal brand as a factor of practice competitiveness in the digital environment is revealed. A model for integrating marketing and management decisions for private

medical practice is proposed. It is concluded that a systemic approach to service promotion is needed, combining the ethical principles of medicine with modern digital tools.

Key words: medical marketing, cosmetology services, quality management, physician personal brand, patient trust, digital promotion, healthcare management, customer orientation.

Введение

Рынок медицинских и косметологических услуг в России последние годы демонстрирует устойчивый рост, сопровождающийся усилением конкуренции как между крупными сетевыми клиниками, так и между практикующими специалистами, ведущими индивидуальную практику. В этих условиях эффективность работы врача или клиники всё в большей степени определяется не только качеством оказываемой медицинской помощи, но и уровнем управленческой и маркетинговой компетентности специалиста. Управление медицинской практикой требует особого сочетания клинического мышления с инструментами менеджмента и маркетинга, поскольку речь идёт об услуге, напрямую связанной со здоровьем и телесностью человека, а значит — с повышенными требованиями к доверию, этике и качеству коммуникации.

Актуальность темы обусловлена тем, что традиционные модели продвижения товаров и услуг в сфере медицины и косметологии применимы лишь частично: реклама медицинских услуг регулируется отдельными нормами законодательства, а решение пациента о выборе специалиста в высокой степени иррационально и опирается на доверие, репутацию и личный опыт взаимодействия. Одновременно цифровизация коммуникаций и развитие персонального бренда врача в социальных сетях создают новые возможности управления пациентским потоком и лояльностью, которые ещё недостаточно системно описаны в управленческой практике.

Целью настоящей статьи является анализ особенностей маркетинга медицинских и косметологических услуг и разработка модели интеграции управленческих и маркетинговых решений, применимой в условиях частной специализированной практики.

1. Специфика маркетинга медицинских и косметологических услуг

Маркетинг медицинских и косметологических услуг относится к сфере маркетинга услуг высокововлеченного, доверительного типа (credence services),

при котором потребитель не в состоянии в полной мере оценить качество услуги ни до, ни зачастую после её получения [1, с. 349]. Это принципиально отличает данный сегмент от маркетинга массовых потребительских товаров и обуславливает ряд особенностей.

Во-первых, ключевым нематериальным активом специалиста становится доверие пациента, формирующееся на основе профессиональной репутации, рекомендаций, а также качества и последовательности коммуникации на всех этапах взаимодействия — от первого контакта до послепроцедурного сопровождения. Во-вторых, продвижение медицинских услуг ограничено требованиями законодательства о рекламе, а также этическими нормами, запрещающими недобросовестные сравнения, обещания гарантированного результата и создание необоснованных ожиданий у пациента [2, с. 12]. В-третьих, сам специалист (врач, косметолог) фактически является неотделимой частью продукта: его квалификация, манера общения и внешний профессиональный образ напрямую влияют на восприятие качества услуги.

С точки зрения классической модели комплекса маркетинга «7Р» (продукт, цена, место, продвижение, персонал, процесс, физическое окружение), в медицинских и косметологических услугах особую значимость приобретают именно компоненты «персонал» и «процесс»: качество сервиса определяется не отдельной процедурой, а всей последовательностью контактов пациента с клиникой или специалистом [3, с. 47]. Это делает управление клиентским опытом (patient journey) неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, а не отдельной от неё функцией.

2. Управленческие механизмы обеспечения качества и лояльности пациентов

Управление качеством медицинской и косметологической практики строится на интеграции клинических стандартов с сервисными и маркетинговыми процессами. К числу ключевых управленческих инструментов, обеспечивающих устойчивый рост лояльности пациентов, можно отнести следующие.

Стандартизация клиентского пути. Формализация этапов взаимодействия с пациентом — от первичной консультации до контроля результата — позволяет снизить долю субъективных факторов в оценке качества услуги и обеспечить предсказуемость сервиса независимо от загруженности специалиста [4, с. 214].

Работа с обратной связью. Систематический сбор отзывов, измерение индекса удовлетворённости (NPS) и оперативная работа с негативным опытом являются не второстепенной, а системообразующей управленческой функцией, напрямую влияющей на репутационный капитал практики.

Управление командой как частью продукта. В отличие от многих сфер услуг, в медицине и косметологии администратор, ассистент и средний медицинский персонал воспринимаются пациентом как часть единого профессионального образа специалиста, поэтому обучение персонала коммуникативным стандартам является таким же управленческим приоритетом, как обучение клиническим протоколам [5, с. 318].

Долгосрочное сопровождение и программы лояльности. Ориентация не на разовую продажу процедуры, а на выстраивание длительных отношений с пациентом через персонализированные протоколы наблюдения, напоминания и последующие рекомендации повышает пожизненную ценность клиента (LTV) и снижает стоимость привлечения новых пациентов.

3. Личный бренд специалиста как инструмент управления конкурентоспособностью

Отдельного рассмотрения заслуживает роль личного бренда врача или косметолога в современной структуре продвижения медицинских услуг. В условиях, когда решение пациента основано на доверии, персональный бренд специалиста выполняет функцию своеобразного «сигнала качества», компенсирующего невозможность объективной предварительной оценки услуги [6, с. 158].

Формирование личного бренда врача-эксперта в digital-среде включает несколько взаимосвязанных направлений: образовательный контент, объясняющий пациенту суть методов и снижающий уровень тревожности перед процедурой; демонстрацию профессиональной экспертности через разбор клинических случаев (с соблюдением норм врачебной этики и конфиденциальности); формирование сообщества вокруг практики специалиста, где пациенты получают не только информацию, но и ощущение принадлежности к системе заботы о своём здоровье и внешности.

С управленческой точки зрения личный бренд специалиста следует рассматривать не как самостоятельный маркетинговый актив, а как элемент общей бизнес-модели практики: он должен быть согласован со стандартами сервиса, ассортиментом услуг и стратегией развития, иначе высокий уровень

доверия, сформированный в цифровой среде, не будет подкреплён соответствующим качеством очного взаимодействия с пациентом.

4. Модель интеграции маркетинга и менеджмента в частной специализированной практике

На основании проведённого анализа предлагается модель интеграции маркетинговых и управленческих решений, включающая четыре взаимосвязанных уровня.

Первый уровень — управленческий (стандарты сервиса, обучение команды, регламент клиентского пути). Второй уровень — экспертный (личный бренд специалиста, образовательный контент, публичные выступления). Третий уровень — коммуникационный (digital-каналы продвижения, работа с отзывами и репутацией). Четвёртый уровень — удерживающий (программы долгосрочного сопровождения пациентов, персонализация рекомендаций, работа с повторными обращениями).

Практическая значимость предложенной модели заключается в том, что она рассматривает продвижение медицинской и косметологической практики не как отдельную рекламную функцию, а как результат согласованной работы управленческих, клинических и коммуникационных процессов, что особенно актуально для специалистов, совмещающих практическую медицинскую деятельность с развитием собственного бренда.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что маркетинг медицинских и косметологических услуг принципиально отличается от маркетинга массовых потребительских товаров в силу высокой значимости доверия, ограничений рекламного законодательства и неотделимости специалиста от предоставляемой услуги. Эффективное продвижение практики возможно только при условии её интеграции с системой управления качеством сервиса, обучением персонала и стратегией удержания пациентов. Личный бренд врача-эксперта в этой системе выступает не изолированным маркетинговым инструментом, а элементом целостной управленческой модели, требующим согласованности между цифровой коммуникацией и реальным качеством клиентского опыта. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных метрик оценки эффективности интеграции личного бренда специалиста в общую систему управления медицинской практикой.

Список литературы

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – 15-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.
2. Тарасенко Е. А. Маркетинг в сфере медицинских услуг // Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник для бакалавров / А. Л. Абаев, В. А. Алексунин, М. Т. Гуриева и др. – М. : Дашков и Ко, 2019. – С. 346–388.
3. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. – 7th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2017. – 672 p.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Диалектика, 2019. – 672 с.
5. Aaker D. A. Building Strong Brands. – New York : Free Press, 1996. – 380 p.
6. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 720 с.

© Шадрина Д.А., 2026

**СЕКЦИЯ
МИРОВАЯ
ЭКОНОМИКА**

**ИНСТИТУТЫ РЫНКА ТРУДА КАК САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ
ДЕТЕРМИНАНТА МЕЖДУНАРОДНОЙ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТРАСЛИ:
ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ИЗМЕРЕНИЕ**

Музалевский Ярослав Юрьевич

аспирант

Научный руководитель: **Прокудин Владилен Андреевич**

доктор экон. наук, профессор

АНО ВО «Московский международный университет»

Аннотация: в статье обосновывается введение организационно-институционального фактора труда в модель конкурентных преимуществ М. Портера в качестве самостоятельной детерминанты. Предложена операционализация фактора через три субкомпонента — институциональную гибкость, социальное партнёрство и трудовую мобильность, — и приведены результаты измерения по выборке из десяти стран. Показано, что агрегирование субкомпонентов в композитный индекс уничтожает содержащуюся в них информацию, поскольку с отраслевым результатом они связаны разнонаправленно.

Ключевые слова: международная конкурентоспособность, рынок труда, институты, модель Портера, защита занятости, коллективные договоры, композитные индикаторы.

**LABOUR MARKET INSTITUTIONS AS AN INDEPENDENT
DETERMINANT OF INDUSTRY INTERNATIONAL COMPETITIVENESS:
OPERATIONALISATION AND MEASUREMENT**

Muzalevsky Yaroslav Yurievich

Scientific adviser: **Prokudin Vladilen Andreevich**

Abstract: the paper argues for including the labour organisation factor into M. Porter's diamond model as an independent determinant. The factor is operationalised through three subcomponents — institutional flexibility, social partnership and labour mobility; measurement results for a sample of ten countries

are presented. Aggregating the subcomponents into a composite index is shown to destroy the information they carry, because they are related to industry performance in opposite directions.

Key words: international competitiveness, labour market, institutions, Porter's diamond, employment protection, collective bargaining, composite indicators.

Модель «алмаза конкурентных преимуществ» М. Портера [1] остаётся базовой рамкой анализа конкурентоспособности стран и отраслей, однако рынок труда присутствует в ней лишь косвенно — как часть факторных условий, сводимая к запасу квалифицированной рабочей силы. Такое положение было оправданным для отраслей середины прошлого века, но плохо описывает талант-интенсивные производства, где решающее значение имеет не наличие специалистов как таковых, а скорость и точность их перераспределения между фирмами, проектами и технологическими направлениями. Именно институты рынка труда определяют, будет ли накопленный человеческий капитал конвертирован в продукт и патент или останется невостребованным.

Целью настоящей работы является операционализация организационно-институционального фактора труда (Labour Organization Factor, LOF), то есть перевод теоретического конструкта в систему измеримых показателей, пригодных для межстранового сопоставления. Постановка задачи и композитная форма фактора были предложены автором ранее [2, с. 156]; в данной статье уточняется структура фактора и обсуждаются последствия его агрегирования.

1. Определение фактора и его теоретические основания

Под организационно-институциональным фактором труда понимается совокупность институтов и организационных механизмов, регулирующих распределение, использование и перераспределение труда в национальной экономике. В отличие от показателей запаса человеческого капитала фактор описывает механизм, посредством которого этот запас превращается в производительность и инновации. Категориальным основанием служит новая институциональная экономическая теория: в логике Д. Норта институты суть правила игры, снижающие неопределённость взаимодействий [3], а трудовой договор является отношенческим контрактом в условиях специфичности активов, издержки которого задаются институтами рынка труда [4].

Самостоятельный статус фактора обосновывается тремя соображениями. Во-первых, он несводим к запасу: страны со сходным человеческим капиталом систематически различаются организацией его распределения, что подтверждает классическое сопоставление Кремниевой долины и «Шоссе 128», где различие результатов объяснялось открытостью региональной сети и интенсивностью переходов специалистов между фирмами [5]. Во-вторых, фактор располагает собственными каналами воздействия на каждую из четырёх классических детерминант «алмаза», а элемент, влияющий на все узлы системы, не может оставаться частью одного из них. В-третьих, он информативен эмпирически.

2. Субкомпоненты и правила измерения

Фактор структурирован тремя субкомпонентами: институциональная гибкость F (правила найма и увольнения, регулирование нестандартной занятости), социальное партнёрство S (охват коллективными договорами и механизмы согласования интересов) и трудовая мобильность M (интенсивность межфирменных и межотраслевых перемещений работников). Такое членение соответствует трём классам правил: правилам входа в трудовое отношение и выхода из него, правилам коллективного голоса и поведенческой реализации первых двух классов.

Все показатели приводятся к сопоставимому виду методом отношения к фронтиру: нормированное значение равно отношению исходного показателя к значению страны-эталона, умноженному на 100. Композит рассчитывается как геометрическое среднее трёх нормированных субкомпонентов, что штрафует несбалансированность профиля.

Институциональная гибкость операционализирована через обратную величину индекса жёсткости защиты занятости ОЭСР (шкала от 0 до 6) [6] при эталонном значении Германии 2,68; линейное преобразование сохраняет ранжирование стран и переводит показатель в шкалу «больше — гибче». Социальное партнёрство измерено охватом работников коллективными договорами по данным базы OECD/AIAS ICTWSS, восходящей к работам Й. Виссера [7]: охват предпочтён членству в профсоюзах, поскольку во многих юрисдикциях действие коллективных договоров распространяется и на нечленов. Трудовая мобильность оценивается по совокупности признаков — среднему стажу на одном рабочем месте, распространённости практик длительного найма, ёмкости внешнего рынка инженерного труда, — поскольку

единого сопоставимого межстранового ряда интенсивности межфирменных переходов не существует.

Субкомпоненты входят в композит с равными весами в соответствии с методологией построения композитных индикаторов ОЭСР [8], recommending равное взвешивание как отправную конфигурацию при отсутствии априорных оснований для дифференциации весов. Результаты измерения приведены в табл. 1.

Таблица 1

Субкомпоненты фактора труда по выборке стран

Страна	Гибкость F	Партнёрство S	Мобильность M	Композит LOF
Германия	86,1	100,0	100,0	95,1
Франция	66,7	80,0	83,3	76,3
Китай	100,0	52,9	87,2	77,3
Россия	90,3	47,1	70,5	66,9
Индия	76,4	49,4	74,4	65,5
ЮАР	58,3	68,2	57,7	61,2
Тайвань	98,5	13,0	78,0	46,4
Республика Корея	94,7	22,2	75,0	54,0
Япония	101,7	31,5	60,0	57,7
США	121,6	22,2	100,0	64,6

Источник: расчёт автора по данным ОЭСР [6], OECD/AIAS ICTWSS [7] и опубликованным ранее оценкам [2, с. 159].

3. Последствия агрегирования

Полученные значения обнаруживают характерную закономерность: страны, лидирующие в талант-интенсивных высокотехнологичных производствах, имеют не высокий, а средний или низкий композитный показатель. Тайвань (46,4) и Республика Корея (54,0) уступают Германии (95,1) и Франции (76,3), не уступая им в отраслевых результатах. Причина — в структуре композита: отдельный анализ показывает, что субкомпоненты связаны с отраслевым результатом разнонаправленно (табл. 2).

Таблица 2

Связь субкомпонентов фактора труда с отраслевым результатом

Субкомпонент	Коэффициент корреляции Пирсона	Уровень значимости
Институциональная гибкость	+0,80	p = 0,005
Социальное партнёрство	−0,70	p = 0,024
Трудовая мобильность	+0,37	p = 0,289

Источник: расчёт автора, выборка из десяти стран.

Отрицательный знак у социального партнёрства не является ошибкой кодирования: шкала субкомпонента прямая, инверсий при нормировке не производилось, а ранжирование стран воспроизводит фактические различия охвата коллективными договорами. Содержательно это означает, что развитые механизмы согласования интересов повышают издержки быстрой перегруппировки ресурсов, существенные в отраслях с коротким циклом обновления продукта; прочтение согласуется с положениями теории разновидностей капитализма о связи институциональных режимов с профилем специализации [9].

Отсюда следует главный методический вывод. Гибкость и партнёрство отрицательно связаны между собой и выступают скорее субститутами, чем независимыми измерениями. Агрегирование противоположно направленных величин в единый индекс взаимно погашает их вклад — частный случай агрегационного смещения, родственного парадоксу Э. Симпсона. Дезагрегация фактора является поэтому не техническим уточнением, а условием корректного вывода: институты рынка труда должны входить в модель конкурентоспособности отдельными измерениями.

Заключение

Предложенная операционализация переводит организационно-институциональный фактор труда из области качественных рассуждений в область измеримых величин. Результаты измерения показывают, что композитная форма фактора, удобная для рейтингования стран, непригодна для объяснения отраслевых различий, тогда как отдельные субкомпоненты сохраняют содержательную информацию. Дальнейшее направление работы связано с проверкой сегментной специфичности выявленных связей — предположения о значимости институтов рынка труда преимущественно в

талант-интенсивных звеньях отраслевой цепочки создания стоимости при определяющей роли объёма инвестиций в звеньях капиталоемких [10].

Список литературы

1. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
2. Музалевский Я. Ю., Прокудин В. А. Рынок труда как новый элемент в модели конкурентоспособности М. Портера // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2026. – № 3. – С. 156–162.
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
4. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория. – 3-е изд. – М.: Экономический факультет МГУ; ТЕИС, 2002. – 591 с.
5. Saxenian A. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. – Cambridge: Harvard University Press, 1994. – 226 p.
6. OECD Indicators of Employment Protection [Электронный ресурс] / OECD. – URL: <https://www.oecd.org/employment/emp/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm> (дата обращения: 05.09.2026).
7. Visser J. ICTWSS Database. Version 6.0. – Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, University of Amsterdam, 2019.
8. OECD. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide / OECD, Joint Research Centre – European Commission. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 158 p.
9. Hall P. A., Soskice D. (eds.) Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 540 p.
10. Музалевский Я. Ю., Прокудин В. А. Формирование управленческой модели кооперации российских дизайн-центров интегральных схем и китайских фабрик-производителей в условиях санкционных ограничений // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 12. – С. 48–53.

© Музалевский Я.Ю., 2026

ДИНАМИКА ДЕДОЛЛАРИЗАЦИИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ РАСЧЕТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Плетнёва Александра Дмитриевна

магистрант 2 курса

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Аннотация: в статье рассмотрена динамика валютной структуры внешнеторговых расчетов Российской Федерации в 2021–2026 гг. На основе данных Банка России показано, что доля валют недружественных государств, включая доллар США и евро, в расчетах за экспорт значительно сократилась, а доля рубля выросла до более чем половины. Выделены четыре этапа дедолларизации, проанализированы нормативно-правовая база и платежная инфраструктура. Сделан вывод, что дедолларизация из вынужденной реакции на санкции превратилась в устойчивую модель расчетов; обозначены сохраняющиеся риски.

Ключевые слова: дедолларизация, внешнеторговые расчеты, национальные валюты, рубль, юань, санкции, Банк России, БРИКС.

DYNAMICS OF DE-DOLLARIZATION OF FOREIGN TRADE SETTLEMENTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Pletneva Alexandra Dmitrievna

Abstract: the article examines the dynamics of the currency structure of Russia's foreign trade settlements in 2021–2026. Based on data from the Bank of Russia, it is shown that the share of currencies of unfriendly states, including the US dollar and the euro, in export payments has significantly decreased, while the share of the ruble has grown to more than half. Four stages of de-dollarization are identified, and the legal framework and payment infrastructure are analyzed. It is concluded that de-dollarization has turned from a forced response to sanctions into a sustainable settlement model; the remaining risks are outlined.

Key words: de-dollarization, foreign trade settlements, national currencies, ruble, yuan, sanctions, Bank of Russia, BRICS.

Введение

После февраля 2022 г. Российская Федерация столкнулась с беспрецедентными финансовыми ограничениями: заморозкой части золотовалютных резервов Банка России и отключением ряда крупных банков от системы SWIFT. Это резко ускорило отказ от валют недружественных государств, прежде всего доллара США и евро, во внешнеторговых расчетах в пользу российского рубля и валют дружественных государств. Тема актуальна, поскольку валюта расчетов определяет бесперебойность платежей, издержки экспортеров и импортеров и степень финансового суверенитета страны.

Проблема дедолларизации активно обсуждается в научной литературе. Г. В. Семеко отмечает, что преобладание доллара в выставлении счетов по торговым операциям перестает соответствовать меняющемуся балансу сил в мировой торговле, и анализирует инициативы России и дружественных стран по переходу на платежи в национальных валютах [1]. И. М. Василевский рассматривает переход России к расчетам в национальных валютах во взаимосвязи с санкциями, валютными ограничениями и перспективами цифровых валют центральных банков [2]. На глобальном уровне С. Арсланалп, Б. Эйхенгрин и Ч. Симпсон-Белл фиксируют постепенное снижение доли доллара в мировых валютных резервах – с 71% в 1999 г. до 59% в 2021 г. [3].

Вместе с тем большинство работ описывают отдельные годы или отдельные аспекты процесса. Недостаточно изучена полная динамика валютной структуры расчетов за 2021–2026 гг. с разграничением экспорта и импорта и увязкой статистики с мерами государственного регулирования.

Цель исследования – выявить и объяснить динамику дедолларизации внешнеторговых расчетов Российской Федерации в 2021–2026 гг. Задачи: определить исходный уровень долларизации; проследить изменение валютной структуры расчетов по годам; выделить этапы процесса; охарактеризовать его нормативно-правовое и институциональное обеспечение; оценить риски.

Исследовательский вопрос: носит ли дедолларизация внешнеторговых расчетов России устойчивый характер или остается временной реакцией на санкции? Гипотеза: дедолларизация приобрела устойчивый характер и сохраняется после отмены чрезвычайных валютных мер, однако сопровождается новыми рисками – зависимостью от ограниченного круга валют и уязвимостью к вторичным санкциям. Объект исследования – внешнеторговые расчеты Российской Федерации, предмет – их валютная структура и ее динамика.

Эмпирическую базу составили статистика Банка России о валютной структуре расчетов за поставки товаров и оказание услуг по внешнеторговым контрактам [4], годовой отчет Банка России [5], материалы информационного агентства «Финмаркет», обобщающие данные Банка России [6], нормативные правовые акты [7–12], Казанская декларация БРИКС [13], официальные заявления должностных лиц. Период исследования – 2021 г. – I полугодие 2026 г.

Банк России приводит валютную структуру внешнеторговых расчетов по трем группам: российский рубль, валюты недружественных государств и валюты дружественных государств. Отнесение валют к группам основано на перечне иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия, утвержденном распоряжением Правительства РФ от 05.03.2022 № 430-р [4; 7]. Группа валют недружественных государств шире суммы доллара США и евро: в нее входят, например, также фунт стерлингов, японская иена и швейцарский франк. Поэтому в настоящей статье дедолларизация понимается в широком смысле – как сокращение доли валют недружественных государств, ключевыми из которых являются доллар США и евро, а приводимые показатели относятся ко всей группе этих валют.

Использованы методы анализа динамики и структурного анализа статистических рядов, сравнительный анализ расчетов по экспорту и импорту, формально-юридический анализ нормативных правовых актов и контент-анализ официальных заявлений.

В 2021 г. на валюты недружественных государств приходилось 84,6% расчетов за российский экспорт и 67,6% – за импорт; доля рубля составляла 14,3 и 28,1% соответственно [4; 6]. Внешняя торговля страны была завязана на западную финансовую инфраструктуру, что создавало системную уязвимость.

Изменение валютной структуры внешнеторговых расчетов за 2021–2025 гг. представлено в табл. 1.

Таблица 1

**Валютная структура расчетов за экспорт и импорт
товаров и услуг Российской Федерации, %**

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Экспорт: рубль	14,3	27,8	39,0	41,5	53,7
Экспорт: валюты недружественных государств	84,6	63,6	31,6	18,5	14,3

Продолжение Таблицы 1

Экспорт: валюты дружественных государств	1,0	8,6	29,4	39,9	32,6
Импорт: рубль	28,1	28,1	30,0	43,6	54,2
Импорт: валюты недружественных государств	67,6	56,6	34,0	21,9	15,0
Импорт: валюты дружественных государств	4,3	15,2	36,0	34,5	30,8

Источник: составлено автором по данным Банка России [4; 6].

Данные табл. 1 показывают, что за 2021–2025 гг. доля валют недружественных государств в расчетах за экспорт сократилась почти в шесть раз (с 84,6 до 14,3%), за импорт – в 4,5 раза (с 67,6 до 15,0%). Рубль стал основной валютой расчетов: 53,7% по экспорту и 54,2% по импорту [6]. В 2025 г. рубль частично заместил и валюты дружественных государств: их доля в экспорте снизилась с 39,9 до 32,6%. В декабре 2025 г. доля рубля в экспортных расчетах превысила 62% [6], в I квартале 2026 г. она составила 62% против 46% годом ранее [14].

Первый этап дедолларизации (2022 г.) характеризуется вынужденным переходом. Указом Президента РФ от 28.02.2022 № 79 была введена обязательная продажа 80% валютной выручки экспортеров [8], Указом от 31.03.2022 № 172 – порядок оплаты российского газа покупателями из недружественных стран в рублях через специальные счета в Газпромбанке [9]. За год доля рубля в расчетах за экспорт выросла с 14,3 до 27,8% [6].

Второй этап (2023 г.) – это ускорение и переход на валюты дружественных государств, прежде всего юань. Их доля в экспорте выросла до 29,4 %, в импорте – до 36,0%, впервые превысив долю валют недружественных государств (34,0%) [6]. В октябре 2023 г. для стабилизации курса рубля Указом Президента РФ № 771 для ряда крупных экспортеров была введена обязательная продажа валютной выручки [10].

Третий этап (2024 г.) сопровождался платежными трудностями. 12 июня 2024 г. Минфин США ввел санкции против Московской биржи, и с 13 июня

биржевые торги долларом и евро были прекращены [15]. Давление на расчеты усилил указ Президента США № 14114 от 22.12.2023, позволяющий вводить санкции против иностранных банков за значимые операции, связанные с российским военно-промышленным комплексом [16]. Несмотря на это, доля валют недружественных государств в расчетах за экспорт продолжила снижаться – до 18,5% [6].

Четвертый этап (2025–2026 гг.) – закрепление тенденции. Доля валют недружественных государств опустилась до 14,3% в экспорте и 15,0% в импорте [6]. В августе 2025 г. Правительство РФ снизило до нуля нормативы обязательной репатриации и продажи валютной выручки, сославшись на укрепление рубля и отсутствие проблем с валютной ликвидностью [12]. После отмены этих мер доля рубля продолжила расти, что подтверждает рыночный, а не только административный характер процесса. В августе 2026 г. заместитель Председателя Правительства РФ А. В. Новак сообщил, что доля национальных валют во внешнеторговых расчетах достигла 89%, в том числе рубля – 56% [14].

В части нормативно-правового и институционального обеспечения базовым актом остается Федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле», который с 2023 г. относит цифровой рубль к валюте Российской Федерации [11]. Институциональную основу расчетов составляют Система передачи финансовых сообщений (СПФС) Банка России и платежная система «Мир». По данным Банка России, на конец 2025 г. к СПФС были подключены 579 организаций, более четверти пользователей – нерезиденты [5]. На международном уровне Казанская декларация БРИКС 2024 г. поддержала расширение расчетов в национальных валютах и проработку трансграничной расчетно-депозитарной инфраструктуры BRICS Clear [13].

В расчетах с ключевыми партнерами, по словам Президента РФ В. В. Путина, доля рубля и валют дружественных стран в расчетах России с государствами БРИКС достигла 90% [17]. В торговле с Китаем, по данным Министра финансов РФ А. Г. Силуанова, в рублях и юанях осуществляется 99,1% расчетов [18].

Полученные результаты согласуются с выводами Г. В. Семеко и И. М. Василевского о закономерном характере перехода к национальным валютам [1; 2] и подтверждают гипотезу исследования: дедолларизация сохранилась и усилилась после отмены обязательной продажи выручки.

Вместе с тем процесс несет риски. Во-первых, в 2023–2024 гг. отказ от валют недружественных государств сопровождался ростом зависимости от юаня и китайской банковской системы. Во-вторых, валюты ряда партнеров имеют ограниченную конвертируемость, что затрудняет использование выручки при несбалансированной торговле. В-третьих, угроза вторичных санкций [16] повышает транзакционные издержки и удлиняет платежные цепочки. Рост доли рубля в 2025 г. частично снижает эти риски, поскольку валютный риск переходит к иностранным контрагентам.

Ограничение исследования – агрегированность публикуемой статистики: Банк России раскрывает данные по укрупненным группам валют (рубль, валюты недружественных и дружественных государств), что не позволяет выделить в ней доли отдельных валют – доллара США, евро, юаня.

Заключение

Отвечая на исследовательский вопрос, можно заключить, что дедолларизация внешнеторговых расчетов России приобрела устойчивый характер. За 2021–2025 гг. доля валют недружественных государств сократилась с 84,6 до 14,3% по экспорту и с 67,6 до 15,0% по импорту, а рубль стал основной валютой расчетов. Процесс прошел путь от вынужденного перехода (2022 г.) через юанизацию (2023 г.) и платежные трудности (2024 г.) к закреплению (2025–2026 гг.) и продолжился после отмены чрезвычайных валютных мер. Гипотеза подтверждена.

Для снижения сохраняющихся рисков целесообразно расширять корреспондентскую сеть с банками дружественных стран, развивать прямые котировки и инструменты хеджирования рубля к валютам партнеров, механизмы взаимозачета, а также расчетную инфраструктуру БРИКС и ЕАЭС.

Список литературы

1. Семеко Г. В. Платежно-расчетные отношения в международной торговле: национальные валюты против доллара // Экономические и социальные проблемы России. – 2024. – № 3(59). – С. 147–175.
2. Василевский И. М. Переход России к расчетам в национальных валютах в контексте изменений в мировой валютно-финансовой системе // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 4. – С. 484–491. – DOI: 10.35854/1998-1627-2024-4-484-491.

3. Arslanalp S., Eichengreen B., Simpson-Bell C. The Stealth Erosion of Dollar Dominance: Active Diversifiers and the Rise of Nontraditional Reserve Currencies // IMF Working Papers. – 2022. – Vol. 2022, No. 058. – 42 p. – DOI: 10.5089/9798400204746.001.

4. Валютная структура расчетов за поставки товаров и оказание услуг по внешнеторговым контрактам по географическим зонам и валютам государств в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 05.03.2022 № 430-р // Банк России : официальный сайт. – URL: https://www.cbr.ru/vfs/statistics/credit_statistics/cur_str_new.xlsx (дата обращения: 17.09.2026).

5. Годовой отчет Банка России за 2025 год. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/god/ (дата обращения: 16.09.2026).

6. Доля рублей при оплате экспорта РФ выросла до рекорда // Финмаркет. – 2026. – 17 февраля. – URL: <https://www.finmarket.ru/main/article/6562640> (дата обращения: 16.09.2026).

7. Об утверждении перечня иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц : распоряжение Правительства Российской Федерации от 05.03.2022 № 430-р. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411064/ (дата обращения: 17.09.2026).

8. О применении специальных экономических мер в связи с недружественными действиями Соединенных Штатов Америки и примкнувших к ним иностранных государств и международных организаций : указ Президента Российской Федерации от 28.02.2022 № 79. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403483298/> (дата обращения: 16.09.2026).

9. О специальном порядке исполнения иностранными покупателями обязательств перед российскими поставщиками природного газа : указ Президента Российской Федерации от 31.03.2022 № 172. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47699> (дата обращения: 16.09.2026).

10. Об обязательной продаже иностранной валюты некоторыми российскими экспортерами : указ Президента Российской Федерации от 11.10.2023 № 771. – Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ».

11. О валютном регулировании и валютном контроле : федеральный закон от 10.12.2003 № 173-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 50. – Ст. 4859.

12. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2025 г. № 698 : постановление Правительства Российской Федерации от 14.08.2025 № 1210. – URL: <http://government.ru/news/55932/> (дата обращения: 16.09.2026).

13. Казанская декларация «Укрепление многосторонности для справедливого глобального развития и безопасности» : принята по итогам XVI саммита БРИКС 23 октября 2024 г. – URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/MUCfWDg0QRs3xfMUiCAmF3LEh02OL3Hk.pdf> (дата обращения: 16.09.2026).

14. Россия перевела 89 процентов внешнеторговых расчетов в национальные валюты // ТКС.РУ. – 2026. – 20 августа. – URL: <https://www.tks.ru/politics/2026/08/20/0013/> (дата обращения: 16.09.2026).

15. Мосбиржа с 13 июня прекращает торги долларом и евро в связи с санкциями // Интерфакс. – 2024. – 12 июня. – URL: <https://www.interfax.ru/business/966310> (дата обращения: 16.09.2026).

16. Executive Order 14114 of December 22, 2023. Taking Additional Steps With Respect to the Russian Federation's Harmful Activities // Federal Register. – 2023. – Vol. 88, No. 246. – P. 89271–89274.

17. Путин рассказал о ключевом показателе в торговле между странами БРИКС // URA.RU. – 2025. – URL: <https://ura.news/news/1052959769> (дата обращения: 16.09.2026).

18. Силуанов: доля расчетов России и Китая в нацвалютах достигла 99,1 % // ТАСС. – 2025. – 4 ноября. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25530697> (дата обращения: 16.09.2026).

© Плетнёва А.Д., 2026

ДИСКУРС О ВЗАИМОРАСЧЕТАХ В НАЦИОНАЛЬНЫХ ВАЛЮТАХ СТРАН БРИКС: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Мелихова Ирина Павловна

аспирант

Научный руководитель: **Миронюк Михаил Григорьевич**

к.п.н., доцент

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

Аннотация: В статье рассматривается формирование дискурса о взаиморасчетах в национальных валютах стран БРИКС в условиях трансформации мировой финансовой системы и усиления геоэкономической фрагментации. Анализируются экономические и политические мотивы расширения использования национальных валют, институциональные инициативы БРИКС в сфере трансграничных платежей, а также ограничения их дальнейшего масштабирования. Показано, что переход к национальным валютам не сводится к отказу от доллара, а представляет собой постепенную диверсификацию платежных инструментов и снижение зависимости от отдельных элементов международной финансовой инфраструктуры, постепенно формируя общую платежную инфраструктуру.

Ключевые слова: БРИКС, национальные валюты, взаиморасчеты, трансграничные платежи, международная финансовая система, дедолларизация, геоэкономическая фрагментация, финансовая устойчивость.

DISCOURSE ON MUTUAL SETTLEMENTS IN NATIONAL CURRENCIES OF BRICS COUNTRIES: ECONOMIC AND POLITICAL ASPECTS

Melikhova Irina Pavlovna

Scientific supervisor: **Mironyuk Mikhail Grigoryevich**

Abstract: The article examines the emerging discourse on mutual settlements in national currencies among BRICS countries amid the transformation of the global financial system and increasing geoeconomic fragmentation. The study analyzes the

economic and political drivers behind the wider use of national currencies, BRICS institutional initiatives in cross-border payments, and the constraints on their further expansion. The article argues that the shift toward national currencies should not be interpreted solely as an attempt to abandon the US dollar, but rather as a gradual diversification of payment instruments and a reduction of dependence on particular elements of the international financial infrastructure, gradually shaping a common payment infrastructure.

Key words: BRICS, national currencies, mutual settlements, cross-border payments, international financial system, de-dollarization, geoeconomic fragmentation, financial resilience.

Международная финансовая система изменяется вместе с трансформацией мировой экономики. Возрастает геополитическая напряженность, в одностороннем порядке вводятся ограничительные меры, структура внешней торговли претерпевает изменения. Одним из проявлений процессов глобальных изменений в экономике выступает расширение дискурса о взаиморасчетах в национальных валютах. Особенно активно эта тема обсуждается в рамках альянса стран Глобального Юга – БРИКС.

Расширение объединения до десяти полноправных членов [1] и Королевства Саудовская Аравия, позиционирующей себя в качестве приглашенного государства [1; 2], увеличило его совокупный экономический и торговый потенциал. Как отметил в своем выступлении на заседании делового форума БРИКС Президент Российской Федерации В.В. Путин, «за последние пять лет более 40% мирового ВВП произвели государства БРИКС» и «если говорить о приросте мировой экономики за то же время, то почти половину этого прироста обеспечили страны нашего с вами объединения» [3] (*прим. автора – БРИКС*). В этих условиях возрастает значение механизмов обслуживания взаимной торговли и соответствующей платежной инфраструктуры.

Использование национальных валют в расчетах стран БРИКС имеет как экономическое, так и политическое измерение. С экономической точки зрения оно потенциально позволяет сокращать транзакционные издержки, валютные риски и зависимость от внешней платежной инфраструктуры. В политическом дискурсе данный процесс рассматривается в контексте укрепления финансового суверенитета, развития многополярности и трансформации международного экономического порядка.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении основных характеристик дискурса о взаиморасчетах в национальных валютах стран БРИКС и определении соотношения между политическими декларациями, экономическими стимулами и институционально-инфраструктурными ограничениями данного процесса.

Сама идея создания более справедливой финансовой системы и снижения зависимости от доллара начала обсуждаться экспертами и министрами почти сразу после создания объединения, но легла в основу официальных деклараций только в апреле 2010 года по итогам саммита стран в Бразилии [4]. В 2012 году на саммите в Индии было озвучено предложение о создании Нового банка развития, призванного активно увеличивать долю финансирования и кредитования в национальных валютах стран-участниц [4]. На сегодняшний день этот показатель достиг почти 46% от общего объема одобренных кредитов [5]. В 2014 году в рамках очередного саммита в Бразилии сама структура и пул условных валютных резервов, наконец, были созданы, что заложило финансовую базу для расчетов в национальных валютах [6]. В дальнейшем акцент сместился на формирование инфраструктуры, обеспечивающей возможность их системного применения во взаимной торговле и финансовых операциях.

Одним из важных этапов стала Казанская декларация саммита БРИКС 2024 года. Государства-участники поддержали использование национальных валют в операциях между государствами БРИКС и их торговыми партнерами, укрепление корреспондентских банковских связей [7], изучение возможности сопряжения финансовых рынков и создания независимой трансграничной расчетно-депозитарной инфраструктуры [8]. Однако по сегодняшний день в рамках БРИКС все еще не сформирована единая валютная система и не установлены обязательства по переходу на национальные валюты [9]. Действующий подход предполагает добровольное участие государств и финансовых организаций.

Основная экономическая аргументация в пользу расчетов в национальных валютах связана с сокращением транзакционных издержек и валютных рисков. Вместе с тем эффективность данной модели зависит от структуры торговых потоков. При их дисбалансе возникает проблема накопления валюты одного из торговых партнеров, что требует механизмов клиринга, валютных свопов и развитых финансовых рынков, обеспечивающих дальнейшее использование соответствующих валют.

Существенным ограничением является также уровень ликвидности национальных валют. Для широкого международного использования валюта должна быть востребована не только в текущих расчетах, но и в кредитовании, инвестиционной деятельности и операциях по управлению финансовыми рисками.

Дополнительное значение имеют сетевые эффекты. Широкое использование определенной валюты снижает издержки ее применения и формирует стимулы для подключения новых участников [10, с. 783–786]. Поэтому создание альтернативной системы расчетов предполагает не только заключение двусторонних соглашений, но и формирование устойчивой сети финансовых связей.

БРИКС обладает значительной экономической базой для расширения таких связей. По данным ЮНКТАД, внутренняя торговля десяти стран объединения увеличилась с 84,2 млрд долл. США в 2003 году до 1,17 трлн долл. США в 2024 году, демонстрируя среднегодовой темп роста около 13% [11]. Как отмечает, глава Российского фонда прямых инвестиций К.А. Дмитриев, внутренняя торговля стран БРИКС в 2025 году сохранила уровень в 1 трлн долл. США [12]. Вместе с тем структура взаимной торговли остается неоднородной: семь из десяти членов БРИКС обеспечивают порядка 60% своего экспорта продаж сырьем [11].

Политическое измерение связано прежде всего с вопросами экономического суверенитета и устойчивости к внешним ограничениям. Концепция повышения финансовой автономии, предполагающая расширение возможностей государств в осуществлении внешнеэкономических операций, направлена на снижение зависимости от инфраструктуры третьих стран. Риск санкционного давления стимулирует банки и компании находить и использовать альтернативные каналы платежей и валютных опций вне зависимости от наличия прямой политической цели изменить структуру международной торговли [13, с. 5–8].

Следует также понимать, что расчеты в национальных валютах не равны процессу дедолларизации. Решение использовать альтернативные опции может заключаться в прагматических факторах, включая желание снизить транзакционные издержки и валютные риски, а также обеспечить непрерывность внешнеторговых операций. Тем более, БРИКС не закрепил обязательства по отказу от доллара или созданию единой валюты, хотя и активно обсуждал эту тему в 2023 году [14]. По оценкам экспертов, единая

валюта в БРИКС может появиться не ранее 2050 года, тогда как процесс дедолларизации с геополитической и экономической точек зрения важен именно в нынешнее время [15]. В рамках саммита текущего года заместитель индийского министра иностранных дел, шерпа Индии в БРИКС Судхакар Далела еще раз подчеркнул, что «вместо создания общей денежной единицы участники объединения рассматривают расширение расчетов в национальных валютах» [16].

Опыт российско-китайских расчетов демонстрирует одну из наиболее масштабных форм расширения использования национальных валют. После 2022 года Россия существенно увеличила долю рубля и юаня во внешнеторговых операциях. При этом китайский юань обладает объективными преимуществами благодаря масштабу китайской экономики, развитой торговой сети и более высокой международной ликвидности по сравнению с большинством других валют БРИКС. Данный пример демонстрирует проблему асимметрии: диверсификация расчетов относительно доллара не обязательно сопровождается пропорциональным увеличением роли всех национальных валют. Напротив, может возрасти значение наиболее ликвидной валюты внутри формирующейся альтернативной системы.

Значимым фактором существующих ограничений остаются различия в национальном валютном регулировании, требованиях к банковскому сектору, правилах движения капитала и стандартах финансового мониторинга. Формирование единой платежной среды, таким образом, предполагает значительный уровень межгосударственной координации. И в сентябре 2026 года проект о создании такой инфраструктуры – BRICS Pay – получил развитие благодаря подписанию в ходе саммита БРИКС в Индии соглашения между Российским фондом прямых инвестиций, АО «БРИКС Пэй» и индийской BRICS Pay India [17]. В рамках такой модели государства смогут сохранить национальные валюты, одновременно получая возможность использовать их непосредственно в торговых, инвестиционных и финансовых операциях при наличии совместимой инфраструктуры. Важное значение имеет развитие финансирования в национальных валютах через Новый банк развития. Уже в Казанской декларации БРИКС поддержал поиск соответствующих механизмов [7]. Это расширяет валютную диверсификацию за пределы торговых расчетов, связывая ее с инвестиционной деятельностью.

В результате может сформироваться взаимосвязанная система, в которой торговые операции создают спрос на национальные валюты, банковская

инфраструктура обеспечивает их обращение, а инвестиционное финансирование расширяет сферу их применения за пределами краткосрочных расчетов.

Список литературы

1. Министерство иностранных дел Российской Федерации. О межгосударственном объединении БРИКС (справочная информация). 16 апреля 2026 года. URL: <https://www.mid.ru/ru/detail-material-page/1767167/> (дата обращения 17.09.2026).
2. Saudi Gazette. Saudi foreign minister arrives in New Delhi for BRICS Summit. 12 September 2026. URL: <https://saudigazette.com.sa/article/664515/saudi-arabia/saudi-foreign-minister-arrives-in-new-delhi-for-2026-brics-summit> (accessed on 17.09.2026).
3. Информационный ресурс Президента России. Деловой форум БРИКС // Президент России Владимир Путин выступил на заседании делового форума БРИКС. 11 сентября 2026 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/80737> (дата обращения 17.09.2026).
4. Экспертный совет высокого уровня БРИКС. История БРИКС. URL: <https://brics-expert.info/history/> (дата обращения 17.09.2026).
5. Международная медиасеть TV BRICS. Глава НБР обозначила приоритеты банка на второе десятилетие: больше инвестиций и финансирования в национальных валютах. 14 сентября 2026 года. URL: <https://tvbrics.com/news/glava-nbr-oboznachila-prioritety-banka-na-vtoroe-desyatiletie-bolshe-investitsiy-i-finansirovaniya-v/> (дата обращения 17.09.2026).
6. Экспертный совет по вопросам участия Российской Федерации в объединении БРИКС. История БРИКС. URL: <https://bricscouncil.ru/ru/history> (дата обращения 17.09.2026).
7. Экспертный совет высокого уровня БРИКС. Казанская декларация БРИКС 23 октября 2024 года. 24 октября 2024 года. URL: <https://1520international.com/Казанская%20декларация%20БРИКС.pdf> (дата обращения 17.09.2026).
8. Коммерсантъ. Реформа международной финансовой «архитектуры», осуждение атак Израиля и BRICS Clear. 24 октября 2024 года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7250366> (дата обращения 17.09.2026).

9. Декларация Нью-Дели. 12 сентября 2026 года. URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/xf6HNdjxIAJJ6djtCvTaeb5xlUxCdFcP.pdf> (дата обращения 17.09.2026).
10. Gopinath G., Stein J. C. Banking, Trade, and the Making of a Dominant Currency // The Quarterly Journal of Economics. 2021. Vol. 136. No. 2. P. 783–830.
11. UNCTAD. Two Decades of Intra-BRICS Trade: Trends, Patterns and Policies. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2026. 53 p.
12. Ведомости. Внутренняя торговля стран БРИКС достигла \$1 трлн. 26 июня 2025 года. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2025/06/26/1120228-vnutrennyaya-torgovlya-stran> (дата обращения 17.09.2026).
13. Bank for International Settlements. Project Nexus: Enabling Instant Cross-Border Payments. Basel: BIS Innovation Hub, 2024. 75 p.
14. Forbes Russia. Набиуллина сочла идею единой валюты БРИКС сложной в реализации. 6 июля 2023 года. URL: https://www.forbes.ru/finansy/492401-nabiullina-socla-ideu-edinoj-valuty-briks-sloznoj-v-realizacii?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения 17.09.2026).
15. Информационное агентство «Регнум». Когда единая валюта стран БРИКС вытеснит доллар. 25 января 2023 года. URL: <https://regnum.ru/article/3774098> (дата обращения 17.09.2026).
16. LIFE. Не единая валюта, а нацвалюты: В Индии объяснили финансовый курс БРИКС. 12 сентября 2026 года. URL: <https://life.ru/p/ne-edinaya-valyuta-a-natsvaluty-v-indii-obyasnili-finansovyy-kurs-briks> (дата обращения 17.09.2026).
17. Interfax international information group. RDIF, BRICS Pay, BRICS Pay India agree to develop cross-border payments. 11 September 2026. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/119094/> (accessed on 17.09.2026).

© Мелихова И.П., 2026

**СЕКЦИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

**МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТНЫХ СТРУКТУР
С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ
(НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ)**

Сидоров Николай Николаевич

аспирант

Национальный исследовательский Мордовский
государственный университет им. Н.П. Огарёва

Аннотация: в статье анализируются модель и механизмы взаимодействия органов региональной власти с общественными институтами субъекта на примере Республики Мордовия. На основе проведенного исследования осуществлена систематизация и предложена классификация структур, обеспечивающих реализацию региональной коммуникационной политики.

Ключевые слова: система управления регионом, государственное управление, региональная политика, внутренняя политика, государственный PR, гражданское общество, центр управления регионом.

**MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT BODIES
AND THE PUBLIC IN THE REGIONAL MANAGEMENT SYSTEM
(A CASE STUDY OF THE REPUBLIC OF MORDOVIA)**

Sidorov Nikolai Nikolaevich

Abstract: the article analyzes the model and mechanisms of interaction between regional authorities and public institutions within a constituent entity of the Russian Federation, using the Republic of Mordovia as a case study. Based on the research conducted, the structures facilitating the implementation of regional communication policy are systematized and classified.

Key words: regional governance system, public administration, regional policy, domestic policy, government PR, civil society, regional management center.

Коммуникация органов власти с общественными и политическими организациями и населением в России традиционно осуществляется посредством связей с общественностью [1, с. 106]. Деятельность таких структур

определяется как разрешение объективных противоречий между плюрализмом политических и иных групп общественности и обеспечением стабильности и целостности государственной власти [2, с. 44]. В рамках данного исследования предлагается рассматривать процесс взаимодействия значительно шире рамок исключительно имиджевой (PR) деятельности. Исключительно важную качественную роль в построении коммуникации со сложноорганизованным современным обществом играют подразделения органов государственной власти, объединенные понятием «внутренняя политика». Использование данного понятийного аппарата отражает современные тенденции развития государственного управления, тогда как в недавнем прошлом подобные структуры чаще определялись как часть «государственно-политического управления». В статье рассматривается региональный (субъектный) уровень системы, находящийся в непосредственном взаимодействии с федеральным и муниципальным уровнями.

Изучение и мониторинг состояния системы связей с общественностью являются важными показателями для определения эффективности всей системы государственного управления в регионе. Органам власти необходимо не просто транслировать информацию, но и доводить актуальные тенденции развития различных сфер жизнедеятельности, получать обратную связь через институциональные и неинституциональные каналы, а также принимать соответствующие управленческие решения с целью реализации государственной политики. Следовательно, результаты подобных исследований могут быть полезны в различных аспектах изучения политического управления субъекта, в частности, при анализе деятельности органов власти по формированию позитивного имиджа региона.

В настоящее время наблюдается тенденция к централизации государственного управления на всех уровнях власти. В связи с этим практически все ключевые подразделения в исследуемой сфере находятся либо в аппарате главы региона – Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия, либо учреждены непосредственно при Главе Республики Мордовия. Одним из показателей этого процесса можно считать ликвидацию Министерства печати и информации Республики Мордовия, функции которого перешли к подразделениям региональной администрации.

Современный этап развития характеризуется трендом цифровизации многих сфер жизнедеятельности, в том числе информационной. Необходимо

отметить, что начиная с 2000-х годов, Республика Мордовия стремится занимать лидирующие позиции в инновационных процессах. Так, в рамках федеральной целевой программы «Электронная Россия» (2002–2010 гг.) был создан официальный сайт органов власти региона с семантически значимым доменным именем в сети Интернет (e-mordovia), что концептуально интерпретируется как «Электронная Мордовия». Начиная с этого периода, ресурс стал важным источником достоверной и оперативной информации о деятельности органов власти и приоритетах региональной политики. К числу современных тенденций относится использование платформы «Инцидент Менеджмент», которая позволяет осуществлять мониторинг общественных настроений и индивидуальных запросов граждан в социальных сетях и обеспечивать оперативную обратную связь.

Республика Мордовия обладает уникальным опытом выстраивания коммуникации власти и общества, который исторически характеризовался высоким уровнем доверия со стороны всех участников взаимодействия. В рамках исследования предлагается разделить все элементы системы на три группы: PR-структуры, структуры внутренней политики и представительные структуры. Функционируя в едином управленческом контуре, каждая из групп ориентирована на различные целевые аудитории, использует дифференцированные методы работы и отличается уровнем публичности.

Структуры PR. Непосредственно государственным PR занимаются пресс-служба Главы Республики Мордовия и Управление информационной политики Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия. Пресс-служба осуществляет классические функции, обеспечивая освещение в СМИ деятельности высшего должностного лица субъекта. Положение о пресс-службе предусматривает не только комплексное информационное сопровождение действий главы региона, но и подготовку самостоятельных аналитических материалов, направленных на формирование общественного мнения о деятельности Главы РМ [3]. Управление информационной политики в современной организационной структуре совмещает аналитические и идеологические функции, а также широкий спектр хозяйственных и организационных полномочий, перешедших от ликвидированного Министерства печати и информации, в части работы с подведомственными государственными учреждениями в сфере информационного обеспечения. Именно это управление наделено полномочиями по осуществлению эффективного взаимодействия в публичной сфере между

органами власти и общественностью как внутри региона, так и за его пределами. Результатом работы структуры является формирование сбалансированного информационного поля в СМИ и иных источниках, которое создает стратегический имидж субъекта и способствует решению задач, поставленных правительством и руководителем республики. ГБУ «Пресс-центр Республики Мордовия» создано в соответствии с уставом для обеспечения доступа к информации о деятельности органов власти региона. Важнейшим инструментом в его работе является официальный сайт органов власти Мордовии. Размещаемый на данном ресурсе информационный контент выступает цифровой репрезентацией комплексного имиджа региона. Такой ресурс выполняет не только имиджевую, но и навигационную функцию, отражая приоритетные направления социально-экономического развития субъекта для заинтересованной аудитории. На данной платформе консолидируются усилия всего блока PR-структур.

Структуры внутренней политики. В отличие от классических PR-структур, подразделения внутренней политики ведут работу непосредственно с институтами гражданского общества: общественными и политическими партиями, движениями, НКО, то есть с организованными по определенному признаку группами общественности. Эта деятельность преимущественно выведена из публичного поля. Публичная часть данной работы ограничивается, как правило, ее итоговым этапом. Она выражается в заявлениях главы региона по соответствующей тематике, проведении встреч с представителями общественных организаций, участии в совместных мероприятиях публичного характера. В ряде регионов страны для этого направления создаются отдельные министерства в составе правительства, в других – интегрируются в структуру региональных администраций. В Республике Мордовия реализован второй подход: функционирует Управление по внутренней политике Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия. К его компетенции относятся мониторинг и анализ общественно-политической ситуации в регионе, а также разработка предложений по необходимым действиям для достижения целей государственной политики в данной сфере. Взаимодействие с муниципальным уровнем власти осуществляет отдел по вопросам местного самоуправления, выделенный в Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия в самостоятельное структурное подразделение. Важнейшим звеном в работе по прямому контакту с населением

является отдел по работе с обращениями граждан. Данная структура играет ключевую роль в формировании прямой коммуникации общественности и власти. В случаях, когда эти подразделения трансформируют свою деятельность из механического маршрутизатора обращений в механизм реального решения проблем граждан с использованием административного ресурса главы региона, они вносят существенный вклад в легитимацию и повышение доверия ко всей системе власти. Особое место в системе связей властных структур с общественностью региона занимает Центр управления регионом (ЦУР), созданный в каждом субъекте согласно поручению Президента Российской Федерации В.В. Путина. Данные центры осуществляют комплекс работ по мониторингу, обработке и анализу обращений граждан и социально значимых проблем, идентифицируемых в сети Интернет, мессенджерах и социальных сетях [4]. Следует отметить, что организационной формой работы ЦУР является проектный офис, сочетающий поддерживающий, контролирующий и управляющий контуры. Согласно Положению о ЦУР, основные его задачи и полномочия частично пересекаются с функциями вышеописанных структур. Это свидетельствует об экспериментальном характере данных Центров и поиске оптимальной институциональной ниши в системе взаимодействия власти и общества в рамках достижения цифровой трансформации страны как одной из национальных целей развития России на период до 2030 года. В связи с этим нельзя исключать, что роль и значение Центров в перспективе будут возрастать. В пилотном режиме в ряде регионов внедряются Муниципальные центры управления.

Представительные структуры. Третья форма взаимодействия сочетает в себе институциональный и публичный форматы. Именно эта форма работы с общественностью сыграла важную роль в сложный период начала 2000-х годов, консолидируя различные слои общества для решения задач регионального развития. С различной периодичностью проводятся заседания Общественного совета при Администрации Главы Республики Мордовия и Правительстве Республики Мордовия и Консультативного совета ветеранов при Главе Республики Мордовия, а с 2006 года функционирует Общественная палата Республики Мордовия, где осуществляется прямой контакт между лидерами институтов гражданского общества, представителями ветеранских движений различных отраслей и представителями власти. Также Указами Главы Республики Мордовия созданы следующие общественные советы:

- Межведомственный совет по развитию добровольчества (волонтерства) и социально ориентированных некоммерческих организаций при Главе Республики Мордовия;
- Совет по координации молодежных программ и поддержке молодежного движения при Главе Республики Мордовия;
- Совет при Главе Республики Мордовия по делам инвалидов;
- Совет при Главе Республики Мордовия по межнациональным и межконфессиональным отношениям;
- Совет при Главе Республики Мордовия по развитию отрасли информационных технологий;
- Общественный совет по развитию православной культуры при Главе Республики Мордовия.

По итогам каждого заседания составляется итоговый документ с решениями по обсужденным проблемным вопросам и формируется перечень поручений главы региона, направленных на реализацию принятых решений органами власти.

Анализ всех трех групп системы показывает, что они интегрированы в структуру Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия. По официальному статусу Администрация является органом, обеспечивающим реализацию полномочий главы региона. Следовательно, персональный фактор, а именно воля и стиль управления руководителя субъекта, оказывают определяющее влияние на функционирование системы взаимодействия власти и общества, что также является значимой современной тенденцией.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод, что наиболее системно коммуникация с общественностью выстроена по нисходящей модели (от органов власти), при этом инициатива преимущественно исходит именно от них. Данная форма эффективна в условиях мобилизации ресурсов для ответа на масштабные социально-политические вызовы и на текущем этапе может считаться оправданной. Однако при стабилизации обстановки и ограничении административных ресурсов приоритет следует сместить в сторону развития третьей – представительной – группы структур. В этом случае система сможет быстрее адаптироваться к объективным реалиям. Наличие разветвленной сети общественных советов представляет собой значительный ресурс развития,

ключевой задачей является повышение эффективности механизмов его использования.

Все большее значение уделяется мониторингу общественного мнения и оперативному реагированию на него через социальные сети; соответственно, увеличивается численность работников и структур, занятых в данном направлении. Чтобы избежать рисков формального реагирования, необходимы системная аналитика и выявление фундаментальных причин наблюдаемых социальных процессов. Риски работы PR-структур носят отложенный характер. Важно избегать диссонанса между формируемым имиджем региона и его реальными социально-экономическими показателями. Система связей власти и общества в Мордовии сформировалась под влиянием внешних и внутренних факторов и уже доказала свою состоятельность. Вместе с тем, как и любая динамическая система, она требует адаптации к изменениям путем трансформации и усиления роли отдельных структурных элементов.

Список литературы

1. Максимов М.А. Факторы трансформации системы связей с общественностью органов региональной государственной власти в современной России // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. – 2010. – Том 6. – № 4. – С. 106–115.
2. Баранов Г.В. Функции связей с общественностью // Интерактивная наука. – 2016. – № 7. – С. 43-45.
3. Указ Главы Республики Мордовия от 15 апреля 2021 года N 94-УГ «Об утверждении Положения об Администрации Главы Республики Мордовия и Правительства Республики Мордовия» // ЭПС "Система ГАРАНТ" : Мобильный ГАРАНТ онлайн. Интернет-версия / НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС-УНИВЕРСИТЕТ". URL: <http://internet.garant.ru> (дата обращения: 15.09.2026).
4. Центры управления регионами. URL: <https://dialog.info/projects/region-management-center/> (дата обращения: 15.09.2026).

© Сидоров Н.Н.

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ**

Осина София Андреевна

студент

Научный руководитель: **Горшунова Ирина Викторовна**

к.э.н., доцент

НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и
социально-информационных технологий – ИМСИТ»

Аннотация: рассмотрены основные факторы, определяющие эффективность цифровой трансформации кадрового менеджмента в государственной службе. Выделены технологические, организационные, кадровые, финансовые и правовые условия цифровизации. Определено влияние цифровых компетенций персонала, организационной готовности, интеграции информационных систем и информационной безопасности на результативность кадровых процессов.

Ключевые слова: цифровая трансформация, кадровый менеджмент, государственная служба, цифровые компетенции, цифровизация государственного управления, информационная безопасность, HR-технологии.

**FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF DIGITAL
TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN THE CIVIL SERVICE**

Osina Sofia Andreevna

Scientific adviser: **Gorshunova Irina Viktorovna**

Abstract: the article examines the main factors determining the effectiveness of digital transformation of human resource management in the civil service. Technological, organizational, personnel, financial and legal conditions of digitalization are identified. The influence of employees' digital competencies, organizational readiness, information systems integration and information security on the effectiveness of personnel processes is considered.

Key words: digital transformation, human resource management, civil service, digital competencies, public administration digitalization, information security, HR technologies.

В условиях становления цифровой экономики и развития информационного общества вопросы цифровизации государственного управления приобретают стратегическое значение для Российской Федерации. Одним из ключевых направлений модернизации государственного сектора выступает цифровая трансформация кадрового менеджмента, предполагающая внедрение современных информационных технологий в систему управления персоналом государственной службы. Данный процесс ориентирован на повышение эффективности кадровых процедур, совершенствование механизмов принятия управленческих решений, оптимизацию документооборота и развитие цифровых компетенций государственных служащих [1].

Современная система государственной службы функционирует в условиях высокой динамики социально-экономических процессов, что требует формирования новых подходов к управлению человеческими ресурсами. Традиционные методы кадрового администрирования постепенно утрачивают эффективность вследствие значительного объема документооборота, сложности межведомственного взаимодействия и необходимости оперативной обработки больших массивов информации. В этой связи цифровые технологии становятся важнейшим инструментом повышения производительности труда и качества государственного управления [3].

Особую роль в цифровой трансформации кадрового менеджмента играют федеральные программы и национальные проекты, направленные на развитие цифровой инфраструктуры органов государственной власти. В рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» государство активно внедряет системы электронного документооборота, цифровые кадровые платформы, автоматизированные системы оценки персонала и аналитические инструменты обработки данных. Внедрение таких решений позволяет повысить прозрачность кадровых процессов, снизить административные издержки и ускорить выполнение управленческих функций.

Вместе с тем цифровизация кадровой системы сопровождается рядом проблем и ограничений. К числу наиболее значимых относятся недостаточный уровень цифровой грамотности государственных служащих, сопротивление организационным изменениям, нехватка квалифицированных ИТ-специалистов,

а также риски информационной безопасности. Существенным фактором выступает и высокий уровень регламентации деятельности государственных органов, который зачастую замедляет внедрение инновационных технологий.

Следует отметить, что кадровый менеджмент в государственной службе имеет специфические особенности по сравнению с коммерческим сектором. Деятельность государственных служащих регулируется законодательством, а процессы подбора, оценки и продвижения персонала требуют соблюдения принципов открытости, законности и объективности. Именно поэтому цифровая трансформация в данной сфере должна осуществляться комплексно и учитывать как организационные, так и правовые аспекты функционирования государственной службы [4].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления факторов, оказывающих влияние на результативность цифровизации кадрового менеджмента, а также разработкой направлений повышения эффективности цифровой трансформации в государственном секторе. В современных условиях эффективность кадрового управления становится одним из ключевых факторов устойчивости государственного аппарата и повышения качества предоставления государственных услуг населению [7].

Целью исследования является комплексный анализ факторов, влияющих на эффективность цифровой трансформации кадрового менеджмента в государственной службе, а также определение основных направлений совершенствования системы управления персоналом в условиях цифровизации государственного управления.

Цифровая трансформация кадрового менеджмента представляет собой процесс интеграции современных цифровых технологий в систему управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности кадровой политики, оптимизации управленческих процедур и повышения качества государственного администрирования [3]. В условиях цифровой экономики кадровый менеджмент становится не только административным инструментом, но и стратегическим элементом развития государственного управления.

В настоящее время в системе государственной службы активно внедряются различные цифровые технологии, обеспечивающие автоматизацию кадровых процессов. К ним относятся электронный кадровый документооборот, цифровые платформы оценки компетенций, системы дистанционного обучения, аналитические инструменты обработки данных, технологии искусственного интеллекта и облачные сервисы хранения информации.

Использование указанных технологий позволяет существенно повысить скорость обработки кадровой информации и сократить временные затраты на выполнение административных процедур.

Одним из наиболее значимых факторов эффективности цифровой трансформации является уровень цифровой зрелости государственного органа. Под цифровой зрелостью понимается способность организации адаптироваться к цифровым изменениям, эффективно использовать информационные технологии и обеспечивать интеграцию цифровых процессов в управленческую деятельность [6]. Органы государственной власти, обладающие развитой цифровой инфраструктурой, демонстрируют более высокие показатели эффективности кадрового менеджмента.

Важное значение имеет уровень цифровых компетенций государственных служащих. Недостаточная подготовка персонала к использованию современных цифровых инструментов существенно снижает результативность внедрения информационных систем. В ряде случаев сотрудники испытывают сложности при работе с электронными платформами, что приводит к увеличению времени выполнения кадровых процедур и возникновению технических ошибок. В связи с этим государственные органы уделяют значительное внимание развитию программ дополнительного профессионального образования и цифрового обучения сотрудников.

По данным Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, в последние годы в органах государственной власти активно развивается система электронного документооборота и цифровых кадровых сервисов, направленных на повышение эффективности управления персоналом и сокращение административных процедур.

Помимо технологических факторов, значительное влияние на эффективность цифровизации оказывает организационная готовность государственных структур к изменениям. Практика показывает, что внедрение цифровых технологий нередко сопровождается сопротивлением со стороны сотрудников. Причинами сопротивления являются опасения усиления контроля, изменения привычных методов работы, а также риск сокращения рабочих мест вследствие автоматизации отдельных функций [5]. В таких условиях особое значение приобретает поддержка цифровых инициатив со стороны руководства государственных органов.

Эффективность цифровизации кадрового менеджмента во многом зависит от уровня финансирования цифровых проектов. Реализация цифровой трансформации требует значительных инвестиций в модернизацию технической инфраструктуры, приобретение программного обеспечения, обеспечение информационной безопасности и обучение персонала [7]. Недостаточный объем финансирования ограничивает возможности внедрения современных HRM-систем и снижает эффективность цифровых преобразований.

Не менее важным фактором является степень интеграции информационных систем. В ряде государственных органов кадровые информационные системы функционируют обособленно, что затрудняет обмен данными между подразделениями и снижает оперативность принятия управленческих решений. Интеграция цифровых платформ позволяет обеспечить единое информационное пространство и повысить качество кадровой аналитики.

Таблица 1

**Основные факторы эффективности цифровой
трансформации кадрового менеджмента**

Фактор	Содержание влияния	Возможные последствия
Цифровые компетенции персонала	Способность сотрудников использовать цифровые технологии	Повышение производительности труда
Организационная готовность	Адаптация структуры к цифровым изменениям	Снижение сопротивления персонала
Финансовое обеспечение	Наличие ресурсов для внедрения цифровых решений	Развитие цифровой инфраструктуры
Информационная безопасность	Защита кадровых и персональных данных	Минимизация рисков утечки информации
Поддержка руководства	Координация процессов цифровизации	Ускорение внедрения HR-технологий
Интеграция информационных систем	Обеспечение единого цифрового пространства	Повышение эффективности управления

Представленные факторы свидетельствуют о том, что эффективность цифровизации кадрового менеджмента зависит не только от уровня

технологического развития, но и от готовности государственных структур к организационным изменениям.

Следует отметить, что цифровая трансформация кадрового менеджмента способствует не только автоматизации процессов, но и повышению качества управленческих решений. Использование аналитических инструментов обработки данных позволяет формировать кадровые прогнозы, выявлять дефицит компетенций, анализировать эффективность деятельности сотрудников и планировать профессиональное развитие персонала.

Особое значение приобретают технологии искусственного интеллекта и большие данные. На современном этапе они используются для автоматизированного анализа резюме кандидатов, оценки профессиональных компетенций, прогнозирования кадровых рисков и формирования индивидуальных траекторий развития сотрудников [4]. Использование таких технологий позволяет повысить объективность кадровых решений и снизить влияние субъективных факторов.

Важным направлением цифровой трансформации является развитие дистанционных форм взаимодействия. После распространения удаленного формата работы государственные органы начали активно использовать платформы видеоконференцсвязи, электронные сервисы согласования документов и системы дистанционного обучения. Это позволило обеспечить непрерывность кадровых процессов и повысить мобильность государственных служащих.

Одновременно цифровизация кадрового менеджмента сопровождается рядом проблем. Одной из наиболее серьезных является обеспечение информационной безопасности. Кадровые информационные системы содержат значительный объем персональных данных государственных служащих, что требует применения современных механизмов защиты информации [1]. Утечка персональных данных способна привести к серьезным репутационным и организационным последствиям для государственных органов.

Дополнительной проблемой выступает дефицит квалифицированных IT-специалистов в государственном секторе. Конкуренция с коммерческими организациями затрудняет привлечение высококвалифицированных кадров, обладающих необходимыми компетенциями в области цифровых технологий [7]. В результате часть государственных органов испытывает сложности с сопровождением и развитием цифровых HR-систем.

Таблица 2

**Изменения кадровых процессов в условиях цифровизации
государственной службы**

Показатель	Традиционный формат	Цифровой формат
Обработка кадровых документов	Бумажный документооборот	Электронный документооборот
Скорость согласования документов	Многоэтапная	Автоматизированная
Доступ к кадровой информации	Ограниченный	Централизованный
Уровень автоматизации	Частичный	Комплексный
Контроль кадровых процедур	Низкая прозрачность	Повышенная прозрачность
Анализ кадровых данных	Ручной анализ	Использование цифровой аналитики

Представленные изменения свидетельствуют о постепенном переходе системы государственного управления к более современным и эффективным механизмам кадрового администрирования.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что наиболее успешная цифровая трансформация кадрового менеджмента достигается при комплексном сочетании организационных, технологических и управленческих факторов [3]. Только системный подход позволяет обеспечить устойчивость цифровых изменений и повысить эффективность функционирования государственной службы.

Таким образом, цифровая трансформация кадрового менеджмента является одним из ключевых направлений модернизации государственной службы в условиях развития цифровой экономики. Использование современных информационных технологий позволяет существенно повысить эффективность кадровых процессов, оптимизировать документооборот, сократить административные издержки и улучшить качество управленческих решений [2].

В ходе исследования установлено, что эффективность цифровой трансформации зависит от совокупности взаимосвязанных факторов. Наиболее значимыми из них являются уровень цифровой компетентности государственных служащих, организационная готовность органов власти к изменениям, достаточность финансового обеспечения, уровень интеграции информационных систем, а также обеспечение информационной безопасности.

Проведенный анализ показал, что цифровизация кадрового менеджмента способствует ускорению кадровых процедур, повышению прозрачности деятельности государственных органов и развитию аналитических механизмов управления персоналом [6]. Вместе с тем сохраняются проблемы сопротивления организационным изменениям, дефицита IT-специалистов и недостаточной технической оснащенности отдельных государственных структур.

Для повышения эффективности цифровой трансформации кадрового менеджмента целесообразно реализовать комплекс мер, включающий развитие цифровых компетенций персонала, совершенствование нормативно-правовой базы, модернизацию технической инфраструктуры и внедрение современных аналитических платформ управления человеческими ресурсами.

В перспективе дальнейшее развитие цифровых HR-технологий позволит повысить качество государственного управления, обеспечить устойчивость кадровой системы и сформировать современную модель государственной службы, соответствующую требованиям цифрового общества.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
2. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Правительство Российской Федерации. URL: <https://government.ru/info/35568/>.
3. Онищенко В. А. Цифровизация кадровой политики в государственном секторе // Вестник науки. 2025. № 12 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-kadrovoy-politiki-v-gosudarstvennom-sektore>.
4. Оборин М. С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 33-41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah-tsifrovizatsii>.

5. Рязанцева М. В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6951-6962. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-2>.

6. Головина С. Ю., Зайцева Л. В. Электронный кадровый документооборот: от правового эксперимента к практике // Правоприменение. 2022. Т. 6. № 2. С. 241-256. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnyy-kadrovyy-dokumentootoborot-ot-pravovogo-eksperimenta-k-praktike>.

7. Васильева Е. В., Пуляева В. Н., Юдина В. А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес-информатика. 2018. № 4 (46). С. 28-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-kompetentsiy-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoy-federatsii>.

© Осина С.А., 2026

**СТРАТЕГИЯ «ФАРМА-2030»: КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ
ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, СИСТЕМНЫХ
ОГРАНИЧЕНИЙ И ПЕРСПЕКТИВ КОРРЕКТИРОВКИ**

Леваков Александр Андреевич

студент

ФГБОУ ВО «Московский государственный
университет имени М.В. Ломоносова»

Аннотация: В статье представлен комплексный анализ реализации Стратегии развития фармацевтической промышленности на период до 2030 г. Рассматриваются ключевые целевые индикаторы, достигнутые целевые результаты, системные барьеры и возможности повышения эффективности стратегии. На основе анализа отраслевой статистики, экспертных оценок выявлены сильные и слабые стороны реализации стратегии, а также предложены направления корректировки.

Ключевые слова: стратегия «Фарма-2030», фармацевтическая промышленность России, локализация производства, импортозамещение, технологический суверенитет, регуляторная политика.

**THE «PHARMA-2030» STRATEGY: A COMPREHENSIVE
ANALYSIS OF ACHIEVING TARGET INDICATORS, SYSTEMIC
CONSTRAINTS, AND PROSPECTS FOR ADJUSTMENT**

Levakov Alexander Andreevich

Abstract: The article presents a comprehensive analysis of the implementation of the Strategy for the Development of the Pharmaceutical Industry for the period up to 2030. The key target indicators, achieved target results, systemic barriers, and opportunities to improve the effectiveness of the strategy are examined. Based on the analysis of industry statistics and expert assessments, the strengths and weaknesses of the strategy's implementation are identified, and areas for adjustment are proposed.

Key words: «Pharma-2030» strategy, Russian pharmaceutical industry, production localization, import substitution, technological sovereignty, regulatory policy.

Стратегия «Фарма-2030» была утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 июня 2023 г. №1495-р (позднее в нее внесены изменения Распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 октября 2024 г. № 2963-р). Данный документ представляет собой фундаментальный план развития отечественной фармацевтической отрасли до конца текущего десятилетия. Документ стал прямым продолжением программы «Фарма-2020». Ключевые задачи также включают в себя ускорение разработки современных эффективных препаратов, увеличение доли отечественных производителей на внутреннем рынке, укрепление российских компаний на международном рынке и достижение технологического суверенитета.

Стратегия устанавливает ряд целевых показателей. Так, к 2030 году доля лекарств российского производства в общем объеме потребления должна составить 66,6% (на момент принятия документа доля составляла 61,6%), доля стратегически значимых лекарственных средств, производимых по полному циклу должна вырасти с 67,44% до 80%. Оба показателя измеряются в количественном выражении (упаковках лекарственных препаратов).

Объем производства лекарственных препаратов в денежном выражении с 608 млрд рублей до 1 385 млрд рублей. А экспорт при этом с 1,28 млрд долларов до 3,4 млрд долларов. Кроме того, не менее 90% препаратов из жизненно важнейших и необходимых лекарственных препаратов должны производиться в России.

Далее необходимо рассмотреть факт достижения этих показателей по итогам прошедшего 2025 года. По данным годового аналитического отчета фармацевтического рынка Российской Федерации, выпускаемого компанией «ДСМ Групп» [1, с.11], достигнуты следующие показатели:

- Доля локализованных лекарственных препаратов – 69,3%, цель на 2030 достигнута, однако здесь необходимо упомянуть, что 69,3% это показатель отражающий долю лекарственных препаратов, у которых производство локализовано частично (достаточно осуществлять финальную упаковку на территории РФ). Доля локализованных препаратов по полному циклу составляет 32,6%. При этом, в Фарме-2030 нет четкого указания относительно необходимой степени локализации производства для учета препарата как отечественного в рамках данного показателя.
- Экспорт лекарственных препаратов – 1,3 млрд долларов [2] (целевое значение показателя на 2025 год – 2,05 млрд долларов по базовому

сценарию не достигнуто, по консервативному – 1,46 млрд долларов, аналогично)

Иные показатели в данном или иных исследованиях не раскрываются. Из этих данных видно, что локализация фактически не реализуется, поскольку для получения статуса отечественного достаточно осуществлять финальную упаковку препарата на территории Российской Федерации.

Локализация происходит преимущественно в секторе дешевых (простых) лекарств, так как при доле в 69% в штуках, доля отечественных препаратов в стоимости (рублях) составляет только 46,8%. Доля в денежном выражении не показывает роста на промежутке последних лет по аналогии с количеством, поскольку в денежном выражении на рынке все также преобладают дорогостоящие сложные в разработке иностранные препараты, которые за редким исключением не локализуются.

Данная ситуация приводит к другой проблеме, связанной с научными разработками. Их количество, а именно количество клинических исследований, снижается, поскольку новые препараты (локализованные) создаются в сегменте более простых и дешевых лекарств, для создания которых требуется проведение значительного меньшего объема исследований.

Препятствием на пути реализации стратегии является низкий уровень доверия граждан Российской Федерации к отечественным лекарственным препаратам. Это приводит к тому, что снижается объем потребления отечественных лекарственных препаратов. Это, в свою очередь, помимо осложнения достижения целевых показателей также значительно осложняет положение в долгосрочной перспективе, поскольку приводит к снижению доходов от продажи лекарств, а значит к снижению доступных средств для разработки новых препаратов.

Другим препятствием является патентная защита на отдельные лекарственные препараты. Разработка собственного оригинального лекарственного препарата предполагает крайне значительные расходы. Оценки стоимости варьируются в зависимости от заболевания, в среднем эта величина составляет от 5 до 10 млрд долларов. На текущий момент применяется политика «принудительного лицензирования». Она предполагает, что отечественные производители могут обратиться в суд и получить право регистрировать и выпускать препараты, на которые действует иностранная патентная защита при условии недостатка таких препаратов на рынке. Это

позволяет сэкономить значительные средства на разработки, поскольку воссоздать уже существующий препарат значительно проще.

Данная мера скорее положительно отразилась на реализации целей и задач, поставленных стратегией «Фарма-2030», поскольку позволила локализовать производство отдельных лекарственных препаратов на территории Российской Федерации. При этом у данной меры есть и негативные последствия. Они заключаются в том, что подобный подход фактически разрушает институт патентного права. Таким образом, у производителей, которые создали новый препарат, нет периода времени, в рамках которого оригинальный препарат является уникальным, а производитель может зарабатывать на этом, тем самым компенсируя свои расходы на разработку. По этой причине данная мера не может быть расширена на все иностранные препараты, так как в этом случае иностранные производители могут принять решение о полном уходе с российского рынка, что приведет к лекарственному дефициту.

В рамках потенциальных направлений улучшения стратегии можно выделить следующее: необходимо добавить в целевые показатели доли рынка, выраженные в денежном выражении, поскольку только прирост количества пачек не позволяет изменить ситуацию по наиболее дорогим в лечении болезням, что преимущественно финансируется из государственного бюджета.

Также необходимо сконцентрироваться на увеличении объема проводимых исследований, чтобы нарастить количество отечественных оригинальных препаратов, что опять же позволит повысить суверенитет отечественной фармацевтики.

Таким образом, стратегия «Фарма-2030» демонстрирует двойственные результаты, так как в количественном выражении показатели по импортозамещению действительно растут, однако наиболее сложные и дорогостоящие лекарственные препараты, которые преимущественно и закупаются государством не импортозамещаются. Это приводит к тому, что суверенитет в области фармацевтики достигается только в сегменте простых лекарств, а значит, что Фарма-2030 нуждается в корректировке.

Список литературы

1. DSM Group 9 Глав о фармацевтическом рынке. 2026. URL: https://dsm.ru/upload/medialibrary/164/61vbxn9ib5bkrf0xyedyjx81a772rpca/DSM-Annual_report_2025_RU.pdf (дата обращения: 16.09.2026)
2. ТАСС Алиханов: экспорт российских лекарств вырос более чем на 30% в 2025 году. 2026. URL: <https://tass.ru/ekonomika/27010015> (дата обращения: 19.09.2026)
3. Доржиева В.В. Анализ и оценка перспектив реализации стратегии развития фармацевтической промышленности в условиях внешних ограничений // Проблемы прогнозирования. 2025. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-otsenka-perspektiv-realizatsii-strategii-razvitiya-farmatsevticheskoy-promyshlennosti-v-usloviyah-vneshnih-ogranicheniy> (дата обращения: 16.09.2026).

© Леваков А.А.

**СЕКЦИЯ
МЕЖДУНАРОДНОЕ
ПРАВО**

**МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ
ТРАНСГРАНИЧНОМУ ИНТЕРНЕТ-МОШЕННИЧЕСТВУ:
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ
УНИВЕРСАЛЬНОЙ УНИФИКАЦИИ**

Пикалов Павел Александрович

аспирант

Научный руководитель: **Бортников Сергей Петрович**

доктор юридических наук

Самарский государственный
экономический университет (СГЭУ)

Аннотация: в статье исследуются международно-правовые механизмы противодействия трансграничному интернет-мошенничеству с учётом цифровизации преступной деятельности и усложнения трансграничного оборота электронных доказательств. Анализируются проблемы уголовной юрисдикции, международной правовой помощи, сохранения и получения цифровой информации, а также взаимодействия государственных органов с поставщиками электронных услуг. Рассматриваются положения Конвенции Совета Европы о киберпреступности 2001 г., Второго дополнительного протокола к ней и Конвенции Организации Объединённых Наций против киберпреступности 2024 г. Обосновывается положение о целесообразности функциональной унификации международных процедур при сохранении самостоятельности государств в вопросах национальной уголовно-правовой квалификации.

Ключевые слова: интернет-мошенничество, киберпреступность, трансграничная преступность, международное уголовное право, электронные доказательства, международная правовая помощь, цифровые платформы, уголовная юрисдикция, унификация законодательства.

**INTERNATIONAL LEGAL MECHANISMS TO COMBAT
CROSS-BORDER ONLINE FRAUD: CURRENT STATE
AND PROSPECTS FOR UNIVERSAL UNIFICATION**

Pikalov Pavel Alexandrovich

Scientific supervisor: **Bortnikov Sergey Petrovich**

Abstract: the article examines international legal mechanisms for combating cross-border Internet fraud in the context of digitalization of criminal activity and the growing complexity of cross-border electronic evidence. Particular attention is paid to criminal jurisdiction, mutual legal assistance, preservation and disclosure of digital information, and cooperation between public authorities and electronic service providers. The article analyzes the Budapest Convention on Cybercrime, its Second Additional Protocol and the United Nations Convention against Cybercrime of 2024. The author argues that functional harmonization of international procedures is preferable to complete unification of national criminal legislation.

Key words: Internet fraud, cybercrime, transnational crime, international criminal law, electronic evidence, mutual legal assistance, digital platforms, criminal jurisdiction, harmonization of legislation.

Расширение цифровой среды существенно изменило механизм совершения имущественных преступлений. Интернет позволяет одновременно осуществлять коммуникацию с потерпевшим, использовать финансовые сервисы, получать персональные данные и перемещать денежные средства без физического присутствия участников в одной юрисдикции. В результате отдельные элементы преступного поведения оказываются территориально разобщёнными: потерпевший может находиться в одном государстве, цифровая платформа – регулироваться правом другого, серверная инфраструктура – располагаться в третьей стране, а денежный поток проходить через несколько национальных платежных систем.

Для уголовной юстиции подобная структура порождает проблему разграничения компетенции. Территориальный принцип сохраняет фундаментальное значение, однако его применение к цифровому преступлению не всегда позволяет однозначно определить государство, располагающее необходимыми доказательствами и способное обеспечить их получение. Возникает своеобразное расхождение между пространством совершения преступления и пространством нахождения доказательственной информации.

Практическое значение этой проблемы хорошо прослеживается на примере проекта SIRIUS, созданного в 2017 г. и реализуемого Eurojust совместно с Europol. Деятельность проекта направлена на обеспечение компетентных органов информацией и практическими инструментами, необходимыми для получения электронных доказательств из иностранных юрисдикций. Материалы SIRIUS систематизируют законодательство и

практику различных государств, а также отражают трудности, возникающие при обращении к поставщикам цифровых услуг. В опубликованном 27 августа 2026 г. отчете SIRIUS Electronic Evidence Situation Report 2025 подчеркивается сохраняющаяся фрагментарность правового регулирования трансграничного доступа к электронным данным [1].

Российская правовая доктрина также исходит из необходимости комплексного реагирования на киберпреступность. Исследователи обращают внимание на сочетание правовых, организационных и экономических инструментов, поскольку исключительно уголовно-правовое воздействие не охватывает технологические и инфраструктурные условия совершения соответствующих деяний [2].

Трансграничное интернет-мошенничество при этом всё чаще приобретает организованный характер. Функции участников преступной схемы могут распределяться между лицами, отвечающими за поиск потерпевших, техническое обеспечение коммуникации, получение платежей и последующее перемещение денежных средств. Анализ Управления ООН по наркотикам и преступности показывает тесную взаимосвязь цифрового мошенничества с транснациональной организованной преступностью и нелегальными финансовыми механизмами [3].

В российском уголовном законодательстве ответственность за мошенничество закреплена в статье 159 УК РФ. Отдельные разновидности противоправного поведения, связанные с использованием компьютерной информации, получили специальную уголовно-правовую регламентацию. Однако квалификация деяния по национальному законодательству не решает вопрос о получении сведений, находящихся за рубежом. При наличии иностранного элемента требуется определить пределы юрисдикции, компетентные органы соответствующего государства и допустимый порядок получения доказательств [4].

Особую сложность представляет нестабильность цифровой информации. Электронные сведения могут автоматически удаляться, изменяться в соответствии с правилами функционирования конкретного сервиса либо сохраняться лишь в течение ограниченного периода. Поэтому традиционная модель международной правовой помощи, предполагающая последовательное направление и исполнение запросов, не всегда соответствует скорости изменения цифровых данных. Российская научная литература связывает эффективность международного уголовного сотрудничества с совершенство-

ванием процедур взаимодействия компетентных органов, что приобретает дополнительное значение применительно к преступлениям, совершаемым посредством цифровых технологий [5].

Генеральной Ассамблеей ООН была принята Конвенция Организации Объединенных Наций против киберпреступности 24 декабря 2024 г. Договор призван сформировать универсальную основу сотрудничества государств при расследовании определенных преступлений, совершаемых посредством информационно-коммуникационных технологий, и при обмене доказательствами в электронной форме. На сентябрь 2026 г. Конвенция ещё не вступила в силу: депозитарий ООН фиксирует 81 государство – подписанта и 3 государства – участника. Вступление договора в силу связано с депонированием сорокового документа о ратификации, принятии, утверждении или присоединении [6].

Наряду с договорным регулированием развивается и научное осмысление процессуальных последствий цифровизации международного сотрудничества. Использование информационно-коммуникационных технологий затрагивает порядок передачи сведений, сроки реагирования компетентных органов и требования к дальнейшему использованию полученной информации в уголовном процессе. Это обуславливает необходимость согласования процедур, посредством которых цифровые материалы могут перемещаться между национальными правовыми порядками без утраты их доказательственного значения [7].

Универсальный характер Конвенции ООН не означает устранения различий между национальными правовыми системами. Государства сохраняют собственные подходы к определению преступности деяния, основаниям ограничения прав личности, судебному контролю и допустимости отдельных видов доказательств. Показателен опыт Китайской Народной Республики, где электронные доказательства рассматриваются с учётом вопросов их формирования, достоверности, идентификации источника и процессуального использования [8].

Европейский правовой порядок развивается в направлении ускоренного получения электронных данных. Новые механизмы доступа к цифровой информации позволяют частично преодолеть ограничения традиционной модели международной правовой помощи. В научной литературе соответствующие изменения рассматриваются как трансформация судебного сотрудничества, при которой поставщик цифровой услуги приобретает более

непосредственное значение для исполнения требований компетентных органов [9].

Региональной основой такого развития остаётся Будапештская Конвенция, принятая в 2001 году. Она объединила положения о криминализации ряда деяний, связанных с компьютерными системами, процессуальных инструментах и международном сотрудничестве. К 2026 году количество государств – участников Конвенции достигло 82, что подтверждает сохраняющуюся востребованность данного договорного механизма [10].

В 2022 году был принят Второй дополнительный протокол к Будапештской конвенции о киберпреступности. Его положения ориентированы на совершенствование сотрудничества по электронным доказательствам, включая взаимодействие с поставщиками услуг, ускоренное реагирование в чрезвычайных ситуациях и иные формы процессуального взаимодействия. По состоянию на сентябрь 2026 г. протокол ещё не вступил в силу. Для этого требуется пять ратификаций, а на данный момент их четыре. Протокол подписали только 52 государства, в 2025 году присоединилась Босния и Герцеговина, но формальное вступление отложено до пятой ратификации [11].

Сопоставление указанных механизмов позволяет выделить несколько устойчивых противоречий. Первое связано с юрисдикцией: цифровое преступление способно одновременно затрагивать интересы нескольких государств. Второе обусловлено несовпадением национальных правил обращения с электронной информацией. Третье возникает вследствие того, что существенный объём сведений находится не у государственных органов, а у частных операторов цифровых платформ.

Представляется дискуссионным решение указанной проблемы посредством полной унификации уголовного законодательства. Подобный вариант потребовал бы согласования не только составов преступлений, но и оснований уголовной ответственности, правил доказывания и процессуальных гарантий. Более реалистичной представляется функциональная унификация, при которой государства сохраняют самостоятельность в определении преступности деяния, но принимают общие правила взаимодействия по трансграничным делам.

Минимальный международный стандарт интернет-мошенничества мог бы основываться на совокупности объективных признаков: использовании информационно-коммуникационных технологий, умышленном введении

потерпевшего в заблуждение либо применении иного мошеннического способа, направленности поведения на получение имущественной выгоды и причинении имущественного ущерба. Конкретная юридическая конструкция состава при этом должна оставаться в компетенции национального законодателя. Такой подход позволяет обеспечить необходимую сопоставимость деяний без навязывания государствам единой уголовно-правовой модели.

Отдельного решения требует вопрос предварительного сохранения электронных данных. В цифровой среде сама возможность последующего получения информации зависит от того, сохранилась ли она к моменту направления или исполнения запроса. Поэтому международная процедура должна предусматривать возможность оперативного обращения с требованием о сохранении данных, после чего их передача может осуществляться в установленной правовой форме.

Финансовый компонент также нуждается в международной координации. Полученные в результате мошенничества денежные средства способны перемещаться через цепочку счетов, платежных инструментов и иных финансовых посредников. Расследование, ограниченное установлением непосредственного исполнителя, не позволяет в полной мере выявить структуру преступной деятельности и определить конечного выгодоприобретателя. Следовательно, обмен электронными доказательствами необходимо сопоставлять с механизмами отслеживания финансовых потоков.

Особое место занимает взаимодействие государственных органов с цифровыми компаниями. Социальные сети, мессенджеры, облачные сервисы и иные платформы располагают сведениями, которые могут иметь непосредственное доказательственное значение. В этой связи классическая конструкция сотрудничества по схеме «государство – государство» дополняется отношениями между публичными органами и частными субъектами. Подобное взаимодействие требует чёткого определения оснований запроса, сроков его исполнения, порядка передачи сведений и ответственности за неправомерное раскрытие информации.

Одновременно ускорение доступа к цифровым данным не должно приводить к снижению уровня процессуальных гарантий. Электронная информация способна затрагивать частную жизнь, профессиональную тайну и иные охраняемые законом интересы. Поэтому трансграничное получение

данных должно быть связано с юридически определенными основаниями, пределами использования информации и возможностью контроля за законностью соответствующих действий.

В контексте вышеизложенной концепции дальнейшее развитие международного регулирования целесообразно связывать не с созданием единого уголовного режима для всех государств, а с согласованием процедур, необходимых для расследования цифровых преступлений. Международные нормы должны обеспечивать сопоставимость основных признаков деяния, оперативное сохранение цифровой информации, получение данных из иностранных юрисдикций, обмен финансовыми сведениями и взаимодействие с поставщиками электронных услуг.

Именно такой вариант позволяет согласовать две противоположные потребности: необходимость эффективного пресечения трансграничной преступности и сохранение национальной правовой автономии. Унификация в данном случае приобретает процедурный, а не всеобъемлющий характер. Государства не обязаны идентично регулировать уголовную ответственность, однако должны располагать совместимыми механизмами, позволяющими преодолевать территориальную разобщенность доказательств.

Трансграничное интернет-мошенничество демонстрирует ограниченность исключительно территориального подхода к уголовной юрисдикции, но не предполагает отказа от него. Цифровая среда требует его дополнения договорными механизмами, обеспечивающими взаимодействие государств и доступ к информации, находящейся за пределами территории расследования.

Поэтому перспективная международно-правовая модель должна строиться на сочетании универсальных и региональных договорных инструментов, практических механизмов сотрудничества и согласованных национальных процедур. Её результативность определяется не количеством международных актов, а способностью обеспечить своевременное сохранение, получение и процессуально пригодное использование цифровых данных. Формирование такого минимального стандарта представляется наиболее реалистичным направлением развития международного сотрудничества в сфере противодействия трансграничному интернет-мошенничеству.

Список литературы

1. SIRIUS Electronic Evidence Situation Report 2025. The Hague: Eurojust, 2026. 27 August 2026. URL: <https://www.eurojust.europa.eu/publication/sirius-electronic-evidence-situation-report-2025> (accessed 02.09.2026).
2. Наумов Ю. Г., Самолысов П. В., Тришкина Е. А. Правовые и экономические инструменты противодействия киберпреступности в Российской Федерации // Труды Академии управления МВД России. 2024. № 3 (71). С. 58–65.
3. United Nations Office on Drugs and Crime. Transnational Organized Crime and the Convergence of Cyber-Enabled Fraud, Underground Banking and Technological Innovation in Southeast Asia: A Shifting Threat Landscape. Vienna: UNODC, 2024. URL: https://www.unodc.org/roseap/uploads/documents/Publications/2024/TOC_Convergence_Report_2024.pdf (accessed 02.09.2026).
4. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (в действующей редакции). Доступ «Консультант Плюс» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/?ysclid=mtobnouewg895995230 (дата обращения: 03.09.2026).
5. Нигматуллин Р. В. Международное сотрудничество государств в борьбе с киберпреступностью // Международное публичное и частное право. 2025. № 4. С. 18–22.
6. United Nations. United Nations Convention against Cybercrime; Strengthening International Cooperation for Combating Certain Crimes Committed by Means of Information and Communications Technology Systems and for the Sharing of Evidence in Electronic Form of Serious Crimes. New York, 24 December 2024. URL: https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?chapter=&clang=_en&mtdsg_no=XVIII-16&src=TREAT (accessed 03.09.2026).
7. Колосович О. С. Информационно-коммуникационные технологии в международном сотрудничестве по уголовным делам // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2025. № 2 (73). С. 65–71.
8. Волеводз А. Г., Решетников Ю. Г. Электронные доказательства в уголовном процессе Китайской Народной Республики // Вестник экономической безопасности. 2024. № 5. С. 20–27.
9. Sachoulidou A. Cross-border access to electronic evidence in criminal matters: The new EU legislation and the consolidation of a paradigm shift in the area

of “judicial” cooperation // New Journal of European Criminal Law. 2024. Vol. 15, No. 3.

10. Council of Europe. Convention on Cybercrime (Budapest Convention). ETS No. 185. Budapest, 23 November 2001. URL: <https://www.coe.int/en/web/cybercrime/the-budapest-convention> (accessed 04.09.2026).

11. Council of Europe. Second Additional Protocol to the Convention on Cybercrime on enhanced co-operation and disclosure of electronic evidence. CETS No. 224. URL: <https://www.coe.int/en/web/cybercrime/second-additional-protocol> (accessed 05.09.2026).

© Пикалов П.А., 2026

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ**

Сборник статей

IV Международной научно-практической конференции,
состоявшейся 17 сентября 2026 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 21.09.2026.

Формат 60х84 1/16. Усл. печ. л. 8.78.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск,

ул. С. Ковалевской, д.16Б, помещ.35

office@sciencen.org

www.sciencen.org



НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

- 1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций**

<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



- 2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов**

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/>



- 3. в составе коллективных монографий**

<https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/>



<https://sciencen.org/>