

7universum.com

UNIVERSUM:

ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

10(144)

Кассель (швед. Karl Gustav Cassel; 20 октября 1866 — 15 января 1945, Стокгольм) — шведский экономист, представитель маржинальной школы[5], автор закона Касселя, «модель Вальраса — Касселя».

В 1895 году получил докторскую степень по математике в Уппсальском университете. Благодаря фонду Лорена, в 1898 году прослушал курс лекции по экономике в Тюбингенском университете, затем семестр в Берлинском университете, в 1899 году обучался в Геттингенском университете, в 1901—1902 годах обучался в Англии, в 1902 году вернулся в Швецию[6].

В 1904—1933 годах занимал пост профессора в Стокгольмском университете[7], в 1904—1919 годах был главным экспертом по налогообложению Министерства финансов Швеции, руководитель банковского комитета[8].

Меморандум Касселя о мировой валютной проблеме был издан Лигой Наций и представлен на международной финансовой конференции, проходившей в Брюсселе в 1920 году, его предложения были приняты рядом европейских стран в стабилизации своей валюты. Кассель был назначен почетным лектором Оксфордского университета на лекциях памяти Родоса на протяжении лета 1932 года[9].

Кассель умер 15 января 1945 года в Йёнчёпинге.

Карл Густав Кассель был женат на Ингеборге Мёллер (Ingeborg (Johanna) Björnson Möller) — дочери хуГ. Кассель критикует все квази-кейнсианские предложения, такие как общественные работы, пособия по безработице и все формы дефицитного финансирования[7].

В выпущенной в 1918 году книге «Теория общественного хозяйства» Г. Кассель предложил модель общего экономического равновесия («модель Вальраса — Касселя»), которая в дальнейшем разрабатывалась в неовальрасианской теории общего равновесия в работах А. Вальда, Дж. фон Неймана, К. Эрроу, Дебре, Т. Кулиманса и др.[8].

Сопоставляя политическую ситуацию в Швеции в 1930-е годы с равновесием в модели Касселя, он пришел к выводу, что

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Г. МОСКВА

160 ЛЕТ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ
20 октября 2026 г.

КАССЕЛЬ
КАРЛ ГУСТАВ
1866-1945 гг.

ШВЕДСКИЙ ЭКОНОМИСТ, АВТОР ЗАКОНА КАССЕЛЯ

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Научный журнал

Издается ежемесячно с ноября 2013 года

Выпуск: 10(144)

Октябрь 2026 г.

Часть 1

Новосибирск
2026

ББК 65+67

U55

Главный редактор журнала:

Гайфуллина Марина Михайловна – канд. экон. наук, доц.

Редакционная коллегия:

Аверьянова Наталья Николаевна – д-р юрид. наук, доц.;

Андреева Любовь Александровна – канд. юрид. наук, доц.;

Аношина Юлия Федоровна – д-р экон. наук, проф.;

Бессарабов Владислав Олегович – д-р экон. наук, проф.;

Бреслав Елена Петровна – канд. экон. наук;

Воронченко Тамара Васильевна – д-р экон. наук, проф.;

Дорошко Виталий Николаевич – канд. экон. наук, доц.;

Дудченко Оксана Сергеевна – д-р юрид. наук, доц.;

Дядюн Кристина Владимировна – канд. юрид. наук, доц.;

Иконникова Альбина Викторовна – канд. экон. наук, доц.;

Исраилова Зарина Садриддиновна – д-р философии в области права (PhD), доц.;

Кичигин Олег Эрнстович – д-р экон. наук, проф.;

Кожаев Юрий Павлович – д-р экон. наук, проф.;

Коновалова Мария Евгеньевна – д-р экон. наук, проф.;

Макаров Владимир Васильевич – д-р экон. наук, проф., засл. деятель науки РФ;

Огнева Елена Александровна – канд. юрид. наук, доц.;

Оксаытный Виталий Васильевич – д-р юрид. наук, проф.;

Пятаева Ольга Алексеевна – д-р экон. наук, доц.;

Сальникова Кристина Владимировна – канд. экон. наук, доц.;

Третьякова Лариса Александровна – д-р экон. наук, проф.;

Упоров Иван Владимирович – д-р ист. наук, канд. юрид. наук, проф.

U55 Universum: экономика и юриспруденция : электронный научный журнал. — № 10(144). — Часть 1. — Новосибирск : Изд-во «Юниверсум», 2026. — 84 с. — Текст : электронный. — URL: <https://universum.com/ru/economy/archive/category/10144> (дата публикации: 01.10.2026).

ISSN 2311-4282

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10

Учредитель и издатель: ООО «Юниверсум»

© ООО «Юниверсум», 2026 г.

Содержание

Статьи на русском языке

Экономика

Экономика и управление народным хозяйством

- Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность субъектов бизнеса** 4
Гасымова Зульфия Мирза кызы

- Повышение эффективности управления предприятиями в условиях цифровой трансформации экономики** 9
Ефименко Иван Игоревич
Бычков Михаил Алексеевич

- Влияние эффективного использования финансовых ресурсов на устойчивое развитие бизнеса** 20
Мамедова Саида Рахим
Мамедова Шалала Рахим

Финансы, банки и денежное обращение

- Роль цифрового финансового управления в обеспечении финансовой устойчивости предприятий** 27
Амирасланова Дилара Амираслан кызы
Сеидова Самира Расим кызы

Мировая экономика и международные экономические отношения

- Концепция зеленой логистики в устойчивом развитии бизнеса и ее экономическая эффективность** 33
Гамидова Алмас Мамедага
Тагиева Аида Валех

Искусственный интеллект в экономике и управлении

- Парадокс отдачи от инвестиций в искусственный интеллект в российской электронной коммерции: факторы разрыва между вложениями и экономическим эффектом** 41
Козлов Максим Владимирович

Юриспруденция

Гражданское и предпринимательское право

- Смарт-контракты и нотариат: возможен ли симбиоз при удостоверении сделок с недвижимостью?** 65
Алексеев Кирилл Александрович

- Системные проблемы правоприменения в сфере налоговой ответственности: теоретическая модель и направления реформирования** 75
Ларина Александра Валерьевна

СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Статья поступила в редакцию: 20.09.2026

Статья принята к публикации: 26.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 334.7:004

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23464

Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность субъектов бизнеса

Гасимова Зульфия Мирза кызы

ст. преп. кафедры управления бизнесом

Сумгаитский государственный университет

Азербайджанская Республика, г. Баку

<https://orcid.org/0000-0001-9568-3120>

E-mail: zulfiyya.qasimova@sdu.edu.az

The impact of digital transformation on the competitiveness of business entities

Hasimova Zulfiyya Mirza

senior Lecturer

Department of Business Administration, Sumgayit State University

Azerbaijan, Baku

Аннотация

В статье исследуется влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность субъектов бизнеса, раскрывается ее экономическая сущность и рассматривается роль современных цифровых технологий в оптимизации бизнес-процессов и формировании конкурентных преимуществ. Цель исследования заключается в систематизации основных механизмов воздействия цифровизации на операционную эффективность, инновационную активность, клиентскую ценность и рыночные возможности предприятий. Методологическую основу составили анализ и обобщение современной научной литературы и материалов OECD, сравнительный и системный подходы. Установлено, что применение

Библиографическое описание: Гасимова З.М. кызы Влияние цифровой трансформации на конкурентоспособность субъектов бизнеса // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23464>

облачных технологий, больших данных, искусственного интеллекта, электронной коммерции, CRM-систем и цифровых платформ способствует снижению отдельных операционных затрат, повышению производительности, совершенствованию управленческих решений и расширению доступа к рынкам. Показано, что устойчивое конкурентное преимущество возникает не вследствие самого факта внедрения технологий, а при их согласовании со стратегией предприятия, человеческим капиталом, организационными процессами и бизнес-моделью. Особое внимание уделено малому и среднему бизнесу и условиям цифровизации в Азербайджане. Определены основные ограничения цифровой трансформации: финансовые затраты, дефицит цифровых компетенций, киберриски и зависимость от внешних платформ. Сделан вывод о необходимости поэтапной цифровой стратегии, управления на основе данных и систематической оценки эффективности цифровых инвестиций.

Abstract

The article examines the impact of digital transformation on the competitiveness of business entities, explains its economic essence, and considers the role of modern digital technologies in optimizing business processes and creating competitive advantages. The purpose of the study is to systematize the main mechanisms through which digitalization affects operational efficiency, innovation activity, customer value, and the market opportunities of enterprises. The methodological framework combines analysis and synthesis of contemporary academic literature and OECD materials with comparative and systems approaches. The findings indicate that cloud technologies, big data, artificial intelligence, e-commerce, CRM systems, and digital platforms can reduce selected operating costs, increase productivity, improve managerial decision-making, and expand access to markets. The study shows that sustainable competitive advantage does not arise from technology adoption alone; it depends on the alignment of digital solutions with corporate strategy, human capital, organizational processes, and the business model. Particular attention is paid to small and medium-sized enterprises and the conditions for business digitalization in Azerbaijan. The main constraints include investment costs, shortages of digital skills, cybersecurity risks, and dependence on external platforms. The study concludes that enterprises need a phased digital strategy, data-driven management, development of digital competencies, and systematic evaluation of the economic effectiveness of digital investments.

Ключевые слова: цифровая трансформация, конкурентоспособность, цифровые технологии, инновации, бизнес-модель, цифровая стратегия, искусственный интеллект.

Keywords: digital transformation, competitiveness, digital technologies, innovation, business model, digital strategy, artificial intelligence.

Введение

Современная экономика характеризуется быстрым внедрением цифровых технологий в предпринимательскую деятельность. Облачные решения, большие данные, искусственный интеллект, электронная коммерция и цифровые платформы изменяют производственные, финансовые, маркетинговые и управленческие процессы. В результате конкурентоспособность предприятия все в большей степени определяется не только ценой

и качеством продукции, но и скоростью адаптации, инновационностью, качеством клиентского опыта и способностью принимать решения на основе данных. Цифровая трансформация позволяет автоматизировать операции, снижать затраты, повышать прозрачность процессов и расширять рыночные возможности. Однако экономический эффект зависит от согласованности технологических решений со стратегией, человеческим капиталом и организационными процессами [10, с. 118–144]. Для малого и среднего бизнеса цифровые инструменты особенно важны, поскольку облегчают доступ к новым рынкам, хотя недостаток финансовых ресурсов и цифровых компетенций остается существенным ограничением [6, с. 15–56]. Цель исследования — определить основные механизмы влияния цифровой трансформации на конкурентоспособность субъектов бизнеса, выявить измеримые показатели организационной готовности предприятий к цифровым изменениям и определить условия превращения цифровых возможностей в устойчивые конкурентные преимущества.

Материалы и методы

Исследование основано на системном и сравнительном анализе научной литературы и аналитических материалов, посвященных цифровой трансформации бизнеса. Информационную базу составили публикации OECD, а также исследования в *Journal of Business Research*, *Technovation* и *The Journal of Strategic Information Systems* [1, с. 1–31]. Применялись методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения. Основное внимание уделялось четырем направлениям: операционной эффективности, управлению на основе данных, развитию клиентских цифровых каналов и инновациям бизнес-моделей. Дополнительно рассматривались особенности цифровизации малого и среднего бизнеса и факторы, актуальные для Азербайджана. Такой подход позволил сопоставить технологические, организационные и экономические аспекты цифровой трансформации и выделить факторы, непосредственно связанные с конкурентоспособностью предприятий. Отбор источников осуществлялся по критериям тематического соответствия, научной значимости и актуальности публикаций за период 2019–2025 гг. Использовались материалы международных организаций и статьи из рецензируемых журналов, посвященные цифровой трансформации, цифровым возможностям МСП и изменению бизнес-моделей. Поиск литературы проводился по ключевым запросам «digital transformation», «SME digitalisation», «digital competitiveness», «business model innovation».

Результаты и обсуждение

Анализ показывает, что цифровая трансформация влияет на конкурентоспособность бизнеса через несколько взаимосвязанных механизмов. Во-первых, автоматизация и интеграция информационных систем сокращают время выполнения повторяющихся операций, снижают вероятность ошибок и повышают управляемость затрат. Облачные технологии дополнительно позволяют использовать современные цифровые решения без значительных первоначальных инвестиций, что особенно важно для МСП.

Во-вторых, управление на основе данных повышает обоснованность решений. Анализ продаж, поведения клиентов, запасов и рыночной динамики помогает быстрее выявлять изменения спроса, корректировать маркетинговые расходы и оптимизировать ресурсы.

Искусственный интеллект расширяет возможности прогнозирования, обслуживания клиентов и обработки информации; исследования OECD фиксируют рост использования таких приложений среди малых и средних предприятий [1, с. 1–31].

В-третьих, электронная коммерция, CRM-системы, социальные сети и цифровые платформы расширяют рыночный охват и возможности персонализации. Одновременно зависимость от сторонних платформ создает риски, связанные с комиссиями, алгоритмами и ограничением стратегической самостоятельности [2, с. 111–149]. Поэтому внешние платформы целесообразно сочетать с собственными цифровыми каналами и клиентскими базами.

В-четвертых, устойчивый эффект возникает тогда, когда технологии изменяют не только отдельные операции, но и бизнес-модель. Эмпирические исследования показывают, что инновации бизнес-модели могут выступать посредником между цифровой трансформацией и результатами деятельности предприятия [5, с. 1–12]. Следовательно, конкурентное преимущество формируется через сочетание технологий, организационных изменений и новых механизмов создания ценности.

Для МСП ключевыми ограничениями остаются стоимость технологий, недостаток квалифицированных кадров, дефицит времени на обучение, неопределенность окупаемости инвестиций и риски кибербезопасности [1; 6]. В Азербайджане дополнительное значение имеют развитие цифровых навыков, консультационная поддержка предприятий и интеграция цифровых решений в общую бизнес-стратегию [7, с. 19–48]. Оценивать результативность трансформации целесообразно по системе показателей: динамике затрат и выручки, скорости процессов, доле электронных продаж, удержанию клиентов, уровню автоматизации, цифровым компетенциям и созданию новых продуктов или источников дохода. Дополнительно организационную готовность предприятия к цифровой трансформации можно оценивать по следующим индикаторам: наличие цифровой стратегии, уровень цифровых компетенций сотрудников, степень интеграции информационных систем, готовность бизнес-процессов к автоматизации, качество управления данными и уровень обеспечения кибербезопасности.

Для Азербайджана вопросы цифровизации МСП связаны не только с внедрением технологий, но и с доступностью цифровой инфраструктуры, развитием кадрового потенциала и формированием условий для инновационного предпринимательства. Региональная неоднородность доступа к цифровым ресурсам, различия в уровне подготовки специалистов и ограниченные возможности финансирования цифровых проектов требуют учета при разработке стратегий цифровой трансформации.

Заключение

Проведенный анализ подтверждает, что цифровая трансформация является важным фактором конкурентоспособности субъектов бизнеса. Ее основные эффекты связаны с повышением операционной эффективности, использованием данных в управлении, развитием цифровых каналов взаимодействия с клиентами и обновлением бизнес-моделей. При этом само внедрение технологий не гарантирует устойчивого преимущества: результат зависит от их согласования со стратегией предприятия, человеческим капиталом и организационными изменениями. Для малого и среднего бизнеса приоритетными

направлениями являются поэтапное внедрение цифровых решений, развитие компетенций работников, управление на основе данных и обеспечение кибербезопасности. Для предприятий Азербайджана важны также оценка цифровой зрелости и систематический контроль эффективности цифровых инвестиций. В обобщенном виде механизм воздействия можно представить как последовательность: цифровые возможности → трансформация процессов → рост эффективности и инновационной активности → повышение клиентской ценности → укрепление конкурентных преимуществ. [9, с. 667–719]

Список литературы

1. Bianchini M., Lasheras Sancho M. SME digitalisation for competitiveness: The 2025 OECD D4SME Survey // OECD SME and Entrepreneurship Papers. – 2025. – № 68. – P. 1–31. – DOI: 10.1787/197e3077-en.
2. Cenamor J., Parida V., Wincent J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity // Journal of Business Research. – 2019. – Т. 100. – P. 196–206. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.035.
3. Eller R., Alford P., Kallmünzer A., Peters M. Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization // Journal of Business Research. – 2020. – Т. 112. – P. 119–127. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.004.
4. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective // Journal of Business Research. – 2021. – Т. 123. – P. 642–656. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.033.
5. Merín-Rodríguez J. Dasí À., Alegre J. Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation // Technovation. – 2024. – Т. 134. – Art. 103027. – P. 1–12. – DOI: 10.1016/j.technovation.2024.103027.
6. OECD. The Digital Transformation of SMEs / Organisation for Economic Co-operation and Development. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 275 P. – DOI: 10.1787/bdb9256a-en.
7. OECD. Promoting Enterprise Digitalisation in Azerbaijan / Organisation for Economic Co-operation and Development. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 71 P. – DOI: 10.1787/6a612a2a-en.
8. Rossato C., Castellani P. The contribution of digitalisation to business longevity from a competitiveness perspective // The TQM Journal. – 2020. – Т. 32, № 4. – P. 617–645. – DOI: 10.1108/TQM-02-2020-0032.
9. Sagala G.H., Óri D. Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review // Information Systems and e-Business Management. – 2024. – Т. 22. – P. 667–719. – DOI: 10.1007/s10257-024-00682-2.
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Т. 28, № 2. – P. 118–144. – DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

Статья поступила в редакцию: 01.09.2026

Статья принята к публикации: 07.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 005.591.6

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23433

Повышение эффективности управления предприятиями в условиях цифровой трансформации экономики

Ефименко Иван Игоревич
аспирант

Московский Гуманитарно-экономический Университет
Российская Федерация, г. Москва
E-mail: senior.ivstal2017@yandex.ru

Бычков Михаил Алексеевич
аспирант

Московский Гуманитарно-экономический Университет
Российская Федерация, г. Москва
E-mail: Bychkov.mike@yandex.ru

Improving the effectiveness of business management in the context of the digital transformation of the economy

Efimenko Ivan Igorevich

graduate student at Moscow University of Humanities and Economics
Russian Federation, Moscow

Bychkov Mikhail Alekseevich

graduate student at Moscow University of Humanities and Economics
Russian Federation, Moscow

Аннотация

Цифровая трансформация перестала быть локальной задачей автоматизации и превратилась в фактор перестройки управленческой архитектуры предприятия. Цель исследования состоит в обосновании подхода к повышению эффективности управления на основе согласования цифровой зрелости, качества данных, процессной интеграции, компетенций персонала и системы измерения результатов. Методологическую основу составили системный и процессный подходы, сравнительный анализ, обобщение актуальной статистики и результатов современных исследований. Показано, что экономический эффект цифровизации формируется не самим фактом внедрения программного обеспечения, а сокращением управленческих задержек, повышением прозрачности процессов, более точным распределением ресурсов и ускорением организационного обучения. На материалах

Библиографическое описание: Ефименко И.И., Бычков М.А. Повышение эффективности управления предприятиями в условиях цифровой трансформации экономики // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23433>

российской статистики 2024 года установлено, что распространение платформенных и облачных решений заметно опережает использование искусственного интеллекта и продвинутой аналитики, что указывает на незавершенность перехода от инфраструктурной цифровизации к управлению на основе данных. Предложена модель управленческой отдачи цифровой трансформации, связывающая цифровые инициативы с измеримыми показателями времени принятия решений, стоимости процессов, качества прогнозирования, устойчивости операций и вовлеченности работников. Сделан вывод о необходимости перехода от портфеля разрозненных ИТ проектов к единому контуру цифрового управления, в котором технологические инвестиции оцениваются через вклад в производительность и стратегическую адаптивность предприятия.

Abstract

Digital transformation is no longer merely a localized automation task; it has become a driving force behind the restructuring of an enterprise's management architecture. The purpose of this study is to justify an approach to improving management effectiveness based on aligning digital maturity, data quality, process integration, staff competencies, and performance measurement systems. The methodological framework consists of systemic and process-based approaches, comparative analysis, and a synthesis of current statistics and the findings of recent studies. It is demonstrated that the economic benefits of digitalization stem not from the mere implementation of software, but from the reduction of management delays, increased process transparency, more precise resource allocation, and accelerated organizational learning. Based on Russian statistics from 2024, it has been established that the adoption of platform-based and cloud solutions significantly outpaces the use of artificial intelligence and advanced analytics, indicating that the transition from infrastructure-based digitalization to data-driven management remains incomplete. A model of the managerial return on digital transformation is proposed, linking digital initiatives to measurable indicators such as decision-making time, process costs, forecasting quality, operational resilience, and employee engagement. The study concludes that there is a need to transition from a portfolio of disparate IT projects to a unified digital management framework, in which technology investments are evaluated based on their contribution to the enterprise's productivity and strategic adaptability.

Ключевые слова: цифровая трансформация, эффективность управления, предприятие, цифровая зрелость, искусственный интеллект, бизнес-процессы, управленческие решения, производительность труда, данные, динамические способности Efimenko Ivan Igorevich.

Keywords: digital transformation, management efficiency, enterprise, digital maturity, artificial intelligence, business processes, management decisions, labor productivity, data, dynamic capabilities.

Введение

Цифровая трансформация экономики меняет не только технологическую основу деятельности предприятий, но и саму логику управления. В традиционной модели управленческий цикл строился вокруг периодической отчетности, функционального разделения информации и последовательного согласования решений. В цифровой среде

данные поступают непрерывно, значительная часть операций фиксируется автоматически, а аналитические системы позволяют сопоставлять производственные, финансовые, клиентские и кадровые показатели практически в одном временном контуре. Поэтому конкурентное преимущество все чаще определяется не масштабом установленного программного обеспечения, а способностью руководства преобразовать цифровые данные в более быстрые и качественные решения.

Актуальность исследования усиливается изменением масштаба цифрового сектора. По данным НИУ ВШЭ, в 2024 году валовая добавленная стоимость российского сектора информационно коммуникационных технологий достигла 7,2 трлн рублей, а его доля в валовом внутреннем продукте составила 3,9%. Численность занятых в профессиях с интенсивным использованием информационно коммуникационных технологий приблизилась к 9,4 млн человек, в том числе 2,2 млн специалистов непосредственно относились к ИКТ профессиям. Эти параметры показывают, что цифровая среда стала самостоятельной частью экономической структуры и одновременно инфраструктурой для преобразования традиционных отраслей.

Государственная политика также смещает акцент от отдельных проектов информатизации к экономике данных и массовому внедрению искусственного интеллекта. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» закрепляет переход к инфраструктуре, платформам, данным и ИИ как взаимосвязанным условиям цифрового развития. Указ Президента Российской Федерации от 15 февраля 2024 года № 124 актуализировал Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года и связал внедрение ИИ с экономическим эффектом, отраслевыми стратегиями и требованиями к доверенности технологий. Для предприятий это означает рост значимости измеримого результата цифровых инициатив и повышение требований к управлению данными, информационной безопасности и технологической независимости.

Цель статьи состоит в разработке научно обоснованного подхода к повышению эффективности управления предприятиями в условиях цифровой трансформации. В центре внимания находится взаимосвязь технологического внедрения и управленческой результативности. Исследование исходит из предположения, что цифровая трансформация повышает эффективность только тогда, когда она сопровождается процессной перестройкой, развитием компетенций, качественным управлением данными и системой показателей, отражающих управленческий и экономический эффект.

Материалы и методы

Современное понимание цифровой трансформации значительно шире автоматизации отдельных операций. В работах П. Верхуфа и соавторов цифровая трансформация рассматривается как многоуровневое изменение фирмы, затрагивающее бизнес модель, ресурсы, организационную структуру и взаимодействие с рынком. Систематический обзор М. Косы и Р. Торелли показывает, что цифровая среда изменяет и системы измерения эффективности, делая их более динамичными, ориентированными на данные реального времени и адаптивное принятие решений. Такой подход позволяет отделить, собственно, цифровизацию операций от более глубокого изменения управленческой модели.

В работе использованы системный и процессный подходы, сравнительный анализ официальной статистики и результатов научных исследований, а также логическое моделирование управленческого контура цифровой трансформации. Эмпирической основой служат сведения статистических сборников НИУ ВШЭ 2026 года, отражающие состояние цифровой экономики по итогам 2024 года, материалы OECD и Всемирного банка, а также результаты отечественных исследований цифровой зрелости и производительности бизнес-процессов. Авторский подход строится как аналитическая модель, предназначенная для адаптации к отраслевой специфике и последующей эмпирической верификации на данных конкретных предприятий [1].

Статистические данные показывают, что российские крупные и средние организации находятся на неодинаковых стадиях освоения цифровых технологий. Наиболее распространены решения, обеспечивающие инфраструктурную связность и доступ к цифровым сервисам. Более сложные технологии, основанные на интенсивном использовании данных и алгоритмической поддержке решений, применяются существенно реже [7]. Такая структура характерна для переходного периода, когда базовая цифровая инфраструктура уже создана, но организационные процессы и культура управления еще не в полной мере перестроены под постоянную работу с данными (см. таблицу 1).

Таблица 1.

Ключевые показатели цифровой среды российских организаций по итогам 2024 года

Показатель	Значение	Управленческая интерпретация
Валовая добавленная стоимость сектора ИКТ	7,2 трлн руб.	Рост роли цифрового сектора в создании стоимости и спроса на цифровые управленческие решения
Доля сектора ИКТ в ВВП	3,9 %	Усиление системного влияния цифровой инфраструктуры на экономику
Организации, использующие цифровые платформы	21,8 %	Расширение платформенного взаимодействия и цифровых каналов координации
Организации, использующие облачные сервисы	19,5 %	Снижение порога масштабирования вычислительных ресурсов и приложений
Организации, использующие большие данные	8,6 %	Ограниченное распространение продвинутой аналитики в массовой практике
Организации, использующие искусственный интеллект	4,8 %	Сохранение разрыва между доступностью ИИ и его системной интеграцией в управление
Занятые в профессиях с интенсивным использованием ИКТ	около 9,4 млн чел.	Расширение кадровой базы цифровой экономики при сохранении потребности в прикладных управленческих компетенциях

Источник составлено по данным статистических сборников НИУ ВШЭ «Индикаторы цифровой экономики 2026» и «Цифровая экономика 2026»

Наиболее существенный вывод из приведенных данных состоит в том, что наличие цифровой инфраструктуры еще не означает переход к управлению на основе данных. Платформы и облачные сервисы выполняют роль технологического фундамента, но управленческий эффект возникает на следующем уровне, где данные интегрируются между функциями, аналитика применяется для прогнозирования, а цифровые инструменты меняют

порядок распределения ресурсов. Низкая по сравнению с базовыми технологиями доля использования искусственного интеллекта и больших данных показывает, что для значительной части предприятий именно этот переход остается незавершенным.

Исследование цифровой зрелости 135 российских промышленных предприятий показало прямую связь готовности к трансформации с уровнем зрелости технологий и бизнес процессов, накопленным эффектом предыдущих цифровых проектов, ресурсным потенциалом и оценкой рисков. Сходный вывод содержится в исследованиях инновационно цифрового развития, где цифровая зрелость трактуется не как количество используемых программ, а как способность предприятия системно соединять технологии, компетенции и процессы [11].

Эффективность управления предприятием в цифровой среде предлагается рассматривать как способность управленческой системы достигать целевых экономических результатов при сокращении времени реакции, информационных потерь и стоимости координации. Такая трактовка позволяет уйти от оценки цифровизации по числу внедренных систем и перейти к оценке ее влияния на управленческий цикл. Основным объектом изменения становится не технология сама по себе, а последовательность получения сигнала, интерпретации данных, выбора решения, выполнения действия и получения обратной связи.

Первым условием повышения эффективности выступает формирование единого информационного основания решений. Данные о производстве, закупках, продажах, финансах и персонале должны быть не просто доступны в электронном виде, а сопоставимы по справочникам, периодам, объектам учета и ответственности. При отсутствии такого основания аналитика создает лишь иллюзию точности. Поэтому управление качеством данных следует рассматривать как функцию управления предприятием, а не как узкую техническую задачу ИТ подразделения [8].

Вторым условием является процессная интеграция. Цифровые технологии дают наибольший эффект в сквозных процессах, где результат одной функции становится входом для другой [8].

Третьим условием является переход от ретроспективной отчетности к прогнозно адаптивному управлению. Искусственный интеллект, машинное обучение и предиктивная аналитика целесообразны там, где предприятие располагает достаточной историей качественных данных и может построить модель в конкретный процесс. Наибольшую ценность создают решения, которые уменьшают неопределенность в задачах планирования спроса, технического обслуживания, управления запасами, контроля качества, маркетинга и кадрового планирования. При этом результат модели не должен автоматически подменять управленческое решение. Он должен сокращать объем рутинной аналитики и повышать качество человеческого выбора [8].

Четвертым условием выступает развитие цифровых компетенций руководителей и работников. По данным Всемирного банка, компетенции наряду с инфраструктурой, вычислительными ресурсами и данными образуют фундамент готовности к использованию искусственного интеллекта. Для предприятия это означает необходимость обучать не только ИТ специалистов, но и функциональных руководителей, которые должны понимать

ограничения данных, логику аналитических моделей, риски автоматизации и способы оценки экономического эффекта. Без такого уровня грамотности цифровые системы остаются инструментами отдельных специалистов и не меняют качество управления [8].

Пятым условием является встроенная система контроля рисков. Расширение цифрового контура увеличивает зависимость от информационной безопасности, стабильности поставщиков, совместимости решений и качества алгоритмов. Риски следует оценивать не после внедрения, а на этапе проектирования процесса. Для критичных управленческих функций необходимо обеспечивать резервные сценарии, разграничение доступа, проверяемость данных и возможность человеческого контроля. Такой подход согласуется с актуализированной российской стратегией развития искусственного интеллекта, где доверенность, безопасность и ответственность рассматриваются как обязательные характеристики внедрения ИИ [8].

Для практической оценки предлагается использовать модель управленческой отдачи цифровой трансформации. Ее смысл состоит в сопоставлении цифровой инициативы не с технологическим результатом, а с изменением параметров управленческого процесса. Интегральный индекс может определяться как взвешенная сумма нормированных частных показателей. Веса устанавливаются предприятием с учетом стратегии и отраслевой специфики экспертным методом или методом анализа иерархий. Такая конструкция не заменяет финансовую оценку инвестиционного проекта, а дополняет ее показателями управленческой результативности.

В базовый контур индекса целесообразно включать скорость управленческого цикла, качество данных и прогнозов, экономичность процесса, устойчивость выполнения операций и степень фактического использования цифрового решения сотрудниками. Принципиальным является измерение показателей до начала проекта и после стабилизации нового процесса (см. таблицу 2). Это позволяет отделить эффект технологии от общего изменения рыночной конъюнктуры и избежать оценки только по факту запуска системы.

Таблица 2.

Связь цифровых решений и показателей эффективности управления

Компонент управленческой отдачи	Тип цифрового решения	Примеры измеримых показателей
Скорость управленческого цикла	Системы мониторинга, интегрированная аналитика, автоматизация согласований	Время от появления отклонения до управленческого решения, длительность согласования, доля решений в установленный срок
Качество решения	BI аналитика, прогнозные модели, ИИ поддержка решений	Точность прогноза, доля корректировок, величина план факт отклонения, количество ошибочных решений
Экономичность процесса	ERP, RPA, электронный документооборот, процессная аналитика	Стоимость транзакции, трудоемкость операции, доля ручных действий, экономия рабочего времени
Устойчивость операций	Цифровые двойники, мониторинг оборудования, резервирование, киберзащита	Простой, частота инцидентов, время восстановления, доля критичных процессов с резервным сценарием
Организационная адаптивность	Платформы совместной работы, цифровое управление проектами, базы знаний	Срок внедрения изменений, скорость обновления регламентов, время вывода продукта или услуги

Компонент управленческой отдачи	Тип цифрового решения	Примеры измеримых показателей
Принятие технологии персоналом	Обучение, цифровые рабочие места, инструменты человек ИИ	Доля активных пользователей, использование функций системы, число операций вне цифрового контура, удовлетворенность пользователей

Источник разработано автором на основе обобщения современных подходов к оценке цифровой зрелости и производительности бизнес-процессов

Предлагаемая модель позволяет выстроить единый язык между руководством, финансовым блоком и ИТ функцией. Технологическое подразделение получает критерии, связывающие архитектурные решения с бизнес-результатом, финансовая функция получает основу для сопоставления затрат и эффекта, а руководители процессов получают показатели, по которым можно оценить реальное изменение работы. Такой формат снижает риск ситуации, когда проект считается успешным по срокам внедрения, но не дает ожидаемой производительности.

Переход к цифровому управлению требует изменения распределения ответственности. Практика показывает, что цифровая трансформация не может быть устойчивой, если она закреплена только за ИТ подразделением. Руководитель бизнес-процесса должен отвечать за изменение процесса и результат, ИТ функция должна обеспечивать архитектурную реализуемость и надежность, финансовая функция должна подтверждать экономический эффект, а кадровая функция должна обеспечивать компетенции и принятие изменений. Такой принцип формирует совместную ответственность за результат и устраняет типичный разрыв между техническим запуском и фактическим использованием системы [2].

Отдельное значение имеет управление изменениями. Цифровая система меняет распределение информации и полномочий, делает процессы прозрачнее и часто сокращает объем привычных ручных операций. Поэтому сопротивление персонала может отражать не недостаток мотивации, а рациональную реакцию на изменение роли, требований и ответственности. Эффективная трансформация предполагает раннее вовлечение пользователей, тестирование процессов на пилотных участках, понятную связь новых инструментов с повседневной работой и обучение на реальных сценариях. Международные исследования систем управления эффективностью также подчеркивают, что человеческий фактор остается центральным условием адаптивности цифровой организации [4].

Существенный эффект дает сочетание цифровизации с процессным совершенствованием и методами бережливого производства. Работа К.С. Степановой и Т.Ю. Кудрявцевой показывает перспективность интегральной оценки экономической, социальной, производственной, технологической и управленческой эффективности цифровизации производственного процесса. Для предприятия это означает, что автоматизировать неэффективный процесс без его предварительного анализа экономически опасно, поскольку цифровая система способна лишь ускорить воспроизводство существующих потерь.

Результаты и обсуждение

Одним из ограничений проведенного исследования является использование преимущественно агрегированной статистической информации, а также отсутствие единой отраслевой панели данных, позволяющей непосредственно установить влияние отдельных цифровых технологий на финансово-экономические результаты российских компаний. Помимо этого, показатели цифрового внедрения во многом определяются особенностями статистической методологии и не всегда могут быть напрямую сопоставлены с зарубежными данными. В связи с этим предложенную модель целесообразно рассматривать прежде всего как методологическую основу для дальнейшего анализа. Ее эмпирическая апробация может быть осуществлена на выборках отдельных предприятий с использованием данных до и после реализации цифровых проектов, а также посредством сопоставления компаний или подразделений, различающихся по уровню цифровой зрелости.

Научная новизна исследования заключается в смещении акцента с уровня технологической оснащенности предприятия на величину управленческого эффекта от цифровизации. В отличие от подходов, в которых цифровая зрелость оценивается главным образом через состояние инфраструктуры и наличие необходимых компетенций, предлагаемый подход связывает ее с фактическими изменениями в управленческом цикле. Это дает возможность анализировать результаты цифровой трансформации через такие параметры, как скорость принятия решений, точность прогнозирования, экономичность процессов, операционная устойчивость и степень реального использования цифровых решений сотрудниками. Тем самым цифровая трансформация рассматривается не как обособленное технологическое направление, а как составная часть общей системы управления эффективностью предприятия.

Заключение

Цифровая трансформация современной экономики формирует значительные возможности для повышения эффективности деятельности предприятий, однако степень реализации данного потенциала во многом определяется качеством изменений в системе управления. Российские организации уже достаточно активно применяют цифровые платформы и облачные решения, тогда как технологии искусственного интеллекта и расширенной аналитики пока получили менее широкое распространение. Подобная ситуация указывает на переходный этап цифровизации, в рамках которого развитие инфраструктуры должно постепенно дополняться переходом к управлению, основанному на данных.

Совершенствование управленческой эффективности целесообразно осуществлять на основе формирования единого цифрового контура, объединяющего данные, бизнес-процессы, аналитические инструменты, профессиональные компетенции и механизмы управления рисками. При этом главным показателем результативности цифровизации следует считать не сам факт внедрения информационной системы, а достижение измеримого улучшения конкретных управленческих процессов. Снижение продолжительности принятия

решений, сокращение трудовых и финансовых затрат, повышение точности прогнозирования, прозрачности и устойчивости операций формируют предпосылки для достижения последующего экономического и финансового результата.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности формирования портфеля цифровых проектов с учетом ожидаемой управленческой отдачи. Это позволяет приоритизировать инвестиции в инициативы, направленные на устранение информационных разрывов, создание качественных и многократно используемых данных, а также своевременно отказываться от проектов, не обеспечивающих требуемого результата. В условиях быстрого технологического развития и активного распространения решений на основе искусственного интеллекта подобный подход к управлению цифровыми инвестициями становится важным условием сохранения и укрепления конкурентоспособности предприятия.

Список литературы

1. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Бочаров М.Я., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Индикаторы цифровой экономики 2026. Москва, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. – 276 с. – 350 экз.
2. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О., Гохберг Л.М. и др. Цифровая экономика 2026. Краткий статистический сборник. Москва, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2026. – 120 с. – 300 экз.
3. Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П.Б. Рудник; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 239, [1] с.(в обл.).
4. Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях. Управленческие науки. 2023;13(1) С. 6–19. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19.
5. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Цифровая зрелость промышленных предприятий. Опыт оценки // Вестник Санкт Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40. – DOI: 10.21638/spbu05.2024.305.
6. Пухова М.М. Цифровизация корпоративного управления. Основные тренды и проблемы // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17.
7. Свиридова С.В., Хорошилов Д.Н. Повышение цифровой зрелости при управлении инновационным развитием предприятия // Вестник университета. – 2024. – № 10. – DOI: 10.26425/1816-4277-2024-10-24-35.
8. Степанова К.С., Кудрявцева Т.Ю. Модель управления эффективностью цифровизации производственного процесса предприятий легкой промышленности. п Есопому. 2026. Т. 19. № 2. С. 177–192. DOI 10.18721/JE.19210.

9. Указ Президента Российской Федерации от 15 февраля 2024 года № 124 о внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 года № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом.
10. Цифровая трансформация экономики и промышленности: проблемы и перспективы / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 807 с.
11. Чалый А.Д. Влияние цифровой трансформации на производительность бизнес-процессов. Азиатско Тихоокеанский регион. Экономика, политика, право. 2025. Т. 27. № 2. С. 63–78. DOI 10.24866/1813–3274/2025–2/63–78.

References

1. Abashkin V.L., Abdrakhmanova G.I., Bocharov M.Ya., Vishnevskij K.O., Gokhberg L.M. i dr. [Digital Economy Indicators 2026. Moscow, ISIE HSE, 2026] – P. 276–350.(In Russ.)
2. Abashkin V.L., Abdrakhmanova G.I., Vishnevskij K.O., Gokhberg L.M. i dr. [Digital Economy 2026. Brief Statistical Compendium. Moscow, ISIE HSE, 2026] – P. 120–300.(In Russ.)
3. G.I. Abdrakhmanova, K.B. Bykhovsky, N.N. Veselitskaya, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg and others; hands auto count P.B. Rudnik; scientific ed. L.M. Gokhberg, P.B. Rudnik, K.O. Vishnevsky, T.S. Zinina; National research University «Higher School of Economics». 239, [1] P.(in the region). – M.: Publishing house. House of the Higher School of Economics, 2021.
4. Kleiner G.B. The Systems Paradigm as a Theoretical Basis for Operational Economic Management in Modern Conditions. Management Sciences. 2023;13(1):6–19. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19.
5. Krakovskaya I.N., Korokoshko Yu.V., Slushkina Yu.Yu. [Digital Maturity of Industrial Enterprises. Assessment Experience] // Vestnik Sankt Peterburgskogo universiteta. Ekonomika. – 2024. – Vol. 40. – DOI: 10.21638/spbu05.2024.305. (In Russ.)
6. Pukhova M.M. [Digitalization of Corporate Governance. Main Trends and Challenges] // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2025. – Vol. 17. (In Russ.)
7. Sviridova S.V., Khoroshilov D.N. [Increasing Digital Maturity in Managing Innovative Development of an Enterprise] // Vestnik universiteta. – 2024. – No. 10. – DOI: 10.26425/1816-4277-2024-10-24-35. (In Russ.)
8. Stepanova K.S., Kudryavtseva T.Yu. [Model for Managing the Effectiveness of Digitalization of the Production Process in Light Industry Enterprises. π Economy. 2026. Vol. 19. No. 2. P. 177–192. DOI 10.18721/JE.19210] (In Russ.)
9. [Decree of the President of the Russian Federation of February 15, 2024 No. 124 on Amendments to the Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019 No. 490 'On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation' and to the National Strategy Approved by This Decree] (In Russ.)

-
10. Digital Transformation of the Economy and Industry: Challenges and Prospects / Ed. by A.V. Babkin, Doctor of Economics, Professor. – St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publishing House, 2017. – 807 P.
 11. Chalyj A.D. [Impact of Digital Transformation on Business Process Productivity. Asia-Pacific Region. Economics, Politics, Law. 2025. Vol. 27. No. 2. P. 63–78. DOI 10.24866/1813–3274/2025–2/63–78] (In Russ.)

Статья поступила в редакцию: 20.09.2026

Статья принята к публикации: 26.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 336.6

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23461

Влияние эффективного использования финансовых ресурсов на устойчивое развитие бизнеса

Мамедова Саида Рахим

ст. преп. кафедры управления бизнесом

Сумгаитский государственный университет, Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

<https://orcid.org/0000-0002-4350-3762>

E-mail: saida.mammadova@sdu.edu.az

Мамедова Шалала Рахим

ст. преп. кафедры бухгалтерского учета и экономики

Сумгаитский государственный университет, Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

<https://orcid.org/0009-0004-2514-1958>

The impact of efficient use of financial resources on sustainable business development

Mammadova Saida Rahim

senior Lecturer

Department of Business Administration, Sumgayit State University

Azerbaijan, Sumgayit

Mammadova Shalala Rahim

senior Lecturer

Department of Accounting and Economics, Sumgayit State University

Azerbaijan, Sumgayit

Аннотация

В статье исследуется влияние эффективного использования финансовых ресурсов на устойчивое развитие бизнеса. Цель исследования состоит в систематизации основных направлений формирования, распределения и использования финансовых ресурсов предприятия и определении их связи с финансовой устойчивостью и долгосрочным развитием. Методологическую основу составили анализ и обобщение научной литературы по корпоративным финансам, управлению оборотным капиталом, структуре капитала и устойчивому финансированию, а также сравнительный и системный подходы. Рассмотрены

Библиографическое описание: Мамедова С.Р., Мамедова Ш.Р. Влияние эффективного использования финансовых ресурсов на устойчивое развитие бизнеса // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23461>

внутренние и внешние источники финансовых ресурсов, критерии формирования оптимальной структуры капитала и направления эффективного распределения средств. Показано, что управление оборотным капиталом, денежными потоками, стоимостью капитала и инвестиционными решениями непосредственно влияет на ликвидность, рентабельность, долговую нагрузку и способность предприятия противостоять финансовым рискам. Установлено, что устойчивость бизнеса зависит не только от объема доступного финансирования, но и от качества финансовых решений, согласованности текущих и стратегических целей, а также способности предприятия направлять ресурсы в проекты, создающие долгосрочную стоимость. Сделан вывод, что оптимальное формирование финансовых ресурсов, контроль рисков, цифровизация финансового управления и обоснованное распределение капитала создают финансовую основу для устойчивого развития, инвестиционной активности и адаптации предприятия к изменениям экономической среды.

Abstract

The article examines the impact of the efficient use of financial resources on sustainable business development. The purpose of the study is to systematize the main approaches to the formation, allocation, and use of corporate financial resources and to determine their relationship with financial stability and long-term development. The methodological basis combines analysis and synthesis of academic literature on corporate finance, working capital management, capital structure, and sustainable finance with comparative and systems approaches. Internal and external sources of financing, criteria for an optimal capital structure, and major directions for efficient resource allocation are considered. The analysis shows that working capital management, cash-flow coordination, cost-of-capital decisions, and investment allocation directly affect liquidity, profitability, debt exposure, and the firm's ability to withstand financial risks. Sustainable business development therefore depends not only on the amount of available funding but also on the quality of financial decisions, the alignment of current and strategic objectives, and the capacity to direct capital toward projects that create long-term value. The study concludes that an optimal financing structure, continuous risk monitoring, digitalization of financial management, and economically justified capital allocation strengthen financial stability, support investment and innovation, and improve the enterprise's ability to adapt to changes in the economic environment.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, устойчивое развитие, финансовая устойчивость, структура капитала, рентабельность, инвестиции, денежные потоки.

Keywords: financial resources, sustainable development, financial stability, capital structure, profitability, investment, cash flows.

Введение

В современных условиях устойчивое развитие предприятия зависит не только от объема привлеченных средств, но и от качества их формирования и использования. Финансовые ресурсы обеспечивают текущую деятельность, обновление основных средств, финансирование оборотного капитала, инвестиции и выполнение обязательств. Нерациональное размещение средств в избыточных запасах, дебиторской задолженности или

недостаточно обоснованных проектах снижает финансовую эффективность предприятия [6, с. 1–1200]. Поэтому задача финансового управления состоит в обеспечении баланса между ликвидностью, доходностью, риском и потребностями долгосрочного развития. Цель исследования — определить основные направления эффективного формирования и использования финансовых ресурсов предприятия и обосновать их влияние на финансовую устойчивость и устойчивое развитие бизнеса. В рамках настоящего исследования понятия «устойчивое развитие», «финансовая устойчивость» и «долгосрочное развитие» разграничиваются следующим образом. Под устойчивым развитием бизнеса понимается способность предприятия создавать долгосрочную стоимость, сохраняя экономическую жизнеспособность и учитывая экономические, экологические и социальные факторы. Финансовая устойчивость рассматривается как состояние финансов предприятия, при котором структура капитала, ликвидность и денежные потоки позволяют своевременно выполнять обязательства и сохранять приемлемый уровень финансового риска. Долгосрочное развитие означает стратегическое расширение и качественное обновление бизнеса на продолжительном временном горизонте за счет инвестиций, инноваций и роста операционного потенциала. Таким образом, финансовая устойчивость выступает важной финансовой предпосылкой устойчивого развития, тогда как долгосрочное развитие отражает стратегическую динамику предприятия и результаты реализации его инвестиционных решений.

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-аналитический характер. Информационную базу составили научные статьи и учебные издания по корпоративным финансам, структуре капитала, управлению оборотным капиталом, антикризисному управлению и устойчивому развитию бизнеса, включая труды российских исследователей. Использованы методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации и логического обобщения. Материал анализировался по четырем направлениям: источники финансовых ресурсов; оборотный капитал и денежные потоки; структура капитала и финансовый риск; влияние финансовых решений на устойчивое развитие. Такой подход позволяет сопоставить основные положения литературы и определить практические направления повышения эффективности использования финансовых ресурсов.

Результаты и обсуждение

Финансовые ресурсы предприятия формируются из внутренних и внешних источников. К внутренним относятся прежде всего нераспределенная прибыль и амортизационные отчисления, к внешним — банковские кредиты, облигации, акционерный капитал, лизинг и средства инвесторов. Выбор источника финансирования должен учитывать стоимость капитала, сроки погашения, влияние на денежные потоки и финансовый риск [5, с. 1–1020]. Оптимальная структура капитала не означает максимизацию долга или собственного капитала; ее задача — обеспечить приемлемую стоимость финансирования при сохранении финансовой устойчивости. В отечественной литературе по корпоративным финансам также подчеркивается необходимость рассматривать формирование и использование финансовых

ресурсов во взаимосвязи с финансовой политикой, стоимостью капитала, риском и созданием стоимости компании [1, 3]. Такой подход дополняет международные исследования и позволяет учитывать особенности финансового управления предприятием в российской научной и образовательной традиции. Одним из ключевых направлений является управление оборотным капиталом. Избыточные запасы замораживают денежные средства, тогда как их чрезмерное сокращение способно вызвать перебои в деятельности. Аналогично, рост дебиторской задолженности может поддерживать продажи, но ухудшать ликвидность. Поэтому управление запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью должно быть согласовано с операционным циклом предприятия [12, с. 1–1022]. Практическая значимость такого подхода подтверждается исследованиями, связывающими качество управления оборотным капиталом с рентабельностью компаний [8, с. 573–588]. Важным условием устойчивости является согласование входящих и исходящих денежных потоков. Наличие бухгалтерской прибыли само по себе не гарантирует платежеспособность: предприятие может испытывать дефицит денежных средств при медленной инкассации дебиторской задолженности. Одновременно чрезмерный запас ликвидности способен снижать доходность капитала. Следовательно, финансовая политика должна поддерживать достаточную, но экономически обоснованную ликвидность. Структура капитала непосредственно связана с финансовым риском. Заемное финансирование расширяет инвестиционные возможности, однако рост долговой нагрузки увеличивает процентные платежи и чувствительность денежных потоков к снижению выручки. Классические исследования структуры капитала показывают значимость стоимости финансирования для решений предприятия [11, с. 261–297]. Агентский подход дополнительно обращает внимание на влияние структуры собственности и финансирования на стимулы менеджмента и издержки контроля [9, с. 305–360]. В практическом управлении это означает необходимость совместной оценки доходности, стоимости долга, стабильности денежных потоков и способности обслуживать обязательства [13, с. 1–719].

Эффективное распределение финансовых ресурсов расширяет инвестиционные и инновационные возможности бизнеса. Высвобождение средств за счет ускорения оборота капитала позволяет направлять ресурсы на модернизацию, цифровизацию и новые продукты. При этом инвестиционные решения должны основываться на экономической обоснованности проекта, ожидаемой доходности, сроке окупаемости и рисках. Для устойчивого развития важно, чтобы краткосрочные финансовые решения не ограничивали стратегические инвестиции. Современная концепция устойчивого финансирования предполагает учет не только текущей прибыли, но и долгосрочных экономических, экологических и социальных факторов. Исследования малых и средних предприятий показывают, что наличие финансового резерва может поддерживать расходы на устойчивое развитие [4, с. 247–256]. Вместе с тем эффект финансовых ресурсов зависит от управленческих и организационных характеристик предприятия [10, с. 669–683]. Обзор исследований корпоративной устойчивости в секторе МСП также подтверждает необходимость интеграции устойчивости в стратегические и управленческие решения [7, с. 271–300]. Цифровизация финансового управления повышает оперативность контроля и прогнозирования. Бюджетирование, сценарный анализ и аналитические системы позволяют быстрее выявлять отклонения между плановыми и фактическими показателями, моделировать изменения продаж, процентных

ставок и затрат, а также оценивать потребность в финансировании. Однако цифровые инструменты эффективны лишь при наличии достоверных данных и их связи со стратегическими целями предприятия. С позиций антикризисного управления эффективность использования финансовых ресурсов связана не только с достижением плановой доходности, но и со способностью предприятия своевременно выявлять кризисные тенденции, прогнозировать дефицит ликвидности и адаптировать финансовые решения к изменению внешней среды. В российской литературе антикризисное управление рассматривается как управление, ориентированное на предвидение и распознавание кризисных ситуаций, учет рисков и выбор мер по сохранению устойчивости организации [2]. Таким образом, результаты анализа показывают, что эффективное использование финансовых ресурсов формируется на пересечении четырех задач: поддержания необходимой ликвидности, рационального управления оборотным капиталом, выбора обоснованной структуры финансирования и направления капитала в проекты, создающие долгосрочную стоимость. Отдельная максимизация ликвидности, долга или рентабельности не обеспечивает устойчивость; решающее значение имеет их сбалансированное сочетание.

Заключение

Эффективное использование финансовых ресурсов является одним из основных финансовых условий устойчивого развития бизнеса. Устойчивость предприятия определяется не только объемом доступных средств, но и источниками их формирования, стоимостью капитала, качеством управления денежными потоками и обоснованностью инвестиционных решений. Оптимизация оборотного капитала поддерживает ликвидность и снижает потребность во внешнем финансировании; рациональная структура капитала позволяет использовать преимущества заемных средств без чрезмерного роста финансового риска; экономически обоснованные инвестиции формируют основу будущих доходов и стоимости бизнеса. В современных условиях эти задачи дополняются цифровым финансовым управлением и учетом долгосрочных факторов устойчивости. Следовательно, финансовая стратегия должна быть интегрирована в общую стратегию предприятия и обеспечивать баланс между текущей платежеспособностью, доходностью, риском и долгосрочными инвестиционными целями.

Список литературы

1. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы. – 3-е изд. – Москва: Проспект, 2022. – 671 с.
2. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов. – Москва: Юрайт, 2024. – 406 с.
3. Теплова Т.В. Корпоративные финансы: в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов. – Москва: Юрайт, 2022. – 390 с.
4. Boso N., Danso A., Leonidou C., Uddin M., Adeola O., Hultman M. Does financial resource slack drive sustainability expenditure in developing economy small and medium-sized enterprises? // Journal of Business Research. – 2017. – Т. 80. – DOI: 10.1016/j.jbusres. 2017.06.016.

5. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F., Edmans A. Principles of Corporate Finance. – 14th ed. – New York: McGraw-Hill, 2023. – 1020 P.
6. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. – 17th ed. – Cengage Learning. – 2024. – 1200 P.
7. Das M., Rangarajan K., Dutta G. Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: a literature analysis and road ahead // Journal of Indian Business Research. – 2019. – T. 12, № 2. – DOI: 10.1108/JIBR-09-2017-0166.
8. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? // Journal of Business Finance & Accounting. – 2003. – T. 30, № 3. – DOI: 10.1111/1468–5957.00008.
9. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – T. 3, № 4. – DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
10. Khattak M.S., Wu Q., Ahmad M. Influence of financial resources on sustainability performance of SMEs in emerging economy: The role of managerial and firm level attributes // Business Strategy & Development. – 2023. – T. 6, № 4. – DOI: 10.1002/bsd2.270.
11. Modigliani F., Miller M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // American Economic Review. – 1958. – T. 48, № 3.
12. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J.F., Jordan B.D. Corporate Finance. – 13th ed. – McGraw Hill. – 2022. – 1022 P.
13. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. Fundamentals of Financial Management. – 13th ed. – Harlow: Pearson Education, 2009. – 719 P.

References

1. Kovalev V.V., Kovalev Vit.V. Korporativnye finansy. – 3-e izd. – Moskva: Prospekt, 2022. – 671 s (In Russ.)
2. Korotkov E.M. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik dlya vuzov. – Moskva: Yurajt, 2024. – 406 s (In Russ.)
3. Teplova T.V. Korporativnye finansy: v 2 ch. Chast' 1: uchebnik i praktikum dlya vuzov. – Moskva: Yurajt, 2022. – 390 s (In Russ.)
4. Boso N., Danso A., Leonidou C., Uddin M., Adeola O., Hultman M. Does financial resource slack drive sustainability expenditure in developing economy small and medium-sized enterprises? // Journal of Business Research. – 2017. – Vol. 80. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.06.016.
5. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F., Edmans A. Principles of Corporate Finance. – 14th ed. – New York: McGraw-Hill, 2023. – 1020 P.
6. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. – 17th ed. – Cengage Learning. – 2024. – 1200 P.
7. Das M., Rangarajan K., Dutta G. Corporate sustainability in small and medium-sized enterprises: a literature analysis and road ahead // Journal of Indian Business Research. – 2019. – Vol. 12, No. 2. – DOI: 10.1108/JIBR-09-2017-0166.

8. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? // Journal of Business Finance & Accounting. – 2003. – Vol. 30, No. 3. – DOI: 10.1111/1468–5957.00008.
9. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, No. 4. – DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
10. Khattak M.S., Wu Q., Ahmad M. Influence of financial resources on sustainability performance of SMEs in emerging economy: The role of managerial and firm level attributes // Business Strategy & Development. – 2023. – Vol. 6, No. 4. – DOI: 10.1002/bsd2.270.
11. Modigliani F., Miller M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // American Economic Review. – 1958. – Vol. 48, No. 3.
12. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J.F., Jordan B.D. Corporate Finance. – 13th ed. – McGraw Hill. – 2022. – 1022 P.
13. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. Fundamentals of Financial Management. – 13th ed. – Harlow: Pearson Education, 2009. – 719 P.

ФИНАНСЫ, БАНКИ И ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ

Статья поступила в редакцию: 21.09.2026

Статья принята к публикации: 26.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 658.15:004

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23465

Роль цифрового финансового управления в обеспечении финансовой устойчивости предприятий

Амирасланова Дилара Амираслан кызы

преподаватель

кафедра бухгалтерского учета и экономики, Сумгаитский государственный университет,

Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

ORCID: 0000-0002-9790-3294

E-mail: dilara.amiraslanova@sdu.edu.az

Сеидова Самира Расим кызы

преподаватель

Сумгаитский государственный университет, Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

ORCID: 0000-0002-3387-7592

E-mail: samira_seyidova@inbox.ru

The role of digital financial management in ensuring the financial sustainability of enterprises

Amiraslanova Dilara Amiraslan

teacher

Department of Accounting and Economics, Sumgait State University

Azerbaijan, Sumgait

Seyidova Samira Rasim

teacher

Azerbaijan Department of Accounting and Economics, Sumgait State University

Azerbaijan, Sumgait

Аннотация

В статье исследуется роль цифрового финансового управления в обеспечении финансовой устойчивости предприятий в условиях развития цифровой экономики и высокой неопределенности внешней среды. Цель исследования состоит в систематизации основных

Библиографическое описание: Амирасланова Д.А. кызы, Сеидова С.Р. кызы Роль цифрового финансового управления в обеспечении финансовой устойчивости предприятий // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23465>

направлений цифровизации финансового управления и определении механизмов их воздействия на финансовую устойчивость предприятия. Методологическую основу составили анализ и обобщение современной научной литературы, сравнительный и системный подходы. Рассмотрено применение цифровых технологий в бюджетировании, управлении денежными потоками, финансовом планировании, бухгалтерском учете, анализе рисков и инвестиционных решениях. Установлено, что цифровизация финансового управления способствует повышению скорости обработки финансовой информации, прозрачности денежных потоков, качества прогнозирования и оперативности управленческих решений. Вместе с тем внедрение цифровых решений связано с инвестиционными затратами, требованиями к качеству данных, квалификации персонала и информационной безопасности. Показано, что положительный финансовый эффект цифровой трансформации зависит не только от объема инвестиций в технологии, но и от их интеграции с системой управления предприятием. Сделан вывод, что комплексное использование цифровых инструментов может способствовать укреплению ликвидности, снижению финансовых рисков, повышению эффективности распределения ресурсов и способности предприятия адаптироваться к изменениям экономической среды.

Abstract

The article examines the role of digital financial management in ensuring the financial sustainability of enterprises in the context of the expanding digital economy and increasing uncertainty in the external business environment. The purpose of the study is to systematize the main areas of financial management digitalization and identify the mechanisms through which digital technologies affect corporate financial sustainability. The methodological framework combines analysis and synthesis of contemporary academic literature with comparative and systems approaches. The study considers the application of digital technologies to budgeting, cash-flow management, financial planning, accounting, risk analysis, and investment decision-making. The findings indicate that digital financial management can improve the speed of financial information processing, cash-flow transparency, forecasting quality, and the timeliness of managerial decisions. At the same time, digital transformation involves investment costs and creates additional requirements concerning data quality, employee competencies, cybersecurity, and the integration of information systems. The financial benefits of digitalization therefore depend not only on investment in technology but also on its effective integration into corporate management processes. The study concludes that the systematic use of digital financial tools can strengthen liquidity management, reduce financial risks, improve resource allocation, and increase an enterprise's ability to adapt to changes in the economic environment.

Ключевые слова: цифровое финансовое управление, цифровизация, финансовая устойчивость, финансовые риски, денежные потоки, финансовое планирование, цифровая трансформация.

Keywords: digital financial management, digitalization, financial sustainability, financial risks, cash flows, financial planning, digital transformation.

Введение

Цифровая трансформация стала одним из наиболее значимых факторов изменения системы управления современными предприятиями. Развитие облачных технологий, искусственного интеллекта, больших данных, автоматизированных информационных систем и цифровых финансовых платформ меняет способы сбора, обработки и использования экономической информации. Финансовое управление является одним из направлений, в котором влияние цифровизации проявляется особенно заметно. Систематический анализ исследований показывает, что связь между цифровой трансформацией и финансовыми результатами предприятий активно изучается, однако ее результат зависит от организационного контекста и качества внедрения цифровых решений [2]. Традиционная система финансового управления основывается на анализе бухгалтерской и управленческой информации, бюджетировании, контроле денежных потоков, управлении активами и обязательствами и оценке инвестиционных решений. В условиях высокой скорости изменения рынков использование информации, отражающей только результаты прошедших периодов, может быть недостаточным. Цифровые технологии позволяют автоматизировать финансовые операции, интегрировать данные и расширять возможности оперативного анализа и прогнозирования. Цель исследования — определить основные направления цифровизации финансового управления и обосновать их роль в обеспечении финансовой устойчивости предприятий.

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-аналитический характер. Информационную базу составили современные научные публикации, посвященные цифровой трансформации предприятий, финансовой цифровизации, корпоративным финансовым результатам, цифровым финансам и устойчивости бизнеса. Применены методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации и логического обобщения. Материал сгруппирован по направлениям: цифровизация финансового планирования и бюджетирования, управление денежными потоками, автоматизация учета и отчетности, оценка финансовых рисков, влияние цифровизации на финансовые результаты и ограничения цифровой трансформации.

Результаты и обсуждение

Одним из основных результатов цифровизации финансового управления является повышение скорости получения и обработки финансовой информации. Автоматизированные учетные и аналитические системы позволяют объединять данные о доходах, расходах, расчетах, денежных потоках и обязательствах предприятия. В результате руководство получает возможность оперативнее выявлять отклонения между плановыми и фактическими показателями и быстрее корректировать финансовые решения. Эмпирическое исследование финансовой цифровой трансформации 2566 китайских компаний подтверждает значимую связь цифровизации финансовой функции с финансовыми результатами через информационную симметрию и операционные затраты [6]. Особое значение цифровизация имеет для бюджетирования и управления денежными потоками. Традиционный бюджет может быстро потерять актуальность при изменении продаж, цен, процентных ставок или

производственных затрат. Цифровые системы позволяют применять сценарное моделирование, обновлять прогнозы и сопоставлять ожидаемые поступления с платежными обязательствами. Это повышает способность предприятия заранее выявлять потенциальный дефицит ликвидности и оценивать потребность во внешнем финансировании. Цифровая трансформация также расширяет возможности анализа финансовых рисков. Автоматизированная аналитика позволяет контролировать задолженность, ликвидность, рентабельность и денежные потоки, а сценарные модели — оценивать последствия снижения выручки, роста стоимости финансирования или увеличения операционных затрат. Вместе с тем цифровая зрелость не гарантирует немедленного роста всех финансовых показателей. Исследование шведских публичных компаний выявило отрицательную связь цифровой зрелости с ROA и ROE, но положительную — с Tobin's Q, что указывает на возможный временной разрыв между цифровыми инвестициями и их отдачей [3, с. 329–348]. Для оценки финансовой устойчивости важно учитывать не только прибыльность, но и способность предприятия поддерживать ликвидность, доступ к финансированию и устойчивость хозяйственных связей. Исследование цифровых финансов на данных китайских компаний показывает, что развитие цифрового финансирования способствует укреплению устойчивости цепочек поставок, тогда как финансовые ограничения ослабляют ее; одним из механизмов выступает технологическая инновация [4, с. 1–10]. Практический эффект цифрового финансового управления проявляется через интеграцию учетных, банковских, бюджетных и аналитических данных. При наличии единой информационной среды финансовая служба может быстрее формировать прогнозы, контролировать отклонения и проводить сценарный анализ. Это создает предпосылки для более обоснованного управления оборотным капиталом, долговой нагрузкой и инвестициями. Однако качество таких решений непосредственно зависит от полноты, сопоставимости и достоверности исходных данных. Одновременно цифровизация формирует новые риски. Централизация финансовой информации повышает требования к кибербезопасности, разграничению доступа, резервному хранению данных и непрерывности информационных систем. Кроме того, предприятие несет расходы на программное обеспечение, инфраструктуру и обучение персонала. Поэтому экономическую эффективность цифрового проекта необходимо оценивать с учетом первоначальных инвестиций, текущих расходов, ожидаемой экономии, срока окупаемости и рисков.

Важное значение имеет этапность цифровой трансформации. На первом этапе целесообразно определить финансовые процессы, в которых автоматизация дает наиболее измеримый результат: платежный календарь, контроль дебиторской задолженности, бюджетирование, управленческую отчетность и анализ ликвидности. На втором этапе необходимо интегрировать данные между подразделениями и внешними финансовыми системами. На третьем этапе могут применяться прогнозная аналитика, сценарное моделирование и инструменты искусственного интеллекта.

Таким образом, цифровое финансовое управление влияет на финансовую устойчивость по нескольким взаимосвязанным каналам: повышает скорость получения информации, расширяет возможности прогнозирования, усиливает контроль денежных потоков, совершенствует оценку рисков и создает информационную основу для более рационального распределения ресурсов. Исследования цифровой трансформации производственных

предприятий также подтверждают наличие связи между стадиями цифровизации и финансовыми результатами, что подчеркивает значение качества и последовательности внедрения технологий [5]. Для предприятий особенно важно не превращать цифровизацию в самостоятельную технологическую цель. Финансовый эффект возникает тогда, когда цифровые инструменты встроены в систему планирования, контроля и принятия решений. Поэтому цифровая трансформация финансовой функции должна сопровождаться развитием компетенций сотрудников, пересмотром бизнес-процессов и формированием измеримых показателей эффективности. В качестве таких показателей могут использоваться точность прогноза денежных потоков, продолжительность финансового цикла, доля просроченной дебиторской задолженности, коэффициенты текущей и быстрой ликвидности, долговая нагрузка, стоимость финансирования, скорость подготовки управленческой отчетности и экономический эффект от автоматизации. Совокупное использование этих индикаторов позволяет оценивать цифровизацию не по количеству внедренных программ, а по ее реальному вкладу в финансовую устойчивость предприятия.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровое финансовое управление становится важным элементом обеспечения финансовой устойчивости современных предприятий. Его значение определяется не только автоматизацией традиционных финансовых операций, но и возможностью повышения скорости, точности и аналитической ценности финансовой информации. Основными направлениями цифровизации являются автоматизация учета и отчетности, цифровое бюджетирование, прогнозирование денежных потоков, сценарное моделирование, анализ финансовых рисков и интеграция различных источников данных. Использование цифровых инструментов может способствовать повышению прозрачности денежных потоков, более эффективному контролю ликвидности и задолженности, сокращению времени подготовки управленческих решений и повышению качества финансового планирования. Вместе с тем цифровизация не является автоматической гарантией роста финансовой эффективности: ее внедрение требует инвестиций, квалифицированного персонала, качественных данных и надежной системы информационной безопасности. Наиболее обоснованным является системный и поэтапный подход, при котором цифровые технологии интегрируются в общую финансовую стратегию предприятия и оцениваются по измеримому экономическому результату.

Список литературы

1. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. – 2013. – Т. 37, № 2. – DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
2. Fernández-Portillo A., Almodóvar-González M., Hernández-Mogollón R., Coca-Pérez J.L. What Aspects Explain the Relationship between Digital Transformation and Financial Performance of Firms? // Journal of Risk and Financial Management. – 2023. – Т. 16, № 11. – Art. 479. – DOI: 10.3390/jrfm16110479.

3. Jardak M.K., Ben Hamad S. The effect of digital transformation on firm performance: evidence from Swedish listed companies // *The Journal of Risk Finance*. – 2022. – Т. 23, № 4. – DOI: 10.1108/JRF-12-2021-0199.
4. Li Y., Zhang Y., Geng L. Digital finance, financing constraints and supply chain resilience // *International Review of Economics & Finance*. – 2024. – Т. 96. – Art. 103545. – DOI: 10.1016/j.iref.2024.103545.
5. Li Y., Shao J. The impact of enterprise digital transformation on financial performance—Evidence from Mainland China manufacturing firms // *Managerial and Decision Economics*. – 2023. – DOI: 10.1002/mde.3805.
6. Liu J., Zhou K., Zhang Y., Tang F. The Effect of Financial Digital Transformation on Financial Performance: The Intermediary Effect of Information Symmetry and Operating Costs // *Sustainability*. – 2023. – Т. 15, № 6. – Art. 5059. – DOI: 10.3390/su15065059.
7. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes // *Research Policy*. – 2019. – Т. 48, № 8. – Art. 103773. – DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.018.
8. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // *Journal of Business Research*. – 2021. – Т. 122. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
9. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2019. – Т. 28, № 2. – DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
10. Warner K.S.R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // *Long Range Planning*. – 2019. – Т. 52, № 3. – DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Статья поступила в редакцию: 16.09.2026

Статья принята к публикации: 21.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 658.7

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23462

Концепция зеленой логистики в устойчивом развитии бизнеса и ее экономическая эффективность

Гамидова Алмас Мамедага

PhD, ст. преп

кафедры управления бизнесом, Сумгаитский государственный университет,

Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

ORCID: 0000-0002-5765-3673

E-mail: almas.hamidova@sdu.edu.az

Тагиева Аида Валех

ст. преп. кафедры управления бизнесом

Сумгаитский государственный университет, Азербайджанская Республика

г. Сумгаит

ORCID: 0000-0001-8635-9652

E-mail: aida.tagiyeva@sdu.edu.az

The green logistics concept and its economic efficiency in sustainable business development

Hamidova Almas Mammadagha¹

PhD, Senior Lecturer

Department of Business Administration, Sumgayit State University

Republic of Azerbaijan, Sumgayit

Taghiyeva Aida Valeh²

senior Lecturer

Sumgayit State University, Azerbaijan Department of Business Administration

Republic of Azerbaijan, Sumgayit

Аннотация

В статье исследуется роль концепции «зеленой логистики» в устойчивом развитии бизнеса и оценивается ее экономическая эффективность. Цель исследования — систематизировать основные направления зеленой логистики и охарактеризовать каналы их

связи с затратами, ресурсоэффективностью и долгосрочной устойчивостью предприятия на основе научной литературы. Методологическую основу составили анализ и обобщение научной литературы, сравнительный и системный подходы. Рассмотрены зеленый транспорт, энергоэффективное складирование, оптимизация упаковки, обратная логистика и цифровизация логистических процессов. Установлено, что оптимизация маршрутов и загрузки транспорта, снижение энергопотребления складов, рациональное использование упаковочных материалов и возврат ресурсов в хозяйственный оборот способны уменьшать операционные затраты и экологическую нагрузку. Вместе с тем экономический эффект не всегда проявляется непосредственно: внедрение зеленых решений требует первоначальных инвестиций, а финансовые результаты могут формироваться через повышение операционной, экологической и рыночной эффективности. Обоснована необходимость оценивать проекты зеленой логистики с учетом инвестиций, операционной экономии, срока окупаемости, рисков и долгосрочных выгод. Сделан вывод, что интеграция зеленой логистики в общую стратегию предприятия способствует более рациональному использованию ресурсов, повышению устойчивости цепочки поставок и созданию долгосрочной коммерческой ценности.

Abstract

The article examines the role of the green logistics concept in sustainable business development and evaluates its economic efficiency. The purpose of the study is to systematize the main areas of green logistics and characterize, on the basis of academic literature, the channels linking them with costs, resource efficiency, and long-term business sustainability. The methodological basis combines analysis and synthesis of academic literature with comparative and systems approaches. Green transportation, energy-efficient warehousing, packaging optimization, reverse logistics, and digitalization of logistics processes are considered. The analysis indicates that route and vehicle-load optimization, lower warehouse energy consumption, rational use of packaging materials, and the return of resources to economic circulation can reduce operating costs and environmental pressure. At the same time, economic benefits are not always immediate: green solutions require initial investment, while financial outcomes may arise indirectly through improvements in operational, environmental, and market performance. The study therefore argues that green logistics projects should be evaluated by considering capital investment, operating savings, payback period, risks, and long-term benefits. It concludes that integrating green logistics into the overall business strategy supports more efficient resource use, strengthens supply-chain sustainability, and contributes to the creation of long-term commercial value.

Ключевые слова: зеленая логистика, устойчивое развитие, экономическая эффективность, логистические издержки, обратная логистика, ресурсоэффективность, цифровизация.

Keywords: green logistics, sustainable development, economic efficiency, logistics costs, reverse logistics, resource efficiency, digitalization.

Библиографическое описание: Гамидова А.М., Тагиева А.В. Концепция зеленой логистики в устойчивом развитии бизнеса и ее экономическая эффективность // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23462>

Введение

Структурные изменения в мировой экономике, нестабильность рынков энергоресурсов и сырья, ужесточение экологических требований и рост внимания к эффективности использования ресурсов усиливают значение устойчивых моделей управления. Логистика занимает в них особое место, поскольку транспортировка, хранение, упаковка, распределение и возврат продукции связаны одновременно с затратами, энергопотреблением и воздействием на окружающую среду. Современная зеленая логистика расширяет традиционную задачу минимизации логистических затрат, включая в оценку решений ресурсоэффективность, выбросы, отходы и устойчивость цепочки поставок. Исследования показывают, что зеленые практики способны влиять на операционные, финансовые и рыночные результаты предприятия [7, с. 991–1034]. Цель исследования — определить основные направления зеленой логистики и на основе анализа литературы охарактеризовать их экономическое значение для устойчивого развития бизнеса.

В настоящем исследовании под «зеленой логистикой» понимается система управленческих решений, направленных на снижение экологической нагрузки и ресурсоемкости логистических операций при одновременном сохранении их экономической эффективности. Это понятие следует отличать от «экологичной транспортировки», которая охватывает прежде всего снижение воздействия перевозочного процесса на окружающую среду, и от «устойчивых цепей поставок» — более широкого подхода, включающего наряду с экологическими также экономические, социальные и межорганизационные аспекты всей цепочки поставок. Таким образом, зеленая логистика охватывает транспорт, складирование, упаковку, обратные потоки и цифровое управление ресурсами и выступает одним из инструментов формирования устойчивой цепи поставок [2].

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-аналитический характер. Информационную базу составили зарубежные и российские научные публикации по зеленой логистике, устойчивому управлению цепями поставок, транспортной оптимизации и экологической эффективности логистических услуг, а также труды по корпоративным финансам и антикризисному управлению. Применены методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации и логического обобщения. Материал сгруппирован по направлениям: транспорт, складирование, упаковка, обратная логистика, цифровизация и оценка экономической эффективности. Сопоставлялись потенциальные экологические результаты мероприятий, требуемые инвестиции и возможные операционные и рыночные эффекты. Поскольку работа не включает собственную статистическую выборку и эконометрическое моделирование, полученные результаты интерпретируются как теоретико-аналитическая систематизация выявленных в литературе связей, а не как доказательство причинно-следственного эффекта конкретных зеленых инструментов.

Результаты и обсуждение

Одним из ключевых направлений зеленой логистики является повышение эффективности транспорта. Оптимизация маршрутов, загрузки транспортных средств и скоростных режимов позволяет одновременно воздействовать на расход топлива, эксплуатационные затраты и выбросы. Исследования в области операционного анализа показывают, что экологические критерии могут быть интегрированы в модели транспортировки, запасов и размещения объектов [8, с. 671–679]. Поэтому экономический результат транспортной оптимизации следует оценивать шире прямой экономии топлива — с учетом использования активов, рабочего времени и надежности доставки. Российские исследования также фиксируют рост интереса к зеленой логистике и связывают ее развитие с ресурсосбережением, экологизацией транспортных операций и государственным регулированием. При этом для российских компаний существенное значение имеют капиталоемкость обновления техники, динамика цен на энергоресурсы и необходимость адаптации экологических решений к отраслевой и транспортной специфике [2]. Это позволяет дополнить международный обзор национальным контекстом. Зеленое складирование связано прежде всего со снижением энергопотребления, эффективным использованием площадей и применением более рациональных технологий управления объектами. Для логистических операторов экологические инициативы охватывают транспорт, объекты, энергопотребление и информационные технологии; систематический обзор исследований подтверждает комплексный характер таких решений [6, с. 454–470]. Оптимизация упаковки дополняет этот подход: уменьшение избыточного материала снижает материальные затраты, массу и объем груза, а следовательно — потребность в складских и транспортных мощностях. Обратная логистика обеспечивает возврат продукции, упаковки и материалов в хозяйственный оборот либо в систему переработки. Это позволяет сокращать потери ресурсов и формировать дополнительную ценность из потоков, которые в традиционной модели рассматриваются как отходы. Комбинаторные модели зеленой логистики непосредственно связывают обратные потоки, управление отходами и маршрутизацию транспорта с задачами оптимизации [11, с. 159–175]. Экономическая эффективность зеленой логистики должна оцениваться с учетом первоначальных инвестиций и последующей операционной экономии. Практически целесообразно учитывать снижение затрат на топливо, энергию, упаковку, хранение и обслуживание, стоимость возвращенных ресурсов, срок окупаемости и риски. Эмпирические результаты показывают, что зеленые логистические практики улучшают экологические показатели, однако их прямое влияние на финансовые результаты может быть статистически незначимым, а экономический эффект — формироваться через рыночные и экологические результаты [4, с. 1–13]. Это подтверждает необходимость долгосрочной, а не только краткосрочной оценки. Экологические инициативы транспортно-логистических компаний зависят не только от технологии, но и от организационных факторов, спектра предоставляемых услуг и значения, которое руководство придает экологическим вопросам. Исследования логистических операторов показывают различную степень вовлеченности компаний в устойчивые практики и подчеркивают необходимость связывать экологическую стратегию с управленческими решениями [9, с. 63–72]. Для предприятий существенным ограничением остаются первоначальные

капиталовложения. Обновление транспорта, модернизация складов, цифровые системы и обучение персонала требуют ресурсов, а отдача формируется постепенно. Поэтому внедрение целесообразно начинать с логистического аудита и проектов с измеримыми показателями: расход топлива на тонно-километр, доля порожних рейсов, энергопотребление склада, логистические затраты на единицу продукции и доля возвращаемой упаковки. Комплексный подход к зеленой логистике охватывает транспорт, складирование, обратные потоки и роль управления в повышении экологической устойчивости [10, с. 1–448]. Для операционализации используемых категорий целесообразно применять систему измеримых показателей. Ресурсоэффективность может оцениваться через расход топлива на тонно-километр, энергопотребление на единицу складской площади или обработанного груза, материалоемкость упаковки и долю повторно используемых ресурсов. Устойчивость цепочки поставок — через долю своевременных поставок, время восстановления после сбоев, вариативность сроков доставки, долю критически зависимых поставщиков и резерв доступных логистических мощностей. Экономическую результативность зеленых проектов следует дополнять показателями срока окупаемости, чистого денежного эффекта, изменения удельных логистических затрат и влияния инвестиций на стоимость бизнеса. Последний аспект согласуется с российским подходом к корпоративным финансам, в котором инвестиционные и финансовые решения рассматриваются во взаимосвязи с управлением капиталом, риском и финансовой политикой компании [1]. Еще одним условием является координация участников цепочки поставок. Эффект локальной оптимизации может быть ограничен, если поставщики, производители, логистические операторы и торговые предприятия действуют несогласованно. Развитие зеленой логистики как элемента стратегии устойчивого развития требует организационной готовности и учета внешних факторов, влияющих на принятие экологических практик [12, с. 302–309]. Современная логистика все активнее опирается на цифровые данные. Системы маршрутизации, мониторинга транспорта и складской аналитики позволяют контролировать ресурсы и сравнивать фактические результаты с целевыми показателями. Экономическая ценность цифровизации проявляется тогда, когда данные используются для конкретных решений: сокращения пустых пробегов, оптимизации загрузки, управления запасами и оценки окупаемости экологических проектов. В результате зеленая логистика становится не отдельной экологической инициативой, а частью системы управления эффективностью. С точки зрения антикризисного управления зеленые логистические решения целесообразно оценивать также по их способности снижать уязвимость предприятия к росту цен на топливо и энергию, перебоям поставок и иным внешним шокам. Российская литература по антикризисному управлению акцентирует диагностику рисков и своевременную адаптацию управленческих решений к изменению внешней среды [3]. В этом смысле ресурсосберегающие и цифровые логистические проекты могут рассматриваться не только как экологические инициативы, но и как элемент управления устойчивостью бизнеса. Дополнительным аргументом в пользу системного подхода является связь экологической логистики с конкурентоспособностью цепочки поставок. Исследования показывают, что зеленые логистические практики могут укреплять зеленую конкурентоспособность и через нее поддерживать социальные и финансовые результаты [5, с. 1377–1398]. Вместе с тем при выборе конкретных решений необходимо

учитывать институциональное давление и гибкость цепочки поставок, поскольку они влияют на способность предприятия внедрять циркулярные и ресурсосберегающие практики [13, с. 135284].

Заключение

Проведенный анализ показывает, что зеленая логистика представляет собой управленческую концепцию, объединяющую экономические и экологические цели предприятия. Ее основные направления — транспортная оптимизация, энергоэффективное складирование, рациональная упаковка, обратная логистика и цифровое управление — способны снижать ресурсные потери и отдельные операционные затраты, однако требуют инвестиций и организационной координации. Экономическую эффективность таких проектов необходимо оценивать по совокупности показателей: капиталовложениям, операционной экономии, сроку окупаемости, рискам, использованию активов и долгосрочным рыночным эффектам. Наиболее обоснованным является поэтапное внедрение зеленых решений на основе логистического аудита и измеримых показателей. Интеграция зеленой логистики в общую стратегию бизнеса способствует повышению ресурсоэффективности, устойчивости цепочки поставок и способности предприятия создавать долгосрочную коммерческую ценность.

Список литературы

1. Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы. — 3-е изд. — Москва: Проспект, 2022. — 671 с.
2. Фомина А.А. Перспективы развития «зеленой» логистики // Вестник Евразийской науки. — 2024. — Т. 16.
3. Черненко В.А., Шведова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2022. — 459 с.
4. Agyabeng-Mensah Y., Afum E., Ahenkorah E. Exploring financial performance and green logistics management practices: Examining the mediating influences of market, environmental and social performances // Journal of Cleaner Production. — 2020. — Т. 258. — Art. 120613. — DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120613.
5. Agyabeng-Mensah Y., Tang L. The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance // Journal of Manufacturing Technology Management. — 2021. — Т. 32, № 7. — DOI: 10.1108/JMTM-11-2020-0441.
6. Centobelli P., Cerchione R., Esposito E. Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions // Transportation Research Part D: Transport and Environment. — 2017. — Т. 53. — DOI: 10.1016/j.trd.2017.04.032.
7. Chatzoudes D., Kadłubek M., Maditinos D. Green logistics practices: The antecedents and effects for supply chain management in the modern era // Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy. — 2024. — Т. 19, № 3. — DOI: 10.24136/eq.2864.

8. Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. Operations Research for green logistics – An overview of aspects, issues, contributions and challenges // *European Journal of Operational Research*. – 2012. – Т. 219, № 3. – DOI: 10.1016/j.ejor.2011.11.010.
9. Evangelista P. Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation // *Research in Transportation Business & Management*. – 2014. – Т. 12. – DOI: 10.1016/j.rtbm.2014.10.002.
10. McKinnon A., Browne M., Whiteing A., Piecyk M. Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics. – 3rd ed. – London: Kogan Page, 2015. – 448 P.
11. Sbihi A., Eglese R.W. Combinatorial optimization and Green Logistics // *Annals of Operations Research*. – 2010. – Т. 175, № 1. – DOI: 10.1007/s10479-009-0651-z.
12. Seroka-Stolka O. The Development of Green Logistics for Implementation Sustainable Development Strategy in Companies // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Т. 151. – DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.10.028.
13. Sharma M., Luthra S., Joshi S., Kumar A., Jain A. Green logistics driven circular practices adoption in industry 4.0 era: A moderating effect of institution pressure and supply chain flexibility // *Journal of Cleaner Production*. – 2023. – Т. 383. – Art. 135284. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.135284.

References

1. Kovalev V.V., Kovalev Vit.V. Korporativnye finansy. – 3-e izd. – Moskva: Prospekt, 2022. – 671 s (In Russ.)
2. Fomina A.A. Perspektivy razvitiya «zelenoj» logistiki // *Vestnik Evrazijskoj nauki*. – 2024. – Vol. 16. (In Russ.)
3. Chernenko V.A., Shvedova N.Yu. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik i praktikum dlya vuzov. – 3-e izd., pererab. i dop. – Moskva: Yurajt, 2022. – 459 s (In Russ.)
4. Agyabeng-Mensah Y., Afum E., Ahenkorah E. Exploring financial performance and green logistics management practices: Examining the mediating influences of market, environmental and social performances // *Journal of Cleaner Production*. – 2020. – Vol. 258. – Art. 120613. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120613.
5. Agyabeng-Mensah Y., Tang L. The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance // *Journal of Manufacturing Technology Management*. – 2021. – Vol. 32, No. 7. – DOI: 10.1108/JMTM-11-2020-0441.
6. Centobelli P., Cerchione R., Esposito E. Environmental sustainability in the service industry of transportation and logistics service providers: Systematic literature review and research directions // *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. – 2017. – Vol. 53. – DOI: 10.1016/j.trd.2017.04.032.
7. Chatzoudes D., Kadłubek M., Maditinos D. Green logistics practices: The antecedents and effects for supply chain management in the modern era // *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. – 2024. – Vol. 19, No. 3. – DOI: 10.24136/eq.2864.

8. Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. Operations Research for green logistics – An overview of aspects, issues, contributions and challenges // *European Journal of Operational Research*. – 2012. – Vol. 219, No. 3. – DOI: 10.1016/j.ejor.2011.11.010.
9. Evangelista P. Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation // *Research in Transportation Business & Management*. – 2014. – Vol. 12. – DOI: 10.1016/j.rtbm.2014.10.002.
10. McKinnon A., Browne M., Whiteing A., Piecyk M. *Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics*. – 3rd ed. – London: Kogan Page, 2015. – 448 P.
11. Sbihi A., Eglese R.W. Combinatorial optimization and Green Logistics // *Annals of Operations Research*. – 2010. – Vol. 175, No. 1. – DOI: 10.1007/s10479-009-0651-z.
12. Seroka-Stolka O. The Development of Green Logistics for Implementation Sustainable Development Strategy in Companies // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 151. – DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.10.028.
13. Sharma M., Luthra S., Joshi S., Kumar A., Jain A. Green logistics driven circular practices adoption in industry 4.0 era: A moderating effect of institution pressure and supply chain flexibility // *Journal of Cleaner Production*. – 2023. – Vol. 383. – Art. 135284. – DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.135284.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ

Статья поступила в редакцию: 20.09.2026

Статья принята к публикации: 27.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 004.89

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23471

Парадокс отдачи от инвестиций в искусственный интеллект в российской электронной коммерции: факторы разрыва между вложениями и экономическим эффектом

Козлов Максим Владимирович

Независимый исследователь

Грузия, г. Тбилиси

E-mail: maxim.kozlov@lightspeedhq.com

The paradox of return on investment in artificial intelligence in Russian e-commerce: factors behind the gap between investment and economic impact

Kozlov Maxim Vladimirovich

Independent researcher

Georgia, Tbilisi

Аннотация

Электронная коммерция входит в число отраслей-лидеров по темпам внедрения искусственного интеллекта в Российской Федерации, при этом совокупные инвестиции в ИИ-решения растут опережающими темпами относительно среднерыночных значений. Однако эмпирические данные демонстрируют существенный разрыв между объёмами вложений и фактически получаемой отдачей: до 95 % компаний не достигают окупаемости ИИ-проектов. Целью исследования является выявление и систематизация факторов, обуславливающих парадокс «инвестиции — эффект» в российской электронной коммерции. Применён смешанный методологический дизайн, включающий вторичный анализ отраслевой статистики (АКИТ, Data Insight, «Яков и Партнёры», MIT NANDA, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ), контент-анализ публичной отчётности крупнейших маркетплейсов, тематический анализ результатов крупных исследований ИИ-внедрений и вторичный качественный анализ 24 публичных экспертных высказываний руководителей и менеджеров российских компаний электронной коммерции за период 2023–2026 гг. Установлено, что выявленный разрыв детерминирован преимущественно не технологическими, а управленческими и

Библиографическое описание: Козлов М.В. Парадокс отдачи от инвестиций в искусственный интеллект в российской электронной коммерции: факторы разрыва между вложениями и экономическим эффектом // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23471>

организационно-культурными факторами, объединёнными в шесть кластеров: культура работы с данными, качество корпоративных данных, когнитивная дистанция между уровнями управления, чрезмерная автоматизация, отсутствие итеративной оценки эффективности и использование устаревших методов экономической оценки. Триангуляция количественных и качественных данных подтверждает устойчивый характер выявленных факторов и их специфические проявления в отрасли. Предложена концептуальная модель факторов разрыва и сформулированы рекомендации для менеджмента компаний электронной коммерции.

Abstract

E-commerce is among the leading industries in terms of the pace of artificial intelligence adoption in the Russian Federation, while aggregate investment in AI solutions is growing at a rate exceeding market averages. However, empirical evidence demonstrates a substantial gap between the scale of investment and the returns actually achieved: up to 95 % of companies fail to achieve a return on their AI projects. This study aims to identify and systematize the factors underlying the “investment–impact” paradox in Russian e-commerce. A mixed-methods research design was employed, combining secondary analysis of industry statistics (ACIT, Data Insight, Yakov and Partners, MIT NANDA, and the Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge at HSE University), content analysis of publicly available reports from major marketplaces, thematic analysis of findings from large-scale studies on AI adoption, and a secondary qualitative analysis of 24 publicly available statements by executives and managers of Russian e-commerce companies published between 2023 and 2026. The findings indicate that the identified gap is driven primarily by managerial and organizational-cultural rather than technological factors, which can be grouped into six clusters: data-driven culture, enterprise data quality, cognitive distance between management levels, excessive automation, lack of iterative performance evaluation, and the use of outdated methods of economic assessment. Triangulation of quantitative and qualitative data confirms the persistent nature of the identified factors and their specific manifestations in the industry. A conceptual model of the factors underlying the gap is proposed, along with recommendations for e-commerce management.

Ключевые слова: электронная коммерция, искусственный интеллект, генеративный ИИ, цифровая трансформация, ROI, AI Success Cycle, GenAI Divide.

Keywords: e-commerce, artificial intelligence, generative AI, digital transformation, ROI, AI Success Cycle, GenAI Divide.

Введение

Российский рынок электронной коммерции в 2025 г. достиг 11,5 трлн руб., продемонстрировав годовой прирост 28 %, при этом 96,2 % продаж пришлось на отечественные интернет-магазины и платформы; доля онлайн-канала в розничной торговле, по данным АКИТ, уже в I квартале 2025 г. достигла 18,3 % против 15,2 % годом ранее [2]. Электронная коммерция, наряду с финансовым сектором, телекоммуникациями, медиа и ИТ,

входит в пятёрку отраслей-лидеров по темпам и масштабам внедрения искусственного интеллекта (ИИ): передовые отрасли направляют на развитие ИИ-решений 13–17 % годового ИТ-бюджета, тогда как среднерыночное значение составляет около 11 % [7].

Совокупный экономический потенциал ИИ для отрасли оценивается значительными суммами. Согласно совместному исследованию консалтинговой компании «Яков и Партнёры» и Nielsen, к 2030 г. внедрение генеративного ИИ может обеспечить российскому ритейлу и интернет-торговле до 160 млрд руб. дополнительной операционной прибыли ежегодно [5]. По данным «Якова и Партнёров» и Яндекса, 71 % крупных российских компаний уже применяют генеративный ИИ хотя бы в одной из бизнес-функций, что на 17 п. п. превышает показатель 2024 г. [7].

Однако наряду с оптимистичными прогнозами и масштабными инвестициями в отрасли фиксируется парадоксальная ситуация. Согласно исследованию Лаборатории искусственного интеллекта Школы управления СКОЛКОВО «От пилота к масштабу: как встроить ИИ в процессы и получить отдачу», до 95 % компаний в России и в мире не получают необходимой отдачи от внедрения ИИ и не окупают вложенные средства [16]. Эта оценка согласуется с результатами зарубежных исследований: предварительный отчёт исследовательской группы Массачусетского технологического института MIT Project NANDA «The GenAI Divide: State of AI in Business 2025» (авторы оговаривают, что выводы отражают исключительно их собственную позицию) зафиксировал, что при глобальных инвестициях в генеративный ИИ объёмом 30–40 млрд долл. США 95 % корпоративных пилотных проектов не приводят к финансовому эффекту [22]. Барьерный характер проблемы дополнительно подтверждают данные ИСИЭЗ НИУ ВШЭ: около 48 % крупных и средних организаций заявляют об отсутствии потребности в технологиях ИИ, а ключевыми препятствиями для остальных выступают высокие затраты (58 %), недостаточный уровень развития ИКТ-инфраструктуры и нехватка качественных данных [1].

Таким образом, формируется парадокс отдачи: при беспрецедентных инвестициях в ИИ-технологии и значительном декларируемом потенциале их экономической эффективности подавляющее большинство компаний не способно конвертировать вложения в измеримый бизнес-результат. Данное противоречие особенно остро проявляется в электронной коммерции — отрасли, где интенсивность цифровизации, объём накапливаемых данных и плотность ИИ-внедрений максимальны.

Цель исследования — выявление и систематизация факторов, обуславливающих разрыв между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом в российской электронной коммерции, а также формирование рекомендаций по преодолению этого разрыва.

Задачи исследования: (1) охарактеризовать масштабы и структуру инвестиций в ИИ-решения в передовых отраслях российской экономики, к которым относится электронная коммерция; (2) идентифицировать степень фактической отдачи на основе вторичных данных и кейсов крупнейших участников рынка; (3) выявить ключевые детерминанты разрыва между ожидаемой и фактической эффективностью посредством триангуляции количественных данных и качественного анализа публичных экспертных высказываний; (4) предложить концептуальную модель факторов разрыва и рекомендации для менеджмента.

Объектом исследования выступают компании российской электронной коммерции, внедряющие технологии искусственного интеллекта; предметом — управленческие и организационно-экономические факторы, определяющие отдачу от инвестиций в ИИ. Гипотеза исследования: разрыв между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом в российской электронной коммерции определяется преимущественно не технологическими ограничениями, а управленческими и организационно-культурными факторами.

1. Обзор литературы и теоретические основы

Теоретическая рамка исследования опирается на три взаимодополняющие концепции, формирующие комплексное представление о факторах эффективности технологических внедрений в условиях цифровой экономики.

Технологическо-организационно-средовая модель (ТОЕ-framework), предложенная Л. Торнатски и М. Флейшером [30], рассматривает внедрение технологий через призму трёх групп факторов: технологических (характеристики самого решения и его соответствие задачам компании), организационных (культура, ресурсы, размер, структура управления) и средовых (отрасль, регулирование, конкурентная среда). Применительно к ИИ-проектам данная рамка позволяет дифференцировать причины успешности и неуспешности внедрений по их источнику и оценить долю каждой группы факторов в общем результате.

Ресурсно-ориентированный подход (RBV — resource-based view) Дж. Барни [20] связывает устойчивое конкурентное преимущество с обладанием ресурсами, которые являются ценными, редкими, сложно копируемыми и незаменимыми. Применительно к ИИ-внедрениям ключевыми такими ресурсами выступают качественные корпоративные данные, ИИ-компетенции персонала и интеграционные возможности компании, обеспечивающие встраивание ИИ-моделей в существующие бизнес-процессы. Именно асимметрия в обладании этими ресурсами объясняет наблюдаемую поляризацию рынка, при которой 5 % лидеров получают непропорционально большую долю эффекта.

Модель принятия технологий (ТАМ — technology acceptance model) Ф. Дэвиса [24] фокусируется на воспринимаемой пользе и простоте использования как ключевых факторах принятия технологий пользователями. Для корпоративных ИИ-проектов это означает критическую роль восприятия технологии конечными бизнес-пользователями: даже технически совершенное решение, не воспринимаемое как полезное и удобное, не будет интегрировано в повседневную операционную деятельность.

Эмпирические зарубежные исследования последних лет фиксируют феномен, получивший название «парадокса производительности ИИ» по аналогии с известным «парадоксом Солоу» 1980-х годов, когда массированные инвестиции в информационные технологии длительное время не отражались в статистике производительности труда. Современные исследователи объясняют новый парадокс «лагом адаптации»: отдача от технологии возникает только после соответствующих организационных и процессных изменений, а ожидание линейной зависимости «инвестиции — эффект» оказывается необоснованным [21; 23].

Исследование MIT NANDA (2025) ввело в научный оборот понятие GenAI Divide — разрыва между 5 % компаний, успешно конвертирующих инвестиции в генеративный ИИ в финансовый результат, и 95 % компаний, не получающих от ИИ существенной отдачи.

Ключевой причиной разрыва, по мнению авторов, является learning gap — неспособность руководства и сотрудников интегрировать ИИ-инструменты в повседневные рабочие процессы. Существенно, что половина инвестиций направляется на интеграцию ИИ в маркетинг и продажи, тогда как максимальный эффект фиксируется при применении ИИ в бэк-офисных процессах и автоматизации рутинных операций [22].

В российской исследовательской традиции тематика эффективности ИИ-внедрений освещается преимущественно в рамках более широких работ по цифровой трансформации, цифровой экономике и инновационному менеджменту. Ключевыми эмпирическими источниками выступают аналитические исследования «Якова и Партнёров», ВЦИОМ, аналитического центра TAdviser, Школы управления СКОЛКОВО, агентства Data Insight, отраслевая статистика АКИТ, а также официальные обследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, проведённые Росстатом по выборке свыше 15 тыс. крупных и средних организаций [1]. При этом в академической литературе, индексируемой в РИНЦ и Scopus, отмечается дефицит работ, специализированно изучающих факторы разрыва между инвестициями и отдачей именно в отрасли электронной коммерции.

Систематизация имеющихся источников позволила выявить следующий исследовательский пробел: при наличии статистики об общих масштабах инвестиций и потенциальном эффекте ИИ, а также при наличии общего перечня причин неудач отсутствует комплексная отраслевая модель, которая бы (1) операционализировала факторы разрыва специфически для электронной коммерции и (2) учитывала институциональные особенности российского рынка — импортозамещение программных продуктов, регуляторные ограничения, приоритеты Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 г. [15], исходный разрыв в качестве корпоративных данных.

2. Методология

Исследование выполнено с использованием смешанного методологического дизайна (mixed-methods design), включающего четыре взаимодополняющих компонента.

Первый компонент — вторичный количественный анализ отраслевой статистики за период 2023–2025 гг. Источниками выступили: данные Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) об объёме и структуре российского рынка электронной коммерции; ежегодные исследования агентства Data Insight; совместные отчёты «Якова и Партнёров» с Яндексом и Nielsen; данные Onside и Just AI; материалы ВЦИОМ; статистическое обследование ИСИЭЗ НИУ ВШЭ свыше 15 тыс. крупных и средних организаций [1].

Второй компонент — контент-анализ корпоративной отчётности и публичных коммуникаций крупнейших участников российского рынка электронной коммерции: Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, Авито, а также X5 Group как омниканального ритейлера с развитыми онлайн-каналами. Анализу подвергались данные о финансовых результатах, объёмах ИИ-инвестиций и заявленных эффектах от внедрения, опубликованные в финансовой отчётности за 2024–2025 гг., а также пресс-релизы, выступления топ-менеджмента, материалы встреч с инвесторами и доклады на ключевых отраслевых конференциях (ЦИПР, ПМЭФ, Финополис, «Селлеры и маркетплейсы 2026»).

Третий компонент — тематический анализ результатов крупных исследований ИИ-внедрений: исследования Школы управления СКОЛКОВО «От пилота к масштабу» (30 полуструктурированных интервью с руководителями и менеджерами проектов из российских компаний 25 отраслей) и предварительного отчёта исследовательской группы MIT Project NANDA «The GenAI Divide: State of AI in Business 2025» (систематический обзор более 300 публично раскрытых ИИ-инициатив, структурированные интервью с представителями 52 организаций и опрос 153 руководителей, проведённый на четырёх отраслевых конференциях). Применялся метод осевого кодирования с последующей категоризацией факторов в укрупнённые кластеры.

Четвёртый компонент — вторичный качественный анализ публичных экспертных высказываний (secondary analysis of qualitative data) руководителей и менеджеров российских компаний электронной коммерции по теме внедрения и эффективности ИИ. Вторичный анализ качественных данных рассматривается в методологической литературе как самостоятельная исследовательская стратегия [25] и особенно уместен в условиях ограниченного доступа к топ-менеджменту крупнейших публичных компаний для целей первичного интервьюирования. Преимуществами метода являются верифицируемость источников, отсутствие интервьюерского эффекта и возможность анализа высказываний в их естественном коммуникационном контексте.

Источниковая база четвёртого компонента сформирована методом целевого отбора (purposive sampling) и включает 24 единицы публичных экспертных высказываний за период 2023–2026 гг., представляющих руководителей и менеджеров среднего и высшего звена 14 различных компаний и категорий участников рынка (табл. 1).

Таблица 1.

Структура источниковой базы вторичного качественного анализа

Тип источника	Кол-во	Характеристика
Публичные интервью, выступления и экспертные колонки руководителей и руководителей направлений крупнейших платформ (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет, Авито, X5 Group)	8	Интервью и комментарии директоров по данным, ИИ, платформенным решениям, рекомендациям и логистике в деловых медиа и на встречах с инвесторами
Выступления на отраслевых конференциях (ЦИПР, ПМЭФ, Финополис, «Селлеры и маркетплейсы», Retail Week)	7	Публичные доклады с тематикой ИИ-внедрений и их экономической эффективности
Экспертные публикации руководителей компаний-вендоров ИИ-решений и интеграторов	4	Cloud.ru, «КОРУС Консалтинг», «Сбер Бизнес Софт», Sitronics Group — публичные комментарии по результатам внедрений в отрасли
Высказывания селлеров маркетплейсов и руководителей среднего бизнеса	5	Публикации на vc.ru, Habr, в специализированных Telegram-каналах с верифицируемым первоисточником
Итого	24	Период публикации: 2023–2026 гг.

Источник: составлено автором.

Критерии включения единиц анализа: (1) релевантность теме внедрения ИИ в электронной коммерции и оценки его эффективности; (2) верифицируемый первоисточник с указанием издания и даты публикации и, как правило, с персональной атрибуцией спикера

(ФИО, должность, организация); для отдельных единиц из сегмента селлеров и редакционных материалов отраслевых сервисов допускалась анонимизированная либо редакционная атрибуция при условии верифицируемости самого источника; (3) период публикации 2023–2026 гг.; (4) первоисточник в виде делового медиа, отраслевого ресурса, корпоративного блога или записи отраслевой конференции. Процедура анализа включала осевое кодирование высказываний с последующим отнесением к одному из шести кластеров факторов разрыва, выявленных на третьем этапе (компоненте) исследования. Высказывания представителей смежных секторов (VK, «Яндекс Практикум»), не относящихся к электронной коммерции, привлекаются в разделе 3.4 исключительно как контекстные и в число 24 единиц анализа не входят.

Ограничения исследования: (1) преобладание вторичных данных и отсутствие полноценного авторского эмпирического опроса с правом задавать уточняющие вопросы респондентам, что лишь частично компенсируется репрезентативностью используемых отраслевых исследований и широтой источниковой базы качественного анализа; (2) ограничение временным горизонтом 2023–2026 гг.; (3) концентрация анализа на крупном и среднем бизнесе при недостаточном представлении сегмента малых селлеров маркетплейсов; (4) сложность изоляции «чистого» вклада ИИ в финансовые результаты компаний от других факторов цифровой трансформации, а также отсутствие в открытых источниках отраслевой статистики ИИ-инвестиций непосредственно по электронной коммерции, вследствие чего используются данные по группе передовых отраслей; (5) специфика метода вторичного качественного анализа — публичные высказывания топ-менеджеров могут содержать элемент репутационной презентации, что требует критической интерпретации; (6) часть единиц анализа из сегмента селлеров и отраслевых сервисов имеет анонимизированную либо редакционную атрибуцию, что ограничивает возможность проверки контекста таких высказываний.

3. Результаты исследования

3.1. Анализ инвестиционного контура

Российская электронная коммерция в 2025 г. демонстрирует устойчивый рост: совокупный объём рынка достиг 11,5 трлн руб. (+28 % к предыдущему году), при этом 96,2 % продаж приходится на отечественные интернет-магазины и платформы [2]. По оценке Data Insight, среднегодовые темпы роста рынка в ближайшие четыре года составят около 18 % в рублёвом выражении [6].

Электронная коммерция входит в пятёрку отраслей-лидеров по интенсивности внедрения ИИ. По итогам 2025 г. 71 % крупных российских компаний используют генеративный ИИ хотя бы в одной бизнес-функции, тогда как годом ранее этот показатель составлял 54 %. Среднее количество функций, в которых запущены пилоты или полноценные внедрения, увеличилось с 2,4 в 2023 г. до 3,1 в 2025 г.; технология применяется в 80 % ключевых бизнес-функций передовых компаний [7]. Передовые отрасли, включая электронную коммерцию, направляют на ИИ-проекты 13–17 % годового ИТ-бюджета.

Отдельная статистика ИИ-инвестиций по электронной коммерции в открытых источниках не публикуется, поэтому далее показатели группы передовых отраслей используются как ориентир для отрасли.

Структура моделей внедрения свидетельствует о доминировании готовых решений: 78 % компаний используют ИИ-решения от внешних партнёров и только 17 % ведут собственную разработку. По типу размещения инфраструктуры 40 % выбирают облачную модель, 29 % — гибридную; характерной особенностью российского рынка является тренд к локальному (on-premises) размещению по соображениям информационной безопасности [7]. Российский рынок генеративного ИИ в 2025 г. оценивается в 58 млрд руб., продемонстрировав пятикратный рост к 2024 г. (13 млрд руб.); прогноз на 2030 г. — до 778 млрд руб. [17].

3.2. Анализ результативного контура

Сопоставление декларируемых эффектов и фактической отдачи позволяет констатировать значительную поляризацию рынка по результативности ИИ-внедрений.

С одной стороны, отдельные крупнейшие игроки демонстрируют существенные результаты, фактически попадая в верхние 5 % распределения GenAI Divide. Wildberries, по данным руководителя рекомендационного направления М. Пасашкова, обеспечил рост продаж на 33 % в первом полугодии 2025 г., значимый вклад в который внесли ИИ-решения в области рекомендательных систем; все решения проходят верификацию эффективности перед масштабированием [5]. X5 Group (включена в анализ как омниканальный ритейлер: наряду с офлайн-сетями группа развивает онлайн-сервисы доставки «Пятёрочки» и «Перекрёстка», а её ИИ-решения в прогнозировании спроса, ценообразовании и логистике относятся к тем же классам задач, что и у маркетплейсов), развивающая собственную ИТ-разработку (более 90 % прикладного программного обеспечения создаётся внутри компании), зафиксировала экономический эффект от ИИ-технологий на уровне 5 млрд руб. за 2023 г.; в 2024 г. ИИ обеспечил в среднем 1,4 % прироста розничного товарооборота по ключевым категориям [5]. Ozon в 2025 г. показал рост выручки на 63 % (до 998 млрд руб.) и рекордный уровень скорректированной EBITDA в размере 156 млрд руб. [27]; сама компания в публичных коммуникациях (корпоративный пресс-релиз, размещённый на площадке «Ведомостей») связывает эти результаты в значительной мере с масштабной автоматизацией логистики, алгоритмическим прогнозированием спроса и развитием рекламных технологий на основе машинного обучения [12].

С другой стороны, агрегированные исследования фиксируют принципиально иную картину для большинства участников рынка. Согласно исследованию Лаборатории искусственного интеллекта Школы управления СКОЛКОВО, до 95 % российских компаний не получают необходимой отдачи от внедрения ИИ и не окупают свои инвестиции [16]. Аналогичный показатель в глобальном масштабе зафиксирован MIT NANDA для генеративного ИИ: совокупный объём «непроизводительных» инвестиций оценивается в 30–40 млрд долл. США; при этом проекты со специализированными внешними поставщиками показывают успех в двух случаях из трёх, тогда как внутренние разработки — лишь в одном из трёх [22].

Таким образом, выявляется чёткая эмпирическая закономерность: значительные эффекты концентрируются у узкого круга крупнейших игроков с собственной ИИ-разработкой, многолетней управленческой экспертизой и качественной инфраструктурой данных, тогда как большинство компаний — преимущественно среднего сегмента и селлеров на маркетплейсах — оказывается за пределами зоны позитивной отдачи. Это эмпирически подтверждает применимость RBV-подхода: ресурсная асимметрия (данные, компетенции, интеграционная зрелость) выступает ключевым предиктором экономического эффекта.

3.3. Систематизация факторов разрыва

Тематический анализ результатов исследования СКОЛКОВО (30 интервью, 25 отраслей) и MIT NANDA (более 300 инициатив, 52 интервью, 153 анкеты) с последующей операционализацией на материалах российской электронной коммерции позволил выделить шесть ключевых кластеров факторов, формирующих разрыв между инвестициями и экономическим эффектом (табл. 2).

Таблица 2.

Шесть кластеров факторов разрыва между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом в российской электронной коммерции

Фактор	Содержание разрыва	Проявления в электронной коммерции
Культура работы с данными	Доминирование интуитивных и процессно-ориентированных подходов над data-driven моделью принятия решений	Селлеры маркетплейсов опираются на персональный опыт; средний бизнес не интегрирует ИИ-аналитику в KPI-систему
Качество корпоративных данных	Дублирование, устаревание, несовместимость форматов; отсутствие единой Data Story	Разрозненные товарные карточки, несогласованные справочники, разрывы в воронке клиентских данных
Когнитивная дистанция	Разрыв в языке и мышлении между топ-менеджментом, владельцами процессов и разработчиками	Несогласованность KPI ИТ-департамента и коммерческих подразделений; «изолированные» ИИ-проекты
Чрезмерная автоматизация	Стремление к полной автоматизации цикла «распознавание — решение — исполнение» без участия человека	Сбои генеративного контента в карточках товаров; ошибки автоматического ценообразования
Отсутствие итеративной оценки	Длительные циклы разработки без обратной связи и измеримых KPI	Внедрение ИИ-инструментов «ради статуса» без сопоставления с базовой линией
Устаревшие методы оценки	Применение классических методов экономической оценки без учёта управленческих аспектов	Оценка ROI без учёта издержек change management и затрат на повышение качества данных

Источник: составлено автором на основе [16; 22].

Первый кластер — культура работы с данными. Согласно эмпирическим выводам исследования СКОЛКОВО, успешность ИИ-проекта определяется не технологией, а культурой работы с информацией и принятия решений: data-driven организации статистически успешнее, чем people-driven и process-driven [16]. В российской электронной коммерции этот фактор проявляется в двух режимах: крупнейшие платформы (Ozon, Wildberries, X5 Group) системно интегрируют ИИ-аналитику в управленческие KPI, тогда как сегмент средних селлеров и небольших интернет-магазинов опирается преимущественно на экспертно-интуитивные подходы.

Второй кластер — качество корпоративных данных. Дублирующиеся, устаревшие и несовместимые по форматам данные снижают эффективность даже технически совершенных моделей. Авторы исследования СКОЛКОВО подчёркивают необходимость заблаговременного формирования общей Data Story компании [16]. В электронной коммерции этот фактор приобретает специфическую остроту: разрозненность товарных карточек, несогласованность справочников между внутренними системами и интерфейсами маркетплейсов, разрывы в воронке клиентских данных создают системные ограничения для рекомендательных алгоритмов и моделей прогнозирования спроса.

Третий кластер — когнитивная дистанция. Исследователи СКОЛКОВО фиксируют, что причина большинства провалов ИИ-инициатив кроется в когнитивной дистанции — разрыве между языком и мышлением топ-менеджеров, владельцев процессов и разработчиков [16]. Чем больше этот разрыв, тем сильнее проекты буксуют из-за недоверия и срывов сроков. В компаниях электронной коммерции это часто проявляется в несогласованности KPI ИТ-департамента и коммерческих подразделений и формировании «изолированных» ИИ-проектов, не интегрированных в общий контур управления.

Четвёртый кластер — чрезмерная автоматизация. Стремление к полной автоматизации цикла «распознавание — решение — исполнение» без участия человека приводит к сбоям и репутационным издержкам. Эмпирически более эффективными оказываются гибридные режимы взаимодействия человека и ИИ. В электронной коммерции это проявляется в неконтролируемой автогенерации контента карточек товаров (некорректные характеристики, ошибки в описаниях), сбоях алгоритмического ценообразования при работе с маркетплейсами и проблемах модерации генеративных изображений.

Пятый кластер — отсутствие итеративной оценки. Длительные циклы разработки без ранней обратной связи и измеримых KPI снижают устойчивость проектов. По данным MIT NANDA, существенная доля компаний запускала ИИ-инструменты пилотно на короткий срок, после чего проекты прекращались без достижения промышленного использования [22]. В электронной коммерции это часто связано с внедрением ИИ-инструментов «ради статуса» — по принципу следования за технологическим ажиотажем («хайпом»), без чёткого определения базовой линии эффективности и контрольных метрик.

Шестой кластер — устаревшие методы экономической оценки. Применение классических методов оценки инвестиционной эффективности (NPV, IRR, ROI) без учёта специфики ИИ-проектов приводит к систематическим ошибкам в калькуляции. В частности, не учитываются издержки change management, затраты на повышение качества данных, расходы на обучение персонала и риски «лага адаптации». Авторы исследования СКОЛКОВО предлагают альтернативный фреймворк AI Success Cycle, учитывающий культурные и управленческие аспекты [16].

3.4. Вторичный качественный анализ публичных экспертных высказываний

Систематизация 24 единиц публичных экспертных высказываний за 2023–2026 гг. позволила соотнести каждую из шести теоретически выделенных групп факторов разрыва с эмпирическими подтверждениями, исходящими непосредственно от участников отрасли.

Проведённая триангуляция данных подтверждает устойчивый характер выявленных факторов в российском контексте и позволяет выявить их специфические проявления в практике электронной коммерции.

Культура работы с данными. Анализ публичных высказываний фиксирует устойчивую дифференциацию между data-driven и интуитивно-ориентированными подходами. Позицию крупнейших платформ формулирует У. Гринь, руководитель департамента обработки и генерации контента Ozon, в материале «Ведомостей»:

«Современная электронная коммерция — это бизнес на данных» [13].

По её словам, массивы поведенческих данных (просмотры, клики, покупки, отказы, возвраты, время на карточке товара) позволяют платформе не реагировать на спрос, а прогнозировать и формировать его: персональные рекомендации ежедневно видят 9 из 10 пользователей, а доля оборота от рекомендаций за год выросла с 7 до 11 % [13]. Сходную логику артикулирует А. Рыбинцев, управляющий директор по ИИ компании «Авито»: ценность данных состоит не в самом факте их накопления, а в способности превращать поведенческие сигналы в продуктовые решения, для чего необходимы три условия — достаточный массив обезличенных данных, аналитические инструменты, переводящие их в понятные выводы, и доступ бизнес-подразделений к этим инструментам в удобном формате [13]. Контрастный режим характерен для сегмента селлеров. Д. Ветренников, CEO экосистемы сервисов для продавцов маркетплейсов SellerDen, в публикации в «Комсомольской правде» комментирует типичную практику принятия решений селлерами: «к числу субъективных способов поиска товара относятся собственная экспертиза, рекомендации друзей, партнёров, предпринимательская „чуйка“ и даже интуиция; к объективным — тренды, объём ниши, количество конкурентов» [3]. Системность data-driven подхода у крупных платформ против интуитивности на уровне селлеров наглядно подтверждает первый кластер факторов разрыва и согласуется с результатами Э. Бриниолфссона, Л. Хитта и Х. Ким, показавших, что компании, принимающие решения на основе данных, демонстрируют производительность на 5–6 % выше, чем можно было бы ожидать при их прочих инвестициях и использовании ИТ [29].

Качество корпоративных данных. Высказывания руководителей платформ последовательно фиксируют качество данных как критическое узкое место ИИ-внедрений в отрасли. А. Воронцов, руководитель службы машинного обучения Яндекс Маркета, описывая внедрение YandexGPT для формализации характеристик товаров, отмечает:

«Продавцы часто загружают тексты с опечатками, противоречиями и даже копиями характеристик из других товаров» [4].

При этом некорректное или неполное заполнение параметров напрямую снижает видимость товара в фильтрах и, как следствие, его продажи, а исправление этого «хаоса» требует дорогостоящей экспертной разметки данных [4]. По результатам обследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ свыше 15 тыс. крупных и средних организаций дефицит массивов данных, необходимых для работы с ИИ, отметила треть компаний [1]. На уровне маркетплейсов данные о формализованных требованиях фиксируются, в частности, в материалах сервиса XWAY: «Wildberries и Ozon — это машинное обучение. Платформы ранжируют товары по релевантности», что объективно превращает качество данных селлера

в фактор его экономической эффективности [8]. Эмпирические свидетельства полностью согласуются с тезисом исследования СКОЛКОВО о Data Story как предусловии успешного внедрения [16].

Когнитивная дистанция. Третий кластер — наиболее сложный для непосредственной фиксации в публичных высказываниях, поскольку касается внутрикорпоративных коммуникационных разрывов. Следует прямо признать, что его эмпирическое подтверждение в рамках вторичного анализа носит косвенный характер: публичные высказывания позволяют зафиксировать различие в способах описания ИИ-внедрений между менеджерским и технологическим дискурсом на уровне отрасли, но не сам внутрикорпоративный разрыв. Иллюстрацией такого различия служат две формулировки. И. Бреев, операционный директор Ozon Logistics, в корпоративном пресс-релизе, размещённом на площадке «Ведомостей», формулирует:

«Инвестиции в автоматизацию позволяют выдерживать сезонные нагрузки и обеспечивать стабильность доставки при любой рыночной ситуации» [12].

Иначе расставляет акценты И. Мищенко, представитель Sitronics Group: «ИИ — это инструмент, который требует времени для развития и адаптации к конкретным задачам» [9]. Операционный директор фокусируется на бизнес-эффекте и стабильности (язык менеджмента), технологический эксперт — на адаптации и времени (язык разработки). Поскольку спикеры представляют разные организации и говорят о разных ситуациях, это сопоставление не может считаться доказательством когнитивной дистанции внутри компании; оно лишь иллюстрирует различие понятийных рамок, которое, согласно исследованию СКОЛКОВО, при столкновении в одной организации и порождает когнитивную дистанцию [16]. Более весомым, хотя также опосредованным, свидетельством является высказывание А. Рыбинцева («Авито»): в качестве отдельного условия отдачи от данных он называет доступ бизнес-пользователей к аналитическим инструментам «в удобном формате» [13] — то есть целенаправленное сокращение дистанции между разработчиками и владельцами процессов, что предполагает признание такой дистанции реальной управленческой проблемой.

Контекстное значение имеет высказывание Д. Кондрашкина, директора по AI компании VK, цитируемое TAdviser (VK не относится к электронной коммерции и не входит в источниковую базу табл. 1, поэтому высказывание привлекается как контекстное):

«Софинансирование проектов ИИ со стороны государства подразумевает инвестиции в проекты апробирования и пилотного внедрения технологий ИИ для решения прикладных задач... Такой подход позволяет сфокусировать исследования на разработке решений, имеющих потенциал прикладного применения и создающих экономическую ценность в индустриях» [19].

В этом высказывании прослеживается попытка преодоления когнитивной дистанции через институциональный механизм софинансирования, обеспечивающий согласование интересов разработчиков и промышленных заказчиков. Таким образом, применительно к третьему кластеру эмпирический материал даёт лишь косвенное подтверждение наличия когнитивной дистанции как фактора разрыва, однако фиксирует институциональные

механизмы, направленные на её преодоление, что дополняет выводы исходных исследований. Прямая верификация данного кластера требует первичных интервью внутри компаний и отнесена к направлениям дальнейшей работы.

Чрезмерная автоматизация. Четвёртый кластер находит наиболее яркое подтверждение в практике карточек товаров и работы с отзывами. В материалах деловых медиа фиксируется принципиальная позиция о пределах автоматизации:

«Нейросети врут. Они могут пририсовать модели шестой палец на фото или написать в описании „размер 200 см“ для чехла на телефон. Поэтому важно каждый сгенерированный элемент карточки отдавать на модерацию живым человеком перед выгрузкой на WB/Ozon» (редакционный материал XWAY) [8].

Аналогичную позицию формулирует К. Котов, эксперт «Яндекс Практикума» по продажам:

«Искусственный интеллект нужно применять в работе, но с осторожностью. Он, например, сможет составить скрипт продаж или проанализировать отзывы клиентов. Но живое общение лучше доверить менеджерам по продажам» [14].

Такой же контур ограниченной автоматизации артикулирует анонимный селлер на платформе ОТВЕТО, цитируемый в публичных кейсах сервиса: «Настроили полный автомат на 5-звёздочные отзывы, а негатив обрабатываю вручную. 90 % работы делает ИИ, а я фокусируюсь на сложных случаях» [18]. Гибридная модель воспроизводится и на уровне крупнейшей платформы: по данным У. Гринь, в клиентской поддержке Ozon ИИ-агенты автоматически отвечают на типовые вопросы и помогают операторам находить информацию по аналогичным обращениям, благодаря чему 90 % обращений решаются в течение пяти минут [13]. Полученные свидетельства подтверждают вывод исследования СКОЛКОВО о превосходстве смешанных режимов «человек — ИИ» над абсолютной автоматизацией.

Отсутствие итеративной оценки. Пятый кластер находит подтверждение в высказываниях, фиксирующих несоответствие между «хайповым» внедрением ИИ-инструментов и измеряемым результатом. Авенир Воронов, директор по инновациям департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг», в обзоре TAdviser 2025 констатирует:

«Последние несколько лет рынок ИИ-технологий рос во многом благодаря хайпу, однако интерес к ИИ приобретает всё более осмысленный характер» [19].

Управляющий директор по развитию продуктов «Сбер Бизнес Софт» Д. Козицкий, цитируемый TAdviser, формулирует операциональное условие итеративной модели:

«Реальный эффект достигают компании, которые начинают с конкретной цели — например, сокращения времени обработки документов или оптимизации логистики — и выстраивают проект вокруг измеримых показателей» [10].

Практику лидера рынка, реализующего именно такую модель, демонстрирует Ozon: по словам А. Чупейкина, директора по разработке платформенных решений компании, доля автоматизированной модерации контента по итогам 2025 г. превысила 96 %, целевой показатель на конец 2026 г. установлен на уровне 99,5 %, качество машинного перевода контента контролируется по доле переводов, соответствующих внутренним критериям (92 %), а эффект рекомендательных алгоритмов измеряется ростом числа заказов из рекомендаций на главной странице в 5,5 раза за год [28]. Высказывания в совокупности

эмпирически воспроизводят теоретический тезис о «лаге адаптации» и необходимости коротких циклов «прототип — тест — обратная связь» с фиксацией базовой линии и контрольных метрик, заложенный в фреймворк AI Success Cycle [16].

Устаревшие методы экономической оценки. Шестой кластер получает наиболее прямое количественное подтверждение. По данным опроса ГК «КОРУС Консалтинг» среди более 80 руководителей цифровой трансформации, ИТ- и ИИ-направлений российских компаний (2026 г.), 44 % компаний вообще не измеряют эффект от применения ИИ, ещё четверть учитывает лишь отдельные показатели без привязки к финансовым результатам, и только 12 % способны подтвердить реальный вклад технологии в доход или экономию; при этом в ритейле и логистике преобладают ранние стадии зрелости [11]. Глобальная картина аналогична: по оценке Gartner, генеративный ИИ в 2025 г. вошёл в фазу «разочарования» цикла зрелости технологий — при средних затратах на GenAI-инициативы 1,9 млн долл. США в 2024 г. менее 30 % руководителей ИИ-направлений сообщают, что их генеральные директора удовлетворены отдачей от инвестиций, а организации с низкой зрелостью демонстрируют нереалистичные ожидания от проектов [26]. Разрыв ожиданий фиксируют и российские данные: в передовых отраслях реализованный эффект ИИ оценивается до 8 % EBITDA, тогда как прогноз на следующий год составляет 13–21 %, то есть ожидания систематически опережают фактический результат [7].

Причины такого расхождения проясняют высказывания практиков. А. Воронцов (Яндекс Маркет) показывает, что замена собственного инструмента на большую языковую модель не сократила вычислительные затраты, а перераспределила их — с CPU и памяти на GPU-инференс, — а стоимость экспертной разметки для дообучения модели составляет более 200 руб. за один пример при десятках тысяч примеров в обучающем наборе [4]. Подобные издержки инфраструктуры, разметки, дообучения и сопровождения, как и издержки change management, как правило, не входят в классические NPV/IRR-расчёты на входе проекта. По данным MIT NANDA, проекты с внешними специализированными поставщиками достигают успеха вдвое чаще внутренних разработок [22], что также требует включения в экономическую оценку сравнения альтернатив «купить — разработать». Практика лидеров демонстрирует переход к операционно-ориентированным метрикам: А. Чупейкин (Ozon) оценивает эффект ИИ-модерации через сопоставление с контрфактическим сценарием — по его словам, без ИИ-инструментов «расходы на полностью ручные услуги модераторов за два года выросли бы на сумму около 9 млрд руб.» [28]. Д. Юдин (Cloud.ru) в материалах ЦИПР-2025 отмечает, что критериями готовности отрасли к ИИ выступают объёмы данных и зрелость рутинных операций — параметры, отсутствующие в классических инвестиционных расчётах [9]. Эмпирический материал подтверждает, что классическая оценка окупаемости ИИ-проектов систематически уступает операционно-ориентированным метрикам с явным учётом скрытых издержек, что соответствует шестому кластеру в табл. 2.

Обобщая результаты вторичного качественного анализа, можно констатировать: пять из шести кластеров факторов разрыва, теоретически выделенных в табл. 2 на основе синтеза исследований SKOLKOVO и MIT NANDA, получают прямое эмпирическое подтверждение в публичных высказываниях руководителей и менеджеров российской отрасли электронной коммерции и связанных с ней инфраструктурных секторов, а третий кластер (когнитивная

дистанция) — косвенное. Триангуляция количественных и качественных данных подтверждает гипотезу исследования: разрыв между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом определяется преимущественно управленческими и организационно-культурными факторами, а технологические и средовые ограничения играют подчинённую роль.

4. Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу исследования: разрыв между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом в российской электронной коммерции определяется преимущественно управленческими и организационно-культурными, а не технологическими факторами. Это согласуется с выводами зарубежных исследований последних лет [22; 21; 23] и эмпирически подтверждается результатами как вторичного количественного анализа, так и качественного анализа экспертных высказываний участников российской отрасли.

Обобщение полученных результатов позволяет сформулировать концептуальную модель факторов разрыва (рис. 1). Модель включает три уровня: инвестиционный контур (объём и структура вложений в ИИ-решения), результативный контур (измеримый экономический эффект) и расположенный между ними блок факторов-модераторов, представленный шестью выделенными кластерами. В терминах ТОЕ-модели все шесть кластеров относятся к организационному блоку и распадаются на две группы: ресурсно-культурные факторы (кластеры 1–3: культура работы с данными, качество корпоративных данных, когнитивная дистанция), соответствующие логике RBV-подхода, и процессно-управленческие факторы (кластеры 4–6: чрезмерная автоматизация, отсутствие итеративной оценки, устаревшие методы экономической оценки), связанные с практиками управления проектами и восприятием технологии конечными пользователями в духе TAM. Технологический и средовой блоки ТОЕ-модели в российском контексте задают граничные условия (доступность отечественных языковых моделей, регуляторные требования, импортозамещение), но не выступают основными детерминантами разрыва. Сила проявления факторов-модераторов определяет, в какую часть распределения GenAI Divide попадает компания (рис. 1).

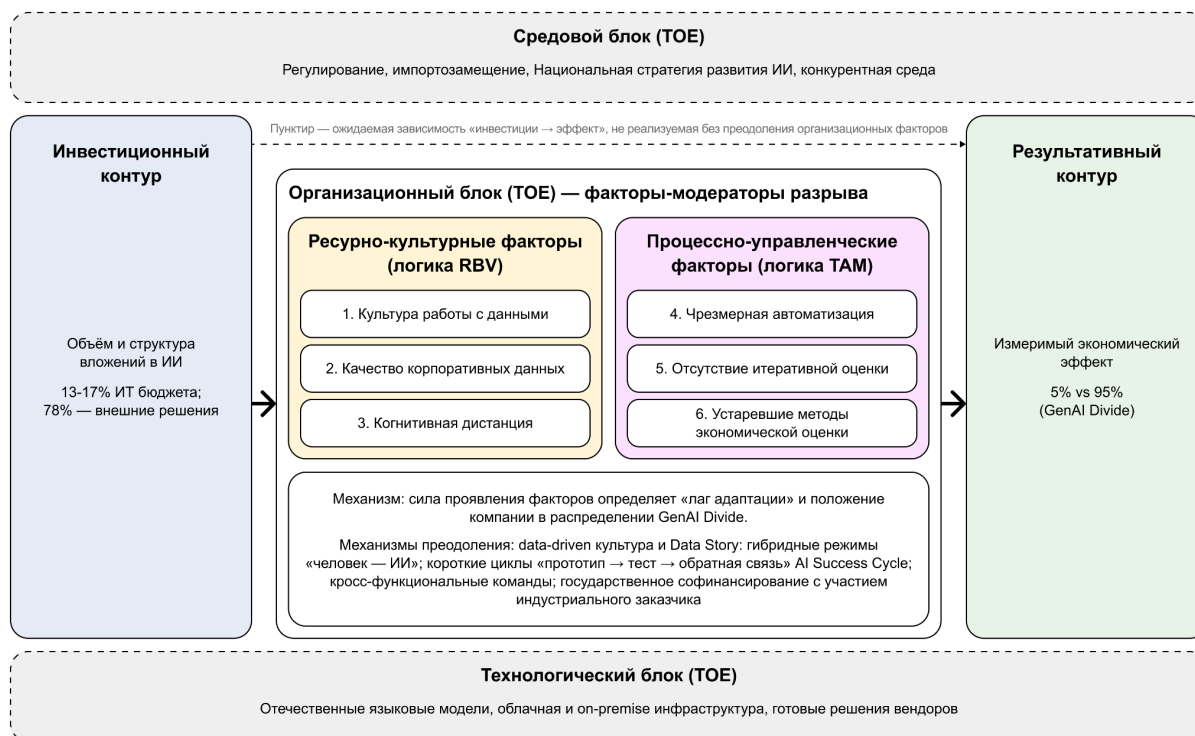


Рисунок 1. Концептуальная модель факторов разрыва между инвестициями в ИИ и экономическим эффектом в российской электронной коммерции

Особенностью российского контекста является сочетание высокого уровня инфраструктурной готовности (значительные ИТ-бюджеты, развитые маркетплейсы, наличие отечественных языковых моделей — GigaChat, YandexGPT) с относительно низким уровнем управленческой зрелости в работе с данными. Это создаёт парадоксальную ситуацию: технологическая база для эффективного применения ИИ присутствует, но институциональные практики её использования отстают. В терминах TOE-framework узким местом российской электронной коммерции является не технологический и не средовой, а именно организационный блок факторов. Данные опроса «КОРУС Консалтинг» о том, что 44 % компаний не измеряют эффект от ИИ [11], показывают, что проблема экономической оценки носит не только методический, но и институциональный характер: измерение отдачи зачастую отсутствует как управленческая практика. Качественный анализ публичных высказываний показывает, что сами участники рынка постепенно признают эту проблематику: дискурс смещается от технологического оптимизма «хайпового» периода к более прагматичному и осмысленному подходу, ориентированному на измеримые KPI и операциональные кейсы.

Отдельного комментария требует кажущееся противоречие между оценкой СКОЛКОВО и MIT NANDA, согласно которой до 95 % компаний не получают измеримой отдачи от ИИ [16; 22], и данными «Якова и Партнёров», по которым 78 % крупных российских компаний сообщают о наличии финансовой отдачи от ИИ, что на 10 п. п. больше, чем годом ранее [7]. Расхождение объясняется различиями в объекте и способе измерения. В первом случае речь идёт об измеримом эффекте на уровне финансового результата и об окупаемости инвестиций в конкретные ИИ-проекты, во втором — о самооценке респондентами (техническими директорами крупных компаний из 16 отраслей) наличия какого-либо финансового эффекта без сопоставления его с совокупными затратами на внедрение. Различаются и выборки:

опрос «Якова и Партнёров» охватывает крупные компании, в том числе передовых отраслей, тогда как оценка СКОЛКОВО распространяется на компании в целом. Само это расхождение показательно и может рассматриваться как дополнительное подтверждение шестого кластера: при отсутствии единой методики измерения отдачи декларируемый эффект и подтверждённая окупаемость систематически расходятся, а доля компаний, «получающих эффект», критически зависит от того, что именно считается эффектом.

Сопоставление с глобальными данными MIT NANDA указывает на устойчивый характер описанных факторов: показатель некупаемости порядка 95 % фиксируется как для российских компаний, так и для компаний развитых экономик. Следует, однако, учитывать, что российская оценка СКОЛКОВО опирается в том числе на международные данные, поэтому её нельзя рассматривать как полностью независимое подтверждение глобальной оценки. Тем не менее совпадение выводов позволяет интерпретировать наблюдаемый парадокс не как страновую специфику, а как закономерный этап технологического цикла внедрения ИИ — фазу, на которой инвестиции опережают организационные изменения. Согласно логике «лага адаптации», переход к фазе устойчивой отдачи требует целенаправленной работы по преодолению learning gap.

Дополнительным результатом проведённого качественного анализа является фиксация институциональных механизмов преодоления когнитивной дистанции — в частности, механизма государственного софинансирования ИИ-проектов с обязательным участием индустриального заказчика, артикулированного в высказывании представителя VK (привлечённом как контекстное) и согласующегося с приоритетами Национальной стратегии развития искусственного интеллекта [15]. Подобные механизмы не были эксплицитно выделены в исходных исследованиях СКОЛКОВО и MIT NANDA и могут быть рассмотрены как одно из институциональных решений проблемы learning gap, специфичное для российского контекста.

Практическим следствием полученных выводов является переориентация инвестиционной стратегии компаний электронной коммерции с экстенсивной модели «больше пилотов — больше инструментов» на интенсивную модель «глубокой интеграции» ограниченного числа ИИ-кейсов с измеримыми KPI. По данным «Якова и Партнёров», ожидаемый прирост EBITDA от генеративного ИИ оценивается в среднем в 4 % — это превышает показатели любых других направлений ИИ, но реализуется только при условии встраивания ИИ-инструментов в основные операционные процессы [7].

Существенное значение имеет также наблюдение MIT NANDA о смещении максимальной отдачи от ИИ в сторону бэк-офисных процессов при доминировании инвестиций в маркетинг и продажи [22]. Для российской электронной коммерции это означает потенциал переориентации фокуса ИИ-внедрений с фронт-офисных задач (рекомендательные системы, чат-боты) на бэк-офисные (управление запасами, прогнозирование спроса, автоматизация документооборота, оптимизация логистики), где ожидаемая отдача может быть выше при сопоставимых инвестициях.

Заключение

Проведённое исследование позволило выявить и систематизировать факторы, обуславливающие парадокс отдачи от инвестиций в искусственный интеллект в российской электронной коммерции. Установлено, что при росте инвестиций в ИИ опережающими темпами (с 13 млрд руб. в 2024 г. до 58 млрд руб. в 2025 г. в сегменте генеративного ИИ; до 13–17 % годового ИТ-бюджета в передовых отраслях) подавляющее большинство компаний (до 95 %) не достигает окупаемости вложений. Триангуляция четырёх компонентов методологического дизайна — вторичного количественного анализа, контент-анализа корпоративной отчётности, тематического анализа крупных исследований и вторичного качественного анализа публичных экспертных высказываний — подтвердила гипотезу о преимущественно управленческой природе разрыва.

Научная новизна исследования состоит в (1) операционализации факторов GenAI Divide применительно к специфике российской электронной коммерции; (2) систематизации шести кластеров факторов разрыва на основе синтеза данных российских (СКОЛКОВО, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ) и зарубежных (MIT NANDA) исследований; (3) эмпирической верификации выделенных кластеров (прямой — для пяти из них, косвенной — для кластера когнитивной дистанции) через вторичный качественный анализ 24 публичных экспертных высказываний руководителей и менеджеров российской отрасли; (4) фиксации институциональных механизмов преодоления когнитивной дистанции, специфичных для российского контекста; (5) формулировании концептуальной модели факторов разрыва и обосновании организационно-управленческой природы парадокса с опорой на трёхкомпонентную теоретическую рамку (TOE-framework, RBV-подход, TAM).

Практические рекомендации для менеджмента компаний электронной коммерции включают: переход от экстенсивной модели «множества пилотов» к интенсивной модели «глубокой интеграции»; приоритизацию инвестиций в качество корпоративных данных и data-driven культуру до запуска прикладных ИИ-проектов; целенаправленную работу по сокращению когнитивной дистанции между уровнями управления, в том числе через формирование совместных кросс-функциональных команд и общего понятийного аппарата; внедрение гибридных режимов «человек — ИИ» вместо стремления к полной автоматизации; выстраивание коротких итерационных циклов с фиксацией базовой линии и контрольных метрик; использование специализированных фреймворков оценки эффективности ИИ-проектов (AI Success Cycle) с учётом скрытых издержек; смещение фокуса ИИ-внедрений с фронт-офиса на бэк-офисные процессы.

Ограничения исследования и направления дальнейшей работы. Полученные выводы основаны на вторичных количественных и качественных данных и нуждаются в верификации через авторские эмпирические исследования. Перспективными направлениями являются: проведение количественного опроса селлеров российских маркетплейсов с целью построения регрессионной модели предикторов окупаемости ИИ-инвестиций; проведение собственных глубинных интервью с менеджерами среднего звена компаний электронной коммерции, не охваченных публичным дискурсом; изучение

отраслевой специфики разрыва в сегментах eGrocery, ePharma, fashion e-commerce; долгосрочное наблюдение за динамикой эффекта от ИИ при изменении управленческих практик в крупнейших платформах.

Список литературы

1. Абашкин В.Л., Ковалёва Г.Г. Применение искусственного интеллекта в российских компаниях [Электронный ресурс] / ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. – М. – 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html> (дата обращения: 28.04.2026).
2. АКИТ: объём интернет-торговли в России в 2025 году вырос на 28 % [Электронный ресурс]. // ComNews. – 2026. URL: <https://www.comnews.ru/content/243883/2026-02-19/2026-w08/1009/akit-obem-internet-torgovli-rossii-2025-godu-vyros-28> (дата обращения: 09.09.2026).
3. Ветренников Д. 10 лучших нейросетей для маркетплейсов 2026 [Электронный ресурс]. // Комсомольская правда. URL: <https://www.kp.ru/money/biznes/luchshie-nejroseti-dlya-marketplejsov/> (дата обращения: 28.04.2026).
4. Воронцов А. Миллиард карточек товаров: как мы научили YandexGPT наводить порядок в Маркете [Электронный ресурс]. // Блог Городских сервисов Яндекса. – 2025. URL: <https://dev.go.yandex/blog/yagpt-in-market-2025-05-05> (дата обращения: 09.09.2026).
5. Генеративный ИИ в ритейле: как технологии повышают прибыль и трансформируют логистику [Электронный ресурс]. // Logistics.ru. – 2025. URL: <https://logistics.ru/upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/generativnyy-ii-transformiruet-riteyl-kak-tekhnologii-menyayut> (дата обращения: 28.04.2026).
6. Интернет-торговля в России 2025: маркетинговое исследование агентства Data Insight [Электронный ресурс]. – М. URL: <https://datainsight.ru/DI eCommerce 2025> (дата обращения: 28.04.2026).
7. Искусственный интеллект в России: тренды и перспективы: совместное исследование «Якова и Партнёров» и Яндекса [Электронный ресурс]. – М. // Совместное исследование «Якова и Партнёров» и Яндекса. – 2025. URL: <https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/> (дата обращения: 28.04.2026).
8. Искусственный интеллект для маркетплейсов: как применять AI на Wildberries и Ozon [Электронный ресурс]. // Блог XWAY. URL: <https://xway.ru/blog/iskusstvennyj-intellekt-dlya-marketplejsov-kak-primenyat-ai-na-wildberries-i-ozon> (дата обращения: 28.04.2026).
9. Искусственный интеллект завоёвывает бизнес [Электронный ресурс]. // ЦИПР: издание. – 2025. URL: <https://cipr.ru/izdanie-2025/iskusstvennyj-intellekt-zavoevyvaet-biznes/> (дата обращения: 28.04.2026).
10. Искусственный интеллект (рынок России): аналитический обзор [Электронный ресурс]. // TAdviser. – 2026. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(рынок_России)) (дата обращения: 28.04.2026).

11. Исследование «КОРУС Консалтинг»: почти 70 % компаний не могут оценить эффект от внедрения ИИ [Электронный ресурс]. // ГК «КОРУС Консалтинг». – 2026. URL: <https://korusconsulting.ru/press-centr/issledovanie-korus-konsalting-pochti-70-kompaniy-ne-mogut-otsenit-effekt-ot-vnedreniya-ii/> (дата обращения: 09.09.2026).
12. Как Ozon и Wildberries усиливают устойчивость: модернизация логистики, рекламных технологий и аналитики данных [Электронный ресурс]. // Ведомости. Пресс-релизы. – 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/27/kak-ozon-i-wildberries-usilivayut-ustoichivost-modernizatsiya-logistiki-reklamnih-tehnologii-i-analitiki-dannih (дата обращения: 28.04.2026).
13. Как искусственный интеллект изменит рынок электронной коммерции [Электронный ресурс]. // Ведомости. Правила торговли. – 2026. URL: <https://www.vedomosti.ru/retail/technology/articles/2026/06/05/1203245-kak-iskusstvennii-intellekt-izmenit-rinok-elektronnoi-kommertsii> (дата обращения: 09.09.2026).
14. Котов К. Искусственный интеллект и нейросети в продажах: примеры и внедрение [Электронный ресурс]. // Яндекс Практикум. – 2025. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/kak-ispolzovat-ai-i-neyroseti-v-prodazhah/> (дата обращения: 28.04.2026).
15. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения: 28.04.2026).
16. От пилота к масштабу: как встроить ИИ в процессы и получить отдачу: исследование Лаборатории искусственного интеллекта Школы управления СКОЛКОВО [Электронный ресурс]. – М. – 2025. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/95-kompanij-neudachno-vnedryayut-ii-issledovanie-skolkovo/> (дата обращения: 28.04.2026).
17. Российский рынок генеративного ИИ в 2025 году вырастет в 5 раз: совместное исследование Onside и Just AI [Электронный ресурс]. // CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-09_v_2025_godu_rossijskij_rynok (дата обращения: 28.04.2026).
18. Сервис ОТВЕТО: автоматические ответы на отзывы и вопросы покупателей маркетплейсов [Электронный ресурс]. URL: <https://otveto.ru/> (дата обращения: 28.04.2026).
19. Тенденции развития технологий искусственного интеллекта в России: обзор TAdviser 2025 [Электронный ресурс]. // Блог ГК «КОРУС Консалтинг». URL: <https://data.korusconsulting.ru/press-center/blog/tendentsii-razvitiya-tekhnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii-obzor-tadviser-2025/> (дата обращения: 28.04.2026).
20. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Т. 17, № 1. – DOI: 10.1177/014920639101700108.
21. Brynjolfsson E. McAfee A. The Business of Artificial Intelligence [Electronic resource]. // Harvard Business Review. – 2017. URL: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence> (accessed: 28.04.2026).

22. Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. The GenAI Divide: State of AI in Business 2025 [Electronic resource] / MIT NANDA. – Cambridge, MA. URL: https://nanda.media.mit.edu/ai_report_2025.pdf (accessed: 28.04.2026).
23. Davenport T.H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. – Boston: Harvard Business Review Press, 2023. – 224 P.
24. Davis F.D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology // MIS Quarterly. – 1989. – T. 13, № 3. – DOI: 10.2307/249008.
25. Heaton J. Secondary Analysis of Qualitative Data: An Overview // Historical Social Research. – 2008. – T. 33, № 3. – DOI: 10.12759/hsr.33.2008.3.33–45.
26. Khandabattu H. The 2025 Hype Cycle for Artificial Intelligence Goes Beyond GenAI [Electronic resource] / Gartner. – 8 July. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/hype-cycle-for-artificial-intelligence> (accessed: 09.09.2026).
27. Ozon объявляет финансовые результаты за четвёртый квартал 2025 года и 2025 год: пресс-релиз [Электронный ресурс]. // Ozon Investor Relations. – 2026. URL: <https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyayet-finansovye-rezultaty-za-chetvertyy-kvartal-2025-goda-i-2025-god-18833bbf> (дата обращения: 28.04.2026).
28. Ozon сэкономит 9 млрд за 2 года на ручной модерации контента с помощью ИИ [Электронный ресурс]. // CNews. – 2026. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-02-26_ozon_sekonomit_9_mlrld_za_2_goda (дата обращения: 09.09.2026).
29. Ransbotham S., Khodabandeh S., Fehling R., LaFountain B., Kiron D. Winning With AI: Pioneers Combine Strategy, Organizational Behavior, and Technology [Electronic resource] / MIT Sloan Management Review, Boston Consulting Group. – Cambridge, MA, 2019. – October. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/> (accessed: 21.09.2026).
30. Tornatzky L.G., Fleischer M. The Processes of Technological Innovation. – Lexington, MA: Lexington Books. – 1990. – 298 P.

References

1. Abashkin V.L., Kovaleva G.G. Application of artificial intelligence in Russian companies. HSE Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge. Moscow, 2025. Available at: – URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
2. AKIT: the volume of e-commerce in Russia grew by 28 % in 2025. ComNews, 2026, February 19. Available at: // ComNews. – URL: <https://www.comnews.ru/content/243883/2026-02-19/2026-w08/1009/akit-obem-internet-torgovli-rossii-2025-godu-vyros-28> (accessed: 09.09.2026). (In Russ.)
3. Vetrennikov D. Top 10 neural networks for marketplaces 2026. Komsomolskaya Pravda, 2026, March 20. Available at: – URL: <https://www.kp.ru/money/biznes/luchshie-nejroseti-dlya-marketplejsov/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
4. Vorontsov A. A billion product cards: how we taught YandexGPT to bring order to Yandex Market. Yandex Urban Services Blog, 2025, May 5. Available at: – URL: <https://dev.go.yandex/blog/yagpt-in-market-2025-05-05> (accessed: 09.09.2026). (In Russ.)

5. Generative AI in retail: how technologies increase profit and transform logistics. Logistics.ru, 2025. Available at: // Logistics.ru. – URL: <https://logistics.ru/upravlenie-logistikoy-i-kompaniy/generativnyy-ii-transformiruet-riteyl-kak-tehnologii-menyayut> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
6. E-commerce in Russia 2025: market research by Data Insight. Moscow, 2025. Available at: // Data Insight. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
7. Artificial intelligence in Russia: trends and prospects. Joint study by Yakov & Partners and Yandex. Moscow, 2025. Available at: – URL: <https://yakovpartners.ru/publications/ai-2025/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
8. Artificial intelligence for marketplaces: how to apply AI on Wildberries and Ozon. XWAY Blog. Available at: // XWAY Blog. – URL: <https://xway.ru/blog/iskusstvennyj-intellekt-dlya-marketplejsov-kak-primenyat-ai-na-wildberries-i-ozon> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
9. Artificial intelligence conquers business. CIPR: 2025 edition, 2025. Available at: // CIPR.: – URL: <https://cipr.ru/izdanie-2025/iskusstvennyj-intellekt-zavoevyvaet-biznes/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
10. Artificial intelligence (Russian market): analytical review. TAdviser, 2025 Available at: // TAdviser. – 2026. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(рынок_России)) (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
11. KORUS Consulting study: almost 70 % of companies cannot assess the effect of AI implementation. KORUS Consulting Group, 2026, September. Available at: // KORUS Consulting Group. – URL: <https://korusconsulting.ru/press-centr/issledovanie-korus-konsalting-pochti-70-kompaniy-ne-mogut-otsenit-effekt-ot-vnedreniya-ii/> (accessed: 09.09.2026). (In Russ.)
12. How Ozon and Wildberries strengthen resilience: modernization of logistics, advertising technologies and data analytics. Vedomosti. Press releases, 2025, November 27. Available at: // Vedomosti. Press releases. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/27/kak-ozon-i-wildberries-usilivayut-ustoichivost-modernizatsiya-logistiki-reklamnih-tehnologii-i-analitiki-dannih (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
13. How artificial intelligence will change the e-commerce market. Vedomosti. Rules of Trade, 2026, June 5. Available at: // Vedomosti. Rules of Trade. – URL: <https://www.vedomosti.ru/retail/technology/articles/2026/06/05/1203245-kak-iskusstvennij-intellekt-izmenit-rinok-elektronnoi-kommertsii> (accessed: 09.09.2026). (In Russ.)
14. Kotov K. Artificial intelligence and neural networks in sales: examples and implementation. Yandex Practicum, 2025, January 31. Available at: – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/kak-ispolzovat-ai-i-neyroseti-v-prodazhah/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
15. On the development of artificial intelligence in the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019 (as amended on February 15, 2024). Available at: – No. 490. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)

16. From pilot to scale: how to embed AI into business processes and achieve returns. Study by the Artificial Intelligence Laboratory of SKOLKOVO School of Management. Moscow, 2025. Available at: // Artificial Intelligence Laboratory of SKOLKOVO School of Management. – URL: <https://www.skolkovo.ru/news/95-kompanij-neudachno-vnedryayut-ii-issledovanie-skolkovo/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
17. The Russian generative AI market will grow fivefold in 2025: joint study by Onside and Just AI. CNews, 2025, December 9. Available at: // CNews. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-12-09_v_2025_godu_rossijskij_rynok (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
18. OTVETO service: automatic replies to marketplace customer reviews and questions. Available at: – 2026. – URL: <https://otveto.ru/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
19. Trends in the development of artificial intelligence technologies in Russia: TAdviser review 2025. KORUS Consulting Group Blog, 2025. Available at: // KORUS Consulting Group Blog. – URL: <https://data.korusconsulting.ru/press-center/blog/tendentsii-razvitiya-tekhnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii-obzor-tadviser-2025/> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
20. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – No. 1. – DOI: 10.1177/014920639101700108.
21. Brynjolfsson E. McAfee A. The business of artificial intelligence. Harvard Business Review, 2017, July 18. Available at: – URL: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence> (accessed: 28.04.2026).
22. Challapally A., Pease C., Raskar R., Chari P. The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. MIT NANDA. Cambridge, MA, 2025. Available at: – URL: https://nanda.media.mit.edu/ai_report_2025.pdf (accessed: 28.04.2026).
23. Davenport T.H., Mittal N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. – Boston: Harvard Business Review Press, 2023. – 224 P.
24. Davis F.D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 1989, vol. 13, no. 3, P. 319–340. DOI: 10.2307/249008.
25. Heaton J. Secondary analysis of qualitative data: an overview. Historical Social Research, 2008, vol. 33, no. 3, P. 33–45. DOI: 10.12759/hsr.33.2008.3.33–45.
26. Khandabattu H. The 2025 Hype Cycle for Artificial Intelligence Goes Beyond GenAI. Gartner, 2025, July 8. Available at: – URL: <https://www.gartner.com/en/articles/hype-cycle-for-artificial-intelligence> (accessed: 09.09.2026).
27. Ozon announces financial results for the fourth quarter and full year 2025: press release. Ozon Investor Relations, 2026. Available at: // Ozon Investor Relations. – URL: <https://ir.ozon.com/ru/sth/ozon-obyavlyaet-finansovye-rezultaty-za-chetvertyy-kvartal-2025-goda-i-2025-god-18833bbf> (accessed: 28.04.2026). (In Russ.)
28. Ozon to save 9 billion rubles over two years on manual content moderation using AI. CNews, 2026, February 26. Available at: // CNews. – URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-02-26_ozon_sekonomit_9_mlrd_za_2_goda (accessed: 09.09.2026). (In Russ.)

-
29. Ransbotham S., Khodabandeh S., Fehling R. LaFountain B., Kiron D. Winning With AI: Pioneers Combine Strategy, Organizational Behavior, and Technology [Electronic resource] / MIT Sloan Management Review, Boston Consulting Group. – Cambridge, MA, 2019. – October. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/winning-with-ai/> (accessed: 21.09.2026).
 30. Tornatzky L.G., Fleischer M. The Processes of Technological Innovation. Lexington, MA: Lexington Books. – 1990. – 298 P.

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

ГРАЖДАНСКОЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПРАВО

Статья поступила в редакцию: 03.08.2026

Статья принята к публикации: 25.08.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 347.961:004.7

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.144.10.23345

Смарт-контракты и нотариат: возможен ли симбиоз при удостоверении сделок с недвижимостью?

Алексеев Кирилл Александрович

юрисконсульт нотариальной конторы нотариуса нотариального округа Санкт-Петербурга

Кечик Натальи Петровны

Российская Федерация, г. Санкт-Петербург

E-mail: 6634048@elkir.ru

Smart contracts and notary: is symbiosis possible in the authentication of real estate transactions?

Alekseev Kirill Aleksandrovich

Legal Counsel of the Notary Office of Notary of the Notarial District of St. Petersburg Natalia

Petrovna Kechik

Russia, St. Petersburg

Аннотация

В статье рассматривается проблема соотношения смарт-контрактов и нотариата при удостоверении сделок с недвижимостью в условиях цифровой трансформации гражданского оборота. Актуальность исследования обусловлена отсутствием в российском законодательстве четкого регулирования смарт-контрактов, а также неопределенностью их юридической силы в сделках, требующих нотариальной формы, несмотря на активное внедрение блокчейн-технологий в зарубежных правовых системах.

Цель исследования – выявить возможные модели симбиоза указанных институтов и обосновать наиболее эффективную из них. Методологическая база включает сравнительно-правовой анализ зарубежных практик (Грузия, Швеция, ОАЭ, США, Китай), формально-юридический метод и метод правового прогнозирования. В результате проведенного анализа

Библиографическое описание: Алексеев К.А. Смарт-контракты и нотариат: возможен ли симбиоз при удостоверении сделок с недвижимостью? // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23345>

установлены ключевые противоречия между автоматизированной природой смарт-контрактов и формальными требованиями к сделкам с недвижимостью, а также определены зоны их взаимодополнения.

Предложена авторская классификация моделей взаимодействия (нотариус как «оракул», нотариальное удостоверение кода смарт-контракта, гибридная архитектура), при этом наиболее перспективной признана гибридная модель, обеспечивающая баланс между технологической оперативностью и правовой защищенностью участников оборота. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики в сфере цифровизации оборота недвижимости.

Abstract

The article examines the problem of integrating smart contracts and the institution of notary in the process of authenticating real estate transactions. The purpose of the study is to identify possible models of symbiosis between these institutions and to substantiate the most effective one. The methodological basis includes a comparative legal analysis of foreign and domestic practices, the formal legal method and the method of legal forecasting.

The analysis revealed key contradictions between the automated nature of smart contracts and the formal requirements for real estate transactions, as well as identified points of their complementarity. The prospects of a hybrid model in which the notary acts as an «oracle» providing legal verification of circumstances serving as triggers for the execution of a smart contract are substantiated.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for improving legislation and law enforcement practice in the field of digitalization of real estate turnover.

Ключевые слова: смарт-контракт, нотариат, сделки с недвижимостью, блокчейн, цифровизация, гибридная модель, оракул, электронный нотариат, форма сделки, правовое регулирование.

Keywords: smart contract, notary, real estate transactions, blockchain, digitalization, hybrid model, oracle, electronic notary, form of transaction, legal regulation.

Введение

Цифровая трансформация общественных отношений не обходит стороной сферу оборота недвижимости – одного из наиболее консервативных и строго формализованных сегментов правового регулирования. Появление технологии блокчейн и основанных на ней смарт-контрактов открыло новые возможности для автоматизации процессов заключения и исполнения сделок, однако поставило перед правовой системой ряд фундаментальных вопросов. Один из них – соотношение децентрализованной, алгоритмической природы смарт-контрактов и централизованного, государственно-властного характера нотариата как института, призванного обеспечивать законность и юридическую безопасность гражданского оборота.

Особую остроту эта проблема приобретает именно в отношении сделок с недвижимостью. Высокая стоимость объектов, необходимость государственной регистрации перехода прав, а также публичный интерес в обеспечении стабильности и прозрачности этого сегмента предъявляют повышенные требования как к форме сделок, так и к процедуре их удостоверения. В этих условиях возникает закономерный вопрос: могут ли смарт-контракты заменить нотариуса или же их следует рассматривать как взаимодополняющие инструменты?

Цель настоящего исследования – определить возможные модели симбиоза смарт-контрактов и нотариата при удостоверении сделок с недвижимостью и обосновать наиболее эффективную из них.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

1. охарактеризовать технические и правовые особенности смарт-контрактов в контексте их применения к сделкам с недвижимостью;
2. выявить традиционные и трансформирующиеся функции нотариата в цифровую эпоху;
3. проанализировать зарубежный и отечественный опыт применения блокчейн-технологий в сфере оборота недвижимости;
4. предложить концептуальную модель взаимодействия смарт-контрактов и нотариата, отвечающую требованиям правовой определенности и эффективности.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет комплекс общенаучных и частно-научных методов познания. Сравнительно-правовой метод применен для анализа зарубежных практик внедрения блокчейн-технологий в оборот недвижимости (опыт Грузии, Швеции, Объединенных Арабских Эмиратов, США) и их сопоставления с российскими правовыми реалиями. Формально-юридический метод позволил исследовать действующее законодательство и доктринальные подходы к определению правовой природы смарт-контрактов и их соотношению с требованиями к форме сделок. Метод правового прогнозирования использован для обоснования перспективных моделей интеграции смарт-контрактов и нотариата.

Эмпирическую базу исследования составляют: законодательство Российской Федерации и зарубежных стран о нотариате и цифровых подписях; отчеты о пилотных проектах по внедрению блокчейна в сферу регистрации недвижимости (Грузия, Швеция, Дубай); материалы о деятельности платформы Rgoru и сервиса Rgoof; сведения о запуске «Пуцзянской нотариальной цепи» в Китае; публикации в ведущих отечественных и зарубежных научных журналах за 2020–2026 годы.

Теоретической основой работы послужили труды российских и зарубежных ученых в области гражданского права, информационного права и цифровой экономики.

В частности, проанализированы работы К.М. Беликовой о применении распределенных реестров в отношении операций с недвижимостью [2], Е.В. Кирсановой об использовании блокчейна в нотариальной деятельности [6], С.С. Рисовской о возможностях внедрения института нотариата в процесс удостоверения смарт-контрактов [8], а также зарубежные

исследования о формальных требованиях в эпоху смарт-контрактов [10], о гибридных подходах к использованию смарт-контрактов в управлении земельными ресурсами [11] и о децентрализованных технологиях для кадастровых систем [12].

Результаты и обсуждение

Смарт-контракт представляет собой компьютерный код, размещенный в блокчейне, который автоматически исполняет заранее определенные условия по принципу «если-то»: если условие А выполнено, то наступает последствие Б.

Сферы применения смарт-контрактов в обороте недвижимости могут быть сведены к следующим типовым ситуациям: аккумулярование и условное хранение денежных средств на счете эскроу до наступления момента регистрации перехода титула; автоматизация взаиморасчетов между сторонами после появления записи в публичном реестре; а также направление автоматических уведомлений участникам сделки и контролирующим инстанциям о наступлении обстоятельств, имеющих правовое значение.

Однако перечисленные технологические преимущества – скорость проведения операций, доступность информации для всех участников и экономия на посреднических услугах – вступают в объективное противоречие с фундаментальными положениями законодательства о порядке совершения сделок с недвижимостью.

В научной литературе неоднократно подчеркивалось, что применение смарт-контрактов сопряжено с трудностями соблюдения формальных требований к сделкам: наличия письменного документа, личной подписи, обращения к нотариусу и внесения записи в Единый государственный реестр недвижимости [10, с. 393].

Автоматическое исполнение, инициируемое программным кодом, носит технический, а не юридический характер и не может считаться волеизъявлением сторон. Именно в этом состоит фундаментальное различие между технической осуществимостью транзакции и юридической действительностью сделки.

Нотариат как институт публичной власти выполняет в гражданском обороте ряд незаменимых функций: удостоверение личности участников сделки, проверка их дееспособности, подтверждение добровольности волеизъявления, засвидетельствование подлинности документов и времени их подписания. Эти функции приобретают особое значение применительно к недвижимости, где цена ошибки особенно высока [4].

Нотариальная форма сделок с недвижимостью в России регламентируется ст. 53 – 60 Основ законодательства о нотариате [7] и ст. 163 ГК РФ [3]. Согласно ст. 54 Основ, нотариус проверяет дееспособность сторон, соответствие сделки закону и разъясняет правовые последствия. Эти императивные требования не могут быть заменены автоматизированными алгоритмами.

Однако ни одна из статей Основ прямо не запрещает использование смарт-контрактов в качестве технического средства фиксации или исполнения условий сделки при условии, что правообразующие юридические факты (идентификация, проверка волеизъявления) остаются за нотариусом.

Для реализации гибридной модели потребуется изменить нормативное определение нотариального акта. Например, дополнить ст. 53 Основ положением, допускающим удостоверение сделки, условия которой частично исполняются программным кодом, при условии верификации этого кода нотариусом и включения его в состав нотариального договора.

Цифровая трансформация не обошла стороной нотариальную деятельность. В Российской Федерации и зарубежных странах активно развивается электронный нотариат, предполагающий использование усиленной квалифицированной электронной подписи, удаленное удостоверение сделок и интеграцию с государственными реестрами.

Как отмечает Е.В. Кирсанова, использование блокчейна в нотариальной деятельности открывает новые возможности для обеспечения неизменности и достоверности нотариальных актов [6, с. 42]. В Китае запущена «Пуцзянская нотариальная цепь» – платформа, объединяющая несколько нотариальных контор и использующая биометрию и СА-сертификаты для удостоверения сделок [1].

Однако, по мнению С.С. Рисовской, потенциал нотариата в сфере удостоверения смарт-контрактов раскрыт далеко не полностью, и требуется выработка новых организационно-правовых форм взаимодействия [8, с. 64].

Анализ показывает, что между смарт-контрактами и нотариатом существуют как глубокие противоречия, так и значительные зоны взаимодополнения.

Противоречия проявляются в следующих аспектах

1. форма сделки: смарт-контракт как программный код не всегда имеет письменный вид, понятный сторонам, и не содержит собственноручных подписей, что может противоречить требованиям законодательства о простой письменной или нотариальной форме;

2. юридическая сила автоматического исполнения: смарт-контракт создает технические последствия (перевод средств, изменение записи в реестре), но не порождает автоматически гражданско-правовых последствий в виде возникновения, изменения или прекращения прав на недвижимость;

3. различие в источниках доверия: децентрализованный консенсус блокчейна, основанный на математических алгоритмах, противопоставляется государственному авторитету нотариата, основанному на законе и публичной власти.

Точки соприкосновения обнаруживаются в ряде аспектов:

1. как смарт-контракты, так и нотариат нацелены на обеспечение определенности и предсказуемости гражданского оборота, хотя и разными средствами;

2. блокчейн может служить надежным хранилищем нотариальных актов, обеспечивая их неизменность и доступность [6, с. 43];

3. нотариат может выполнять функцию «моста» между физическим миром и цифровой средой, верифицируя те обстоятельства, которые не могут быть проверены средствами самого блокчейна.

На основе анализа зарубежного и отечественного опыта можно выделить три основные модели взаимодействия смарт-контрактов и нотариата.

Модель 1: нотариус как «оракул». В этой модели нотариус выступает в роли доверенной третьей стороны, которая верифицирует юридически значимые обстоятельства (личность сторон, их дееспособность, отсутствие обременений, соответствие волеизъявления требованиям закона) и передает результат верификации в смарт-контракт в качестве условия для его автоматического исполнения. Именно такой подход реализован на платформе Prooru, где онлайн-нотариус от Proof выступает в роли «финальной оракульной точки данных» для смарт-контракта [9]. Данная модель позволяет сохранить все преимущества автоматизации, одновременно обеспечивая юридическую чистоту сделки.

Модель 2: нотариальное удостоверение кода смарт-контракта. В этом случае нотариус удостоверяет не сделку как таковую, а программный код смарт-контракта, подтверждая, что его содержание соответствует достигнутому сторонами соглашению и не противоречит закону. Это придает смарт-контракту дополнительную доказательственную силу и позволяет интегрировать его в традиционный механизм нотариального оборота. Нотариальная защита смарт-контрактов может стать эффективным средством снижения цифровых рисков [1, с. 21].

Модель 3: гибридная архитектура. Гибридная модель предполагает четкое разграничение функциональных обязанностей между автоматизированной системой и нотариусом. Смарт-контракту отводится роль технического исполнителя: он обеспечивает проведение финансовых транзакций, рассылку уведомлений и фиксацию событий в блокчейне. Нотариус, в свою очередь, сохраняет за собой исключительную прерогативу на совершение действий, имеющих правообразующее значение: идентификацию сторон, проверку правового статуса объекта и удостоверение соответствия волеизъявления требованиям закона.

Такое распределение функций, как обоснованно отмечает А. Кага, представляет собой оптимальный баланс, при котором достигается гармоничное сочетание технологической оперативности и правовой устойчивости гражданского оборота [11, с. 115].

Гибридная модель сопряжена с рисками: технические сбои и ошибки кода могут нарушить исполнение, а атаки на оракульные сервисы – исказить данные. Не исключены и злоупотребления со стороны нотариуса как единственного источника верификации. Для минимизации этих угроз требуется техническое резервирование, многофакторная аутентификация оракулов и усиление ответственности нотариуса (вплоть до страхования профессиональной деятельности).

Для выявления наиболее эффективных подходов к интеграции смарт-контрактов и нотариата представляется целесообразным провести сравнительный анализ существующих практик (таблица 1).

Таблица 1.

Сравнение зарубежных и отечественных проектов по внедрению блокчейна и смарт-контрактов в оборот недвижимости

Страна	Проект / платформа	Год запуска	Роль нотариуса / регистратора	Использование смарт-контракта
Грузия	Блокчейн-реестр недвижимости	2016	Публичный регистратор (Национальное агентство публичного реестра) управляет реестром	Автоматизация записи о переходе права

Страна	Проект / платформа	Год запуска	Роль нотариуса / регистратора	Использование смарт-контракта
Швеция	Пилотный проект земельного управления	2016-2018	Национальное земельное управление – координатор	Тестирование автоматического исполнения договоров купли-продажи
ОАЭ (Дубай)	Блокчейн-платформа для недвижимости	2025	Земельный департамент, банки, брокеры	Токенизация прав, автоматический переход при оплате
США	Provy + Proof	2025	Онлайн-нотариус как «оракул»	Смарт-контракт + нотариальная верификация
Китай	«Пуцзянская нотариальная цепь»	2025	Несколько нотариальных контор	Блокчейн-хранилище нотариальных актов
Россия	Проекты с цифровым рублем	В стадии разработки	Федеральная нотариальная палата участвует в нормотворчестве	Условное депонирование, автоматические платежи

Анализ таблицы позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, ни один из проектов не предполагает полного отказа от участия государственных или нотариальных органов – блокчейн и смарт-контракты используются как дополнительный инструмент, а не как замена традиционных институтов.

Во-вторых, наиболее продвинутые проекты (Provy, «Пуцзянская цепь») выстраивают гибридные модели, в которых нотариус и смарт-контракт выполняют взаимодополняющие функции. В России, несмотря на активное обсуждение потенциала смарт-контрактов, пока отсутствуют полноценные пилотные проекты в этой сфере, что свидетельствует о необходимости ускорения законодательных и организационных решений.

Наглядно функциональное распределение между традиционным нотариатом, смарт-контрактом и их гибридной моделью представлено на рисунке 1.

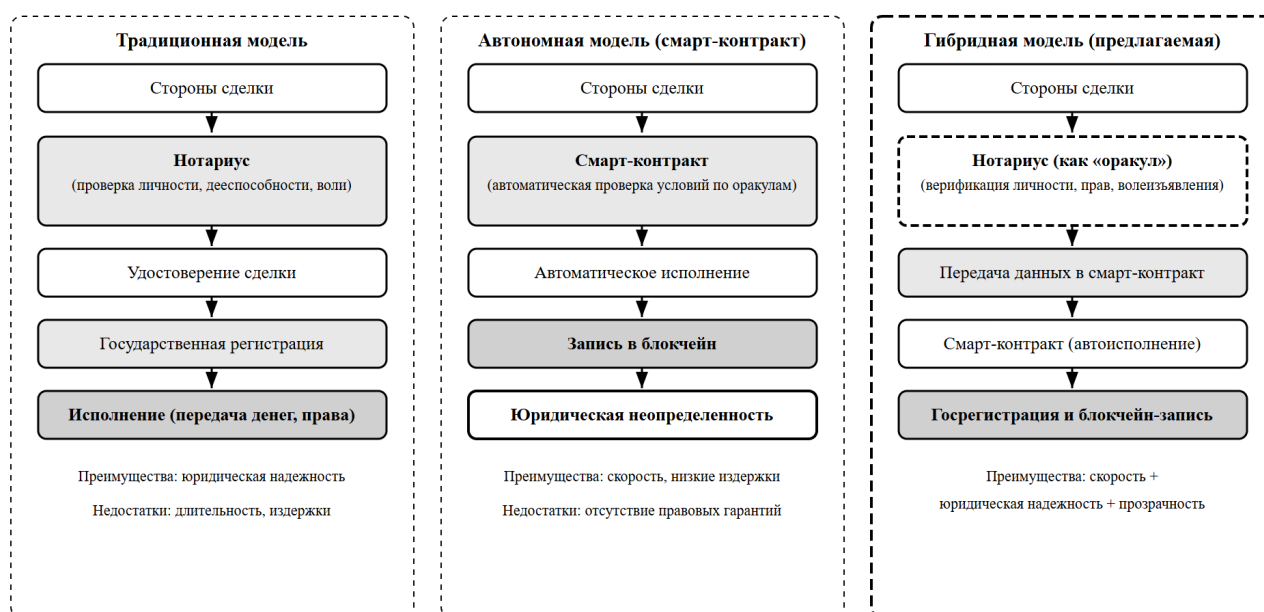


Рисунок 1. Сравнительная схема функционального распределения при различных моделях удостоверения сделок с недвижимостью

Несмотря на очевидный потенциал гибридных моделей, их внедрение сталкивается с рядом правовых препятствий. Во-первых, в большинстве стран отсутствует специальное законодательное регулирование смарт-контрактов, что создает неопределенность в отношении их юридической силы. Как отмечают Е.С. Иващенко и Т.И. Щербанюк, в российском праве смарт-контракты пока не получили четкого легального определения, что затрудняет их использование в сделках, требующих нотариальной формы [5, с. 379].

Во-вторых, принцип публичной достоверности реестра недвижимости, являющийся краеугольным камнем системы регистрации прав, плохо согласуется с децентрализованной природой блокчейна. Если запись в государственном реестре имеет преимущественную силу перед любой другой фиксацией прав, то как соотносятся с этим записи в распределенном реестре? Ответ на этот вопрос требует законодательного урегулирования.

В-третьих, трансграничный характер многих сделок с недвижимостью порождает проблемы определения применимого права, особенно если смарт-контракт исполняется на блокчейне, не привязанном к какой-либо национальной юрисдикции.

Преодоление указанных препятствий видится в следующих направлениях. Необходимо принятие специальных норм, признающих юридическую силу смарт-контрактов при условии их нотариального подтверждения [8, с. 65]. Следует разработать единые технические стандарты взаимодействия нотариальных систем и блокчейн-платформ, обеспечивающие совместимость и взаимное признание записей. Кроме того, требуется модернизация систем государственной регистрации прав на недвижимость для возможности приема и обработки данных из распределенных реестров.

Заключение

Смарт-контракты и нотариат не конкурируют, а обладают значительным потенциалом к интеграции благодаря сочетанию технологической оперативности и правовой основательности нотариальной деятельности.

Оптимальной является гибридная модель, где нотариус выступает «оракулом», верифицирующим юридические факты и запускающим исполнение смарт-контракта. Это позволяет использовать преимущества автоматизации (скорость, прозрачность, снижение издержек) при сохранении правовых гарантий и защиты участников.

Анализ зарубежных практик (Грузия, Швеция, ОАЭ, США, Китай) демонстрирует, что наиболее успешные проекты строятся именно по гибридному принципу, при котором блокчейн и смарт-контракты выступают не заменителями, а инструментами нотариата и государственной регистрации.

Для успешного внедрения гибридных моделей в российскую правовую систему требуется:

1. законодательное закрепление юридической силы смарт-контрактов при условии их нотариального подтверждения;
2. разработка технических стандартов взаимодействия нотариальных систем и блокчейн-платформ;
3. модернизация системы государственной регистрации прав на недвижимость для интеграции с распределенными реестрами.

Список литературы

1. «Пуцзянская нотариальная цепь» («浦江公证链»): запуск платформы для удостоверения сделок на блокчейне [Электронный ресурс]. // Официальный сайт Шанхайской ассоциации нотариусов. – 2026. URL: <http://www.shnotary.org.cn/info/41b0dea73c044d7495d65f093d2b7903>(дата. (дата обращения 01.10.2026)
2. Беликова, К.М. Некоторые аспекты применения распределенных реестров (блокчейн) в отношении операций (сделок и пр.) с недвижимостью: опыт России и зарубежных стран / К.М. Беликова // Пробелы в российском законодательстве. – 2020. – Т. 13, № 5. – С. 74–82.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 10.06.2026) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – С. 3301.
4. Данилевская, Е.М. Цифровые технологии в регистрации прав на недвижимость: опыт зарубежных стран и перспективы применения в России / Е.М. Данилевская // Актуальные вопросы экономики, права и социологии. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – 2026. – С. 229–233.
5. Иващенко, Е.С. Смарт-контракты и блокчейн в российском праве / Е.С. Иващенко, Т.И. Щербанюк // Право и государство: теория и практика. – 2025. – № 7. – С. 378–380.
6. Кирсанова, Е.В. Особенности использования блокчейна в нотариальной деятельности / Е.В. Кирсанова // Вестник Российской правовой академии. – 2022. – № 4. – С. 40–44.
7. Основы законодательства Российской Федерации о нотариате (утв. ВС РФ 11.02.1993 № 4462–1) (ред. от 04.08.2026) // Ведомости СНД и ВС РФ. – 1993. – № 10. – С. 357.
8. Рисовская, С.С. Возможности внедрения института нотариата в процесс удостоверения смарт-контрактов / С.С. Рисовская // Юридическая наука. – 2023. – № 7. – С. 62–66.
9. Смарт-контракты вместо нотариуса: где автоматизация реально работает и что еще мешает? [Электронный ресурс]. // Финансовый университет при Правительстве РФ.обращения: 03.08.2026). – 2026. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/smart-kontrakty-vmesto-notariusa-gde-avtomatizatsiya-realno-rabotaet-i-chto-eshche-meshaet>(дата. (дата обращения 01.10.2026)
10. Althabhwawi, N.M. Formality Requirements in the Era of Smart Contracts: A Mixed-Methods Analysis of Emerging Challenges / N.M. Althabhwawi, R.F. Aburoub, R. Rahman, F.K.H. Mihna, H.A. Sallal // Information. – 2026. – Т. 17, № 4. – DOI: 10.3390/info17040393.
11. Kara, A. Hybrid Approaches for Smart Contracts in Land Administration: Lessons from Three Blockchain Proofs-of-Concept / A. Kara // Land Use Policy. – 2026. – Т. 105. – P. 105–119. – DOI: 10.1016/j.landusepol.2025.105119.
12. Meshcheryakov, S.V. Decentralized Technologies for Cadastral Systems: Experience and Prospects / S.V. Meshcheryakov, V.F. Shurshev // International Journal of Geoinformatics. – 2025. – Т. 21, № 3. – P. 45–58. – DOI: 10.21608/ijg.2025.123456.

References

1. «Putszyanskaya notarial'naya tsep'» («Pujiang gongzheng lian»): zapusk platformy dlya udostovereniya sdelok na blokcheyne [Launch of a platform for certification of blockchain transactions] [Elektronnyy resurs] // Ofitsial'nyy sayt Shankhayskoy assotsiatsii notariusov. – 2026. – URL: [http://www.shnotary.org.cn/info/41b0dea73c044d7495d65f093d2b7903\(data](http://www.shnotary.org.cn/info/41b0dea73c044d7495d65f093d2b7903(data). (accessed 01.10.2026)
2. Belikova K.M. [Nekotorye aspekty primeneniya raspredelennykh reyestrov (blokcheyn) v otnoshenii operatsiy (sdelok i pr.) s nedvizhimost'yu: opyt Rossii i zarubezhnykh stran] // Probely v rossiyskom zakonodatel'stve. – 2020. – Vol. 13, No. 5.
3. Grazhdanskiy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' pervaya) ot 30 noyabrya 1994 g. № 51-FZ (red. ot 10.06.2026) // Sobraniye zakonodatel'stva RF. – 1994. – No. 32.
4. Danilevskaya E.M. [Tsifrovye tekhnologii v registratsii prav na nedvizhimost': opyt zarubezhnykh stran i perspektivy primeneniya v Rossii] // Aktual'nye voprosy ekonomiki, prava i sotsiologii. Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. – 2026.
5. Ivashchenko E.S., Shcherbanyuk T.I. [Smart-kontrakty i blokcheyn v rossiyskom prave] // Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika. – 2025. – No. 7.
6. Kirsanova E.V. [Osobennosti ispol'zovaniya blokcheyna v notarial'noy deyatel'nosti] // Vestnik Rossiyskoy pravovoy akademii. – 2022. – No. 4.
7. Osnovy zakonodatel'stva Rossiyskoy Federatsii o notariate (utv. VS RF 11.02.1993 № 4462–1) (red. ot 04.08.2026) // Vedomosti SND i VS RF. – 1993. – No. 10.
8. Risovskaya S.S. [Vozmozhnosti vnedreniya instituta notariata v protsess udostovereniya smart-kontraktov] // Yuridicheskaya nauka. – 2023. – No. 7.
9. Smart-kontrakty vmesto notariusa: gde avtomatizatsiya real'no rabotaet i chto eshche meshaet? [Elektronnyy resurs] // Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF.obrashcheniya: 03.08.2026). – 2026. – URL: [https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/smart-kontrakty-vmesto-notariusa-gde-avtomatizatsiya-realno-rabotaet-i-chto-eshche-meshaet\(data](https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/smart-kontrakty-vmesto-notariusa-gde-avtomatizatsiya-realno-rabotaet-i-chto-eshche-meshaet(data). (accessed 01.10.2026)
10. Althabhwawi N.M., Aburoub R.F., Rahman R., Mihna F.K.H., Sallal H.A. Formality Requirements in the Era of Smart Contracts: A Mixed-Methods Analysis of Emerging Challenges // Information. – 2026. – Vol. 17, No. 4. – DOI: 10.3390/info17040393.
11. Kara A. Hybrid Approaches for Smart Contracts in Land Administration: Lessons from Three Blockchain Proofs-of-Concept // Land Use Policy. – 2026. – Vol. 105. – P. 105–119. – DOI: 10.1016/j.landusepol.2025.105119.
12. Meshcheryakov S.V., Shurshev V.F. Decentralized Technologies for Cadastral Systems: Experience and Prospects // International Journal of Geoinformatics. – 2025. – Vol. 21, No. 3. – P. 45–58. – DOI: 10.21608/ijg.2025.123456.

Статья поступила в редакцию: 10.09.2026

Статья принята к публикации: 16.09.2026

Статья опубликована: 01.10.2026

УДК 347.7+336.2

Системные проблемы правоприменения в сфере налоговой ответственности: теоретическая модель и направления реформирования

Ларина Александра Валерьевна

студент кафедры юриспруденции

Московский финансово-юридический университет МФЮА Филиал «Калининградский»

Российская Федерация, г. Калининград

E-mail: sashalarina39@yandex.ru

Systemic problems of law enforcement in the sphere of tax liability: a theoretical model and directions for reform

Larina Alexandra Valeryevna

student, Department of Law Moscow University of Finance and Law MFUA Kaliningrad Branch

Russian Federation, Kaliningrad

Аннотация

В статье на основе системного анализа правоприменительной практики и статистических данных ФНС России выявляются фундаментальные дефекты института налоговой ответственности. Несмотря на формальное закрепление презумпции невиновности в п. 6 ст. 108 НК РФ, статистика свидетельствует о существенном дисбалансе: налоговые органы выигрывают около 90 % судебных споров по сумме требований, а эффективность досудебного обжалования составляет лишь 26,6 %. Автором обосновывается гипотеза о трансформации указанного принципа в «квазиобвинительный уклон» де-факто, обусловленный не субъективными качествами правоприменителей, а объективными дефектами юридической техники НК РФ. Данный феномен характеризуется как структурный сдвиг, при котором презумпция невиновности сохраняется как нормативная декларация, но фактически утрачивает гарантирующую функцию. Проблемы структурированы по элементам состава налогового правонарушения — субъектному составу, субъективной и объективной сторонам. Сформулированы конкретные предложения по изменению законодательства и унификации судебной практики, включая авторские редакции ст. 107, 110, 122 НК РФ. Предложена трёхуровневая модель системных проблем, включающая нормативно-технический, правоприменительный и процессуальный уровни.

Библиографическое описание: Ларина А.В. Системные проблемы правоприменения в сфере налоговой ответственности: теоретическая модель и направления реформирования // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 10(144). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23395>

Abstract

Based on a systemic analysis of law enforcement practice and statistical data from the Federal Tax Service (FNS) of Russia, this article identifies fundamental defects in the institution of tax liability. Despite the formal enshrinement of the presumption of innocence in paragraph 6 of Article 108 of the Tax Code of the Russian Federation, statistics indicate a significant imbalance: tax authorities win about 90 % of court disputes by the amount claimed, while the effectiveness of pre-trial appeal is only 26.6 %. The author substantiates the hypothesis of the transformation of this principle into a de facto «quasi-accusatory bias,» driven not by subjective qualities of law enforcers, but by objective defects in the legislative technique of the Tax Code. This phenomenon is characterized as a structural shift in which the presumption of innocence is preserved as a normative declaration but effectively loses its guaranteeing function. The problems are structured according to the elements of the tax offense — the subjective composition, the subjective side, and the objective side. Concrete proposals for amending legislation and unifying judicial practice are formulated, including the author's draft revisions to Articles 107, 110, and 122 of the Tax Code. A three-tier model of systemic problems is proposed, comprising regulatory-technical, law-enforcement, and procedural levels.

Ключевые слова: налоговая ответственность, презумпция невиновности, фактический руководитель, вина организации, Единый налоговый счет, квалификация деяний, судебная практика.

Keywords: tax liability, presumption of innocence, de facto manager (actual director), corporate guilt, Unified Tax Account (UTA), qualification of acts, judicial practice.

Введение

Институт налоговой ответственности в Российской Федерации переживает системный кризис правоприменения. Несмотря на формальное закрепление в ст. 108 НК РФ презумпции невиновности, статистика свидетельствует об обратном: налоговые органы выигрывают около 90 % судебных споров по сумме требований (257,7 млрд руб. из 287 млрд заявленных в 2025 году), а в спорах, связанных с применением ст. 54.1 НК РФ (необоснованная налоговая выгода), — порядка 80 % [6]. При этом в рамках досудебного обжалования удовлетворяется лишь 26,6 % жалоб налогоплательщиков. По данным ФНС, в 2025 году 57 % поступлений от контрольной работы обеспечено так называемыми «добровольными» доплатами бизнеса — во многом под давлением предпроверочного анализа, что фактически подменяет институт налоговой ответственности внесудебным принуждением [6].

Научная гипотеза данного исследования заключается в том, что причиной сложившегося дисбаланса является не столько субъективный «обвинительный уклон» налоговых органов, сколько объективные дефекты юридической техники НК РФ, которые создают «презумпцию виновности de facto»: отсутствие формализованных критериев оценки доказательств и квалификации деяний перекладывает бремя доказывания на налогоплательщика, что противоречит публично-правовой природе налоговой ответственности. Данный феномен можно охарактеризовать как структурный сдвиг

в правоприменении, при котором презумпция невиновности сохраняется как нормативная декларация, но фактически утрачивает гарантирующую функцию вследствие пробелов и коллизий в законодательстве.

Цель исследования — систематизировать указанные дефекты по элементам состава правонарушения и разработать конкретные законодательные и правоприменительные механизмы их устранения.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи: 1) выявить системные проблемы правоприменения в сфере налоговой ответственности на основе анализа судебной практики и статистических данных; 2) структурировать выявленные проблемы по элементам состава налогового правонарушения — субъектному составу, субъективной и объективной сторонам; 3) разработать конкретные предложения по совершенствованию законодательства, включая авторские редакции норм НК РФ.

Материалы и методы

Исследование базируется на формально-юридическом, системно-структурном и сравнительно-правовом методах. Формально-юридический метод использован для анализа норм НК РФ (ст. 45, 50, 107, 108, 110, 122), ГК РФ (ст. 15, 24, 1064, 1068) и подзаконных актов. Системно-структурный метод позволил структурировать выявленные проблемы по элементам состава налогового правонарушения (субъект, субъективная сторона, объективная сторона). Сравнительно-правовой метод применён для сопоставления подходов различных судебных инстанций (Арбитражных Судов Северо-Западного, Центрального и Московского округов).

Эмпирическую базу составили: акты Конституционного Суда РФ (Постановления № 26-П от 23.06.2022, № 39-П от 08.12.2017); акты Верховного Суда РФ (Постановление Пленума № 48 от 26.11.2019); акты арбитражных судов округов за 2023–2025 гг.; статистические отчёты ФНС России за 2024–2025 гг.; доктринальные источники по налоговому праву.

Результаты и обсуждение

1. Проблемы субъектного состава: дуализм статусов и «теневые» субъекты

1. 1. Двойственный статус ИП как фактор правовой неопределенности

Ключевая коллизия субъектного состава заключается в том, что ст. 107 НК РФ относит индивидуальных предпринимателей к субъектам налоговых правонарушений наравне с организациями, однако ст. 24 ГК РФ устанавливает полную имущественную ответственность гражданина всем принадлежащим ему имуществом. Отсутствие в законодательстве критериев разделения имущественных фондов (личного и предпринимательского) приводит к тому, что взыскание по долгам бизнеса может быть обращено на единственное жилье, личные сбережения и иное имущество, не имеющее отношения к предпринимательской деятельности.

Конституционный Суд РФ в Постановлении № 26-П от 23.06.2022 подтвердил допустимость такого взыскания, но фактически признал наличие проблемы, указав на необходимость соблюдения прожиточного минимума и защиты прав иждивенцев [7]. Однако это решение не устраняет главного — отсутствие правового механизма разграничения статусов.

Авторское предложение: дополнить ст. 107 НК РФ пунктом 1.1 следующего содержания:

«1.1. Индивидуальный предприниматель несет ответственность по налоговым обязательствам, возникшим в связи с осуществлением предпринимательской деятельности, имуществом, используемым в указанной деятельности. Перечень такого имущества определяется на основании данных бухгалтерского и налогового учета. Взыскание на имущество, не используемое в предпринимательской деятельности, допускается только по решению суда при доказанности факта умышленного уклонения от уплаты налогов и отсутствия иного имущества».

1.2. «Фактический руководитель»: уголовно-правовая концепция в налоговом праве

Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 48 от 26.11.2019, допускающее привлечение к уголовной ответственности «теневых» директоров, активно экстраполируется налоговыми органами на сферу ст. 107 НК РФ [8]. Однако легальных критериев идентификации фактического руководителя для целей налоговой ответственности не существует. Это порождает два негативных последствия: (1) необоснованное расширение круга субъектов ответственности на основе косвенных доказательств; (2) отказ от привлечения к ответственности формальных номинальных руководителей, что создает злоупотребления. Указанный пробел порождает разрозненность судебной практики: одни и те же обстоятельства получают различную оценку в разных инстанциях. Налоговые органы лишены единых стандартов доказывания, а суды — ориентиров для единообразной оценки обстоятельств. Следствием является непредсказуемость правоприменения, что негативно сказывается как на фискальных интересах государства, так и на правах добросовестных налогоплательщиков.

Авторское предложение: ввести в ст. 107 НК РФ легальное определение:

«Фактический руководитель организации — лицо, которое независимо от наличия формального статуса единоличного исполнительного органа осуществляло фактическое управление финансово-хозяйственной деятельностью организации, в том числе принимало решения о заключении сделок, распоряжении денежными средствами и определении контрагентов. Признаками фактического руководства являются: подписание договоров и первичных документов; доступ к расчетным счетам; распоряжение персоналом; участие в переговорах с контрагентами; иные обстоятельства, подтвержденные совокупностью доказательств».

2. Проблемы субъективной стороны: дефекты доказывания вины

2. 1. Отсутствие формализованных критериев умысла

Статья 110 НК РФ дифференцирует ответственность в зависимости от формы вины, но не раскрывает признаков умысла. ФНС в письме № БВ-4-7/3060 предлагает двухступенчатую классификацию, однако эти разъяснения носят рекомендательный характер. Как следствие, налоговые органы автоматически квалифицируют любые нарушения по ст. 54.1 как умышленные, применяя п. 3 ст. 122 НК РФ.

Анализ дел показывает отсутствие единообразия. В деле № А42-9582/2017 суд отменил штраф, указав на отсутствие конкретных доказательств умысла, в то время как в деле № А56-126138/2022 суд признал совокупность косвенных признаков (создание формального документооборота) достаточной [9; 10]. Такая вариативность нарушает принципы правовой определенности.

Авторское предложение: разработать Постановление Пленума Верховного Суда РФ с перечнем типовых обстоятельств, указывающих на умысел, например:

- создание организации незадолго до совершения сделки;
- отсутствие у контрагента персонала, активов и расходов;
- миграция контрагента между налоговыми юрисдикциями;
- документальное оформление сделок, не соответствующих реальным хозяйственным операциям.

При этом необходимо закрепить правило: «отсутствие должной осмотрительности без доказательств согласованности действий не может служить основанием для квалификации деяния как умышленного».

2.2. Конструкция вины организации (п. 4 ст. 110 НК РФ)

Вина организации через вину должностных лиц — это искусственная конструкция, создающая две системные проблемы:

(а) Невозможность привлечения организации при неустановлении конкретного виновного лица. Если руководитель не назначен официально или умер, привлечь организацию невозможно. Это поощряет практику смены «номинальных» директоров.

(б) Риск множественного наказания. Одно деяние может повлечь: налоговую ответственность организации, административную/уголовную ответственность руководителя, а также гражданско-правовую ответственность того же руководителя за вред бюджету (ст. 1064 ГК РФ) в соответствии с Постановлением Конституционного Суда РФ № 39-П от 08.12.2017 [11]. Это нарушает принципы справедливости и соразмерности.

Авторское предложение:

1. Закрепить в ст. 110 НК РФ возможность привлечения организации к ответственности при установлении самого факта правонарушения, независимо от идентификации конкретного должностного лица, если налоговый орган доказал наличие события правонарушения и отсутствие у организации механизмов контроля.

2. Внести изменения в ст. 108 НК РФ, установив правило: «Уплата организацией штрафа и пеней за нарушение, повлекшее неуплату налога, освобождает должностное лицо от аналогичной по своей правовой природе гражданско-правовой ответственности в части основного долга и пеней, если только не доказано его недобросовестное обогащение».

Заключение

Системная модель и направления реформы

Проведенное исследование позволяет предложить трехуровневую модель системных проблем правоприменения:

1. Нормативно-технический уровень: неопределенность дефиниций («фактический руководитель», «умысел»)
2. Правоприменительный уровень: отсутствие единообразных стандартов доказывания.
3. Процессуальный уровень: перераспределение бремени доказывания и отсутствие судейского усмотрения в вопросах переквалификации.

Отдельные законодательные инициативы:

1. Принять Федеральный закон «О внесении изменений в главу 15 и часть первую Налогового кодекса РФ», закрепляющий предложенные выше дефиниции и механизмы.
2. Верховному Суду РФ подготовить Постановление Пленума, обобщающее практику по вопросам вины, квалификации деяний и ответственности «фактических руководителей».

Реализация указанных мер позволит преодолеть сложившийся «обвинительный уклон», восстановить баланс публичных и частных интересов и повысить доверие к налоговой системе.

Список литературы

1. Брызгалин А.В. Налоговые споры: теория и практика. – Екатеринбург: Налоги и финансовое право, 2023. – 420 с.
2. Кинсбургская В.А. Ответственность за нарушение законодательства о налогах и сборах. – М.: Юстицинформ, 2013. – 204 с.
3. Кучеров И.И. Налоговое право России: Курс лекций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮрИнфоР, 2006. – 447 с.
4. Налоговое право: Учебник для вузов / Под ред. С.Г. Пепеляева. – М.: Пепеляев Групп, 2020. – 796 с.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3824.
6. Отчет ФНС России об итогах работы за 2025 год / Федеральная налоговая служба. – М.: ФНС России, 2026. – 48 с.
7. Постановление Конституционного Суда РФ от 23.06.2022 № 26-П // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 27. – Ст. 4893.
8. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.11.2019 № 48 // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2020. – № 1. – С. 3–12.
9. Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 15.03.2019 № Ф07-979/19 по делу № А42-9582/2017 // Арбитражный суд Северо-Западного округа. [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 10.09.2026). 2019.

10. Постановление Арбитражного суда Северо-Западного округа от 22.05.2024 № Ф07-5853/24 по делу № А56-126138/2022 // Арбитражный суд Северо-Западного округа. [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 10.09.2026). 2024.
11. Постановление Конституционного Суда РФ от 08.12.2017 № 39-П // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 51. – Ст. 7914.
12. Постановление Арбитражного суда Центрального округа от 28.02.2024 № Ф10-45/2024 по делу № А68-11420/2021 // Арбитражный суд Центрального округа. [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 10.09.2026). 2024.
13. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 19.06.2024 № Ф05-11227/2024 по делу № А41-86170/2023 // Арбитражный суд Московского округа. [Электронный ресурс]. URL: <https://kad.arbitr.ru> (дата обращения: 10.09.2026). 2024.
14. Финансовое право: Учебник для академического бакалавриата / Под общ. ред. С.В. Запольского. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 491 с.

References

1. Bryzgalin A.V. (2023) Tax Disputes: Theory and Practice. Yekaterinburg: Nalogi i Finansovoe Pravo. 420 P. (In Russ.)
2. Kinsburskaya V.A. (2013) Liability for Violation of Legislation on Taxes and Levies. Moscow: Yustitsinform. 204 P. (In Russ.)
3. Kuchеров I.I. (2006) Tax Law of Russia: Course of Lectures. 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: YurInfoR. 447 P. (In Russ.)
4. Pepelyaev S.G. (ed.) (2020) Tax Law: Textbook for Universities. Moscow: Pepelyaev Group. 796 P. (In Russ.)
5. Tax Code of the Russian Federation (Part One) of 31.07.1998 No. 146-FZ // Collected Legislation of the Russian Federation. – 1998. – No. 31. – Art. 3824. (In Russ.)
6. Report of the Federal Tax Service of Russia on the Results of Work for 2025 / Federal Tax Service. – Moscow: FNS Rossii, 2026. – 48 P. (In Russ.)
7. Decision of the Constitutional Court of the Russian Federation of 23.06.2022 No. 26-P // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2022. – No. 27. – Art. 4893. (In Russ.)
8. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation of 26.11.2019 No. 48 // Bulletin of the Supreme Court of the Russian Federation. – 2020. – No. 1. – P. 3–12. (In Russ.)
9. Decision of the Arbitrazh Court of the North-Western District of 15.03.2019 No. F07-979/19 in case No. A42-9582/2017 // Arbitrazh Court of the North-Western District. – URL: <https://kad.arbitr.ru> (accessed: 10.09.2026).
10. Decision of the Arbitrazh Court of the North-Western District of 22.05.2024 No. F07-5853/24 in case No. A56-126138/2022 // Arbitrazh Court of the North-Western District. – URL: <https://kad.arbitr.ru> (accessed: 10.09.2026). (In Russ.)

-
11. Decision of the Constitutional Court of the Russian Federation of 08.12.2017 No. 39-P // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2017. – No. 51. – Art. 7914. (In Russ.)
 12. Decision of the Arbitrazh Court of the Central District of 28.02.2024 No. F10-45/2024 in case No. A68-11420/2021 // Arbitrazh Court of the Central District. – URL: <https://kad.arbitr.ru> (accessed: 10.09.2026).
 13. Decision of the Arbitrazh Court of the Moscow District of 19.06.2024 No. F05-11227/2024 in case No. A41-86170/2023 // Arbitrazh Court of the Moscow District. – URL: <https://kad.arbitr.ru> (accessed: 10.09.2026). (In Russ.)
 14. Zapolsky S.V. (ed.) (2017) Financial Law: Textbook for Academic Bachelor's Degree. 3rd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait. 491 P. (In Russ.)

ДЛЯ ЗАМЕТОК

UNIVERSUM: ЭКОНОМИКА И ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Электронный научный журнал

№ 10(144)

Октябрь 2026 г.

Часть 1

Мнение авторов может не совпадать с позицией редакции.

Издание содержит научную информацию и в соответствии с ч. 4 ст. 1 Федерального закона от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» не подлежит классификации (маркировке) по возрастным категориям

Издательство ООО «Юниверсум»

Объём издания: 84 с.

Минимальные системные требования: процессор с частотой от 1,3 ГГц; ОЗУ от 512 МБ; программа для чтения PDF-файлов; доступ к сети Интернет

Дата размещения в сети Интернет: 01.10.2026

Журнал размещается в:

CYBERLENINKA

e НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU

Google
scholar

ULRICHSWEB
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

>BASE

СОЦИОНЕТ

OpenAIRE



Registry of Open Access
Repositories (ROAR)