

ISSN 2949-1177

Международный  
научный электронный журнал  
[www.economika-kalmsu.ru](http://www.economika-kalmsu.ru)

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ



Том 4 / №3  
2025



Издательство  
Калмыцкого университета

e-ISSN: 2949-1177

16+

## ЖУРНАЛ

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ

Международный электронный научный журнал

[www.economika-kalmsu.ru](http://www.economika-kalmsu.ru)

Том 4 №3

2025

**e-ISSN: 2949-1177**

**16+**

# **ECONOMIC POLICY AND FINANCIAL RESOURCES**

Academic E-Journal

[www.economic-kalmsu.ru](http://www.economic-kalmsu.ru)

Volume 4, Number 3

2025

# **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА И ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ**

**2025 № 3**

Основан в 2022 году

Журнал «Экономическая политика и финансовые ресурсы» – международный электронный научный журнал, публикует материалы, посвященные экономической политике в современной России, а также глобальным экономическим проблемам.

Тематика публикаций охватывает макроэкономическую, налоговую и бюджетную, денежно-кредитную, промышленную, социальную политику, регулирование и конкурентную политику и др. В журнале освещаются также такие теоретические темы, как современная политическая экономия, проблемы экономической теории, институциональная экономика и т. д. Характер и масштаб проблем, затрагиваемых на страницах журнала, обусловливают междисциплинарный подход, применяемый во многих публикациях, а также в деятельности Редакционной коллегии и Редакционного совета.

Миссия журнала «Экономическая политика и финансовые ресурсы» – содействовать свободной дискуссии и обмену идеями ученых и бизнесменов, во благо продвижения в реальную экономику креативных предложений и теоретических изысканий.

Научный сетевой журнал предоставит возможность исследователям опубликовать результаты собственной научной и прикладной деятельности.

Цель журнала – распространение современных экономических знаний, публикация важнейших результатов научных исследований в области экономической теории и практики.

Важнейшими задачами журнала являются:

- синтез фундаментальной науки и прикладных исследований в указанной области;
- продвижение результатов междисциплинарных исследований в данной сфере;
- усиление интеграции российских ученых в международное научное сообщество.

**Разделы журнала:**

Экономическая теория; математические, статистические и инструментальные методы в экономике; региональная и отраслевая экономика; финансы; менеджмент

Мы выходим 4 раза в год

Рабочими языками сетевого издания являются русский, английский.

Государственная регистрация в Роскомнадзоре: Свидетельство о регистрации СМИ (электронная версия): Эл. № ФС 77-83784 от 12 августа 2022 г.

ISSN: 2949-1177

Опубликованные в журнале материалы предназначены для лиц старше 16 лет.

# **ECONOMIC POLICY AND FINANCIAL RESOURCES**

**2025 № 3**

The journal was founded in 2022

The journal «Economic policy and financial resources» is an international electronic scientific journal that publishes materials on economic policy in modern Russia, as well as global economic problems.

The topics of the publications cover macroeconomic, tax and budgetary, monetary, industrial, social policy, regulation and competition policy, etc. The journal also covers such theoretical topics as modern political economy, problems of economic theory, institutional economics, etc. The nature and scale of the problems addressed on the pages of the journal determine the interdisciplinary approach used in many publications, as well as in the activities of the Editorial Board and the Editorial Board.

The mission of the journal « Economic policy and financial resources» is to promote free discussion and exchange of ideas of scientists and businessmen, for the benefit of promoting creative proposals and theoretical research into the real economy.

The scientific online journal will provide an opportunity for researchers to publish the results of their own scientific and applied activities.

The purpose of the journal is to disseminate modern economic knowledge, publish the most important results of scientific research in the field of economic theory and practice.

The most important tasks of the journal are:

- synthesis of fundamental science and applied research in this field;
- promotion of the results of interdisciplinary research in this field;
- strengthening the integration of Russian scientists into the international scientific community.

Sections of the journal:

Economic theory; mathematical, statistical and instrumental methods in economics; regional and sectoral economics; finance; management

Published four times a year

The working languages of the network edition are Russian, English

State registration of Roskomnadzor. Certificate of Media Registration (electronic version):  
Registration record Эл. № ФС 77-83784 from August 12, 2022

ISSN: 2949-1177

The materials published in the journal are intended for persons over 16 years.

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Мантаева Эльза Ивановна** – доктор экономических наук, профессор, проректор по экономике и инновациям, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и права ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова», заслуженный деятель науки Республики Калмыкия, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации (Элиста, Россия)

## ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

**Павлова Нюдля Цагадаевна** – кандидат экономических наук, доцент, декан экономического факультета ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

**Батырева Даина Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой экономики и управления на предприятии ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Болдырева Саглар Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Берикова Наталья Бадмаевна** – кандидат экономических наук, доцент экономической безопасности, учета и финансов ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Кованова Екатерина Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент экономической безопасности, учета и финансов ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Наминова Кермен Антоновна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Радюкова Яна Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, проректор по проектному обучению и международной деятельности ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина» (Тамбов, Россия)

**Сарунова Марина Петровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, учета и финансов ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Слободчикова Инна Валентиновна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и права ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова» (Элиста, Россия)

**Филатов Сергей Александрович** – кандидат технических наук, доцент, декан факультета логистики и общетранспортных проблем ФГБОУ ВПО «Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет» (Москва, Россия)

**EDITOR-IN-CHIEF**

**Mantayeva Elsa Ivanovna** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Economics and Innovation, Head of the Department of State and Municipal Administration and Law of the Kalmyk State University named after B. B. Gorodovikov, Honored Scientist of the Republic of Kalmykia, Honorary Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation (Elista, Russia)

**DEPUTY CHIEF EDITOR**

**Pavlova Nyudlya Tsagadaevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**EDITORIAL BOARD**

**Batyreva Dayana Borisovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Economics and Management at the Enterprise of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Boldyрева Саглар Борисовна** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Berikova Natalia Badmaevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economic Security, Accounting and Finance of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Kovanova Ekaterina Sergeevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economic Security, Accounting and Finance of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Naminova Kermen Antonovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Radyukova Yana Yuryevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Project Training and International Activities of the Tambov State University named after G.R. Derzhavin (Tambov, Russia)

**Sarunova Marina Petrovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Slobodchikova Inna Valentinovna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration and Law of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov (Elista, Russia)

**Filatov Sergey Aleksandrovich** – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems of the Moscow Automobile and Road State Technical University (Moscow, Russia)

**СОДЕРЖАНИЕ****РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА***Самаева Е.В., Эвиеева Б.Э., Эрдниева Э.В.*

Применение искусственного интеллекта в устойчивом сельском хозяйстве и точном земледелии ..... 10

*Сарунова М.П., Орусов Э.В., Хулхачиев Д.Г.*

Анализ рисков и угроз финансовой безопасности региона ..... 19

*Учurova E.O., Арашаева Б.П., Архатов Ц.Б.*

Анализ и перспективы развития рынка маркетплейсов в России ..... 31

**МЕНЕДЖМЕНТ***Болдырева С.Б., Чадлаева Н.Е., Макаева К.И.*

Маркетинг как элемент антикризисного управления предприятия ..... 43

*Рожков Е.В.*

Эффективное управление цифровыми платформами при управлении муниципальным имуществом ..... 56

*Цой А.О.*

Цифровая трансформация в управлении медицинскими организациями: основные направления ..... 62

**БУХГАЛТЕРСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ***Берикова Н.Б., Павлова Н.Ц., Багомаева Д.К.*

Реформирование бюджетного учета в Российской Федерации: этапы, методы и перспективы интеграции с МСФО ПС ..... 73

**CONTENTS****REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY*****Samaeva E.V., Evieva B.E., Erdniewa E.V.***

Application of artificial intelligence in sustainable agriculture and precise farming ..... 10

***Sarunova M.P., Orusov E.V., Khulkhachiev D.G.***

Analysis of risks and threats to the region's financial security ..... 19

Uchurova E.O., Arashaeva B.P., Arkhatov Ts.B.

Analysis and prospects of the marketplace market development in Russia ..... 31

**MANAGEMENT*****Boldyreva S.B., Chadlaeva N.E., Makaeva K.I.***

Marketing as an element of anti-crisis management of an enterprise ..... 43

***Rozhkov E.V.***

Effective management of digital platforms in municipal property management ..... 56

***Tsoi A.O.***

Digital transformation in the management of healthcare organizations: key directions ..... 62

**ACCOUNTING AND MANAGEMENT ACCOUNTING*****Berikova N.B., Pavlova N.C., Bagomaeva D.K.***

Budget accounting reform in the Russian Federation: stages, methods and prospects of integration with IFRS ..... 73

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ  
ЭКОНОМИКА**

---

*Самаева Е.В.,*

*кандидат экономических наук, доцент*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: samaeva@mail.ru*

*Эвиеева Б.Э.,*

*кандидат экономических наук, доцент*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: evievaburgsta@yandex.ru*

*Эрдниева Э.В.,*

*кандидат экономических наук, доцент,*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: erdnieva.el@yandex.ru*

## **ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСТОЙЧИВОМ СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ И ТОЧНОМ ЗЕМЛЕДЕЛИИ**

**Аннотация.** Целью исследования, представленного в статье, является определение наиболее перспективных направлений применения информационных технологий и инноваций для повышения эффективности и устойчивости аграрного сектора России, а также разработка рекомендаций по их внедрению и масштабированию. Методы исследования включали анализ таких современных подходов к применению ИИ, как точное земледелие, дроны, датчики и алгоритмы машинного обучения, а также изучение влияния технологий на производительность, экологическую устойчивость и оптимизацию затрат. Основные результаты показывают, что ИИ открывает перспективы автоматизации сельскохозяйственных процессов, включая мониторинг состояния почвы, прогнозирование урожайности и управление ресурсами, способствуя снижению трудозатрат, увеличению урожайности и улучшению качества продукции. Однако авторы отмечают, что успешное внедрение технологий требует существенных инвестиций, подготовки специалистов и создания адаптированных решений для малых и средних хозяйств.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, сельское хозяйство, цифровизация, автоматизация, агротехнологии, точное земледелие, блокчейн, эффективность.

**Samaeva E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: samaeva@mail.ru*

**Evieva B.E.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: evievaburgsta@yandex.ru*

**Erdnieva E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: erdnieva.el@yandex.ru*

## APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SUSTAINABLE AGRICULTURE AND PRECISE FARMING

**Abstract.** The purpose of the research presented in the article is to identify the most promising areas of application of information technologies and innovations to increase the efficiency and sustainability of the Russian agricultural sector, as well as to develop recommendations for their implementation and scaling. The research methods included an analysis of modern approaches to AI applications such as precision farming, drones, sensors, and machine learning algorithms, as well as studying the impact of technology on productivity, environmental sustainability, and cost optimization. The main results show that AI opens up prospects for automating agricultural processes, including soil monitoring, yield forecasting, and resource management, helping to reduce labor costs, increase yields, and improve product quality. However, the authors note that the successful implementation of technologies requires significant investments, training of specialists and creation of adapted solutions for small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** artificial intelligence, agriculture, digitalization, automation, agro-technologies, precision farming, blockchain, efficiency.

## ВВЕДЕНИЕ

Сельское хозяйство, одна из старейших и важнейших отраслей экономики, в настоящее время переживает период глубоких преобразований, обусловленных внедрением цифровых технологий. Одной из наиболее перспективных и быстро развивающихся областей является применение искусственного интеллекта (ИИ). ИИ обладает потенциалом для решения широкого спектра задач, стоящих перед современным АПК, от повышения урожайности и оптимизации использования ресурсов до улучшения качества продукции и снижения экологического воздействия.

Актуальность исследования обусловлена рядом факторов, связанных с необходимостью повышения эффективности и устойчивости аграрного сектора России в условиях современных вызовов и возможностей. Агропромышленный комплекс считается одним из самых консервативных в плане внедрения инноваций. Современное сельское хозяйство сталкивается с рядом серьезных вызовов, таких как рост населения планеты, изменение климата, дефицит водных ресурсов и необходимость повышения эффективности производства. Традиционные методы ведения сельского хозяйства часто оказываются неэффективными в условиях этих вызовов. Исследование позволит выявить наиболее перспективные направления применения информационных технологий и инноваций для повышения эффективности и устойчивости аграрного сектора России, а также разработать рекомендации по их внедрению и масштабированию.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для достижения поставленной цели в ходе проведенного исследования были использованы следующие материалы и методы, использованные при написании данной статьи: различные методы научного познания, включая диалектический метод, методы анализа и синтеза, логический метод, методы сравнительного анализа и исследования в области новых цифровых технологий. Также использовались материалы конференций и экспертных обсуждений, примеры внедрения ИИ в сельском хозяйстве (кейсы).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Мировой рынок агропромышленного искусственного интеллекта переживает экспоненциальный рост, а технологическая трансформация отрасли становится необратимой. По данным Grand View Research, объем мирового рынка агротехнологий на базе ИИ в 2024 году составил 18,6 млрд долларов. К 2030 году прогнозируется рост до 128,1 млрд.

Мировой опыт внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в агропромышленный комплекс становится все более значимым ориентиром для оценки потенциала и барьеров этой технологии в России. Зарубежные кейсы демонстрируют не только впечатляющие экономические результаты, но и четко обозначают факторы успеха – от зрелости цифровой инфраструктуры до стратегий технологических альянсов.

По оценкам аналитиков, применение аналитического и генеративного ИИ в растениеводстве и животноводстве способно приносить мировой экономике 70–100 млрд долларов США ежегодно. Основной вклад дают технологии, повышающие урожайность и производительность: около половины эффекта формируется за счет роста объемов продукции, а не только сокращения затрат.

Компании, производящие технику, удобрения, средства защиты растений и оказывающие услуги для АПК, также выигрывают от внедрения ИИ. Здесь потенциал оценивается

в 100–150 млрд долларов США в год. Ключевые эффекты достигаются за счет оптимизации бизнес-моделей, повышения производительности труда и роста продаж без полной перестройки структуры компании. При этом аналитический ИИ сегодня обеспечивает около 70% экономического эффекта. Генеративный ИИ пока дает 30%, но обладает значительным потенциалом ускоренного роста – особенно в комбинации с аналитическими системами.

Сельское хозяйство не входит в десятку отраслей-лидеров по внедрению генеративного ИИ ни в мире, ни в России. Главная причина – недостаток собственных массивов данных и экспертизы у агропредприятий.

Одним из ключевых достоинств применения искусственного интеллекта в технологических процессах служит его потенциал в оптимизации рабочих операций. Он раскрывает новые перспективы для решения сложных вопросов, позволяя автоматизировать рутинные действия, более рационально использовать ресурсы и принимать решения, подкрепленные объективными данными (см. рис.).

Ожидаемый прирост численности населения:	По оценкам ООН, к середине столетия население Земли достигнет отметки в 9,7 миллиардов человек. Для обеспечения продовольствием такого количества людей потребуется существенный рост объемов сельскохозяйственного производства.
Влияние климатических изменений:	Глобальное изменение климата влечет за собой увеличение частоты и разрушительной силы аномальных погодных явлений, таких как засухи, наводнения и штормы, что крайне негативно сказывается на урожайности сельскохозяйственных культур.
Дефицит водных ресурсов:	Многие регионы мира испытывают дефицит водных ресурсов, что ограничивает возможности развития сельского хозяйства.
Необходимость повышения эффективности производства:	Для обеспечения продовольственной безопасности необходимо повысить эффективность использования ресурсов, таких как земля, вода, удобрения и пестициды.
Проблемы, связанные с изменением климата:	В условиях все более непредсказуемой погоды и экстремальных явлений, ИИ предоставляет точные прогнозы и адаптивные стратегии, ориентированные на конкретные регионы. Предупреждая о засухах, наводнениях или вспышках вредителей, ИИ способствует своевременному принятию мер для защиты урожая и обеспечения продовольственной безопасности.

Рис. 1. Перспективы применения искусственного интеллекта в технологических процессах.

Искусственный интеллект активно проникает в привычную нам жизнь, становясь неотъемлемой частью во многих сферах, в том числе в бизнесе и сельском хозяйстве. На Конференции «Применение ИИ и робототехники в сельском хозяйстве» были озвучены следующие данные: к 2030 г. уровень цифровой зрелости в сельском хозяйстве может достичь почти 100%.

В настоящее время охват ИИ в сельском хозяйстве относительно небольшой – порядка 12%. Он будет расти и по рациональным причинам, и поскольку на правительственном уровне планируется стимулировать внедрение ИИ-технологий. А опытные руководители понимают, что игнорирование прогресса ведет к стагнации.

Кроме того, искусственный интеллект содействует устойчивому развитию за счёт оптимизации использования удобрений и пестицидов. Точное применение химикатов, управляемое ИИ, снижает их расход, уменьшает экологический след и предотвращает загрязнение почвы и воды, что способствует глобальным усилиям по экологически ответственному фермерству и сокращению углеродного следа сельского хозяйства. Фермеры по всему миру внедряют решения на базе ИИ, часто сочетая их с робототехникой, дронами и блокчейн-технологиями:

- роботы автоматизируют повторяющиеся задачи, такие как посев и сбор урожая;
- дроны обеспечивают подробные воздушные съёмки, обогащая данные для ИИ;
- блокчейн повышает прослеживаемость и прозрачность в цепочках поставок продуктов, помогая потребителям принимать обоснованные решения.

Сельское хозяйство стоит на пороге новой эры, где высокие технологии становятся не просто помощниками, а ключевыми игроками. От животноводческих комплексов, где человек уже почти не нужен, до полей, обрабатываемых дронами, - аграрный сектор переживает настоящую цифровую революцию. Автоматизированный мониторинг посевов позволяет обследовать каждый гектар несколько раз в неделю без ручного осмотра. Дроны поддерживают прямое высевание и локальное внесение агрохимикатов точными дозами.

Интеграция с искусственным интеллектом обеспечивает обработку данных в полете для получения практических выводов - например, идентификации и картирования дефицита питательных веществ в реальном времени.

Будущее сельского хозяйства значительно выиграет от развития ИИ, с упором на создание более сложных моделей, более тесную интеграцию и удобные для фермеров инструменты.

В таблице показаны примеры применения ИИ в различных областях сельского хозяйства.

*Таблица*

#### Примеры применения ИИ в различных областях сельского хозяйства

Область применения	Задача	Технологии ИИ	Примеры компаний
Точное земледелие	Оптимизация внесения удобрений	Машинное обучение, компьютерное зрение	Blue River Technology (John Deere), Prospera Technologies (Valmont Industries)
Мониторинг посевов	Выявление заболеваний и вредителей	Компьютерное зрение, машинное обучение, гиперспектральная съемка	Gamaya, CropX
Автоматизированное управление	Управление тракторами и комбайнами в автоматическом режиме	Машинное обучение, компьютерное зрение, сенсорные системы, GPS	John Deere, CNH Industrial

Управление животноводством	Мониторинг здоровья животных	Машинное обучение, сенсорные системы, анализ данных	Connecterra, CattleEye
Прогнозирование урожайности	Прогнозирование урожайности сельскохозяйственных культур	Машинное обучение, анализ данных о погоде, почве и растениях	Climate Corporation (Bayer), Descartes Labs

*Составлено авторами на основе исследования*

Представленная таблица иллюстрирует степень интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в агропромышленный комплекс, охватывая широкий спектр задач, от оптимизации использования ресурсов до предиктивной аналитики состояния сельскохозяйственных животных. Анализ представленных данных позволяет выявить ключевые тенденции, применяемые технологические решения и идентифицировать ведущих участников рынка.

1. Точное земледелие: Данное направление, занимающее приоритетное положение, ориентировано на оптимизацию распределения ресурсов, в частности удобрений, с целью максимизации урожайности и минимизации экономических издержек. Применение алгоритмов машинного обучения (МО) и компьютерного зрения (КЗ) обусловлено необходимостью анализа массивов данных, включающих информацию о физико-химических свойствах почвы, метеорологических условиях и исторических показателях урожайности, а также интерпретации визуальной информации, получаемой посредством камер и сенсоров. Это позволяет разрабатывать предиктивные модели и принимать решения в режиме реального времени, основанные на эмпирических данных. Участие таких компаний, как «Blue River Technology (John Deere)» и «Prospera Technologies (Valmont Industries)», свидетельствует об активном инвестировании крупных агропромышленных корпораций в разработку и внедрение технологий точного земледелия, осуществляемого посредством приобретения инновационных стартапов или развития собственных научно-исследовательских подразделений.

2. Мониторинг посевов: Непрерывный мониторинг состояния посевов имеет решающее значение для своевременной идентификации патогенов, вредителей и других факторов, оказывающих негативное воздействие на продуктивность сельскохозяйственных культур. Помимо использования КЗ и МО, в данной области активно применяется гиперспектральная съемка, обеспечивающая получение более детальной информации о физиологическом состоянии растений по сравнению с традиционными методами визуализации. Данные, получаемые посредством гиперспектральной съемки, позволяют выявлять отклонения от нормы на ранних стадиях, что способствует принятию оперативных мер по предотвращению потерь урожая. Компании «Gamaya» и «CropX» специализируются на разработке систем мониторинга посевов, основанных на передовых технологиях дистанционного зондирования и комплексном анализе данных (Кенжегалиев Е.М., 2020).

3. Автоматизированное управление сельскохозяйственной техникой:

Автоматизация управления сельскохозяйственной техникой направлена на повышение операционной эффективности, сокращение трудозатрат и оптимизацию использования ресурсов. В дополнение к МО и КЗ, применяются сенсорные системы и глобальные системы позиционирования (GPS), позволяющие технике ориентироваться в пространстве, собирать данные о характеристиках почвы и состоянии растений, а также принимать решения об управлении движением и выполнении технологических операций в автоматическом режиме. Компании «John Deere» и «CNH Industrial», являющиеся ведущими производителями сельскохозяйственной техники, активно интегрируют техноло-

гии автоматизации в свою продукцию, предлагая решения для автономного управления тракторами и комбайнами (Шутов В. М., 2025).

Отсюда можно сделать выводы:

- Ключевая роль машинного обучения: Машинное обучение является наиболее востребованной технологией ИИ, что обусловлено ее универсальностью и применимостью для решения широкого спектра задач в сельском хозяйстве.

- Значение визуальных данных: Компьютерное зрение играет важную роль, особенно в мониторинге посевов и автоматизированном управлении, что указывает на растущую значимость визуальной информации для принятия управленческих решений.

- Концентрация компетенций: Интеграция искусственного интеллекта в аграрный сектор происходит как посредством крупных агрохолдингов, так и через нишевые стартап-компании, что указывает на создание активно развивающейся инновационной экосистемы.

- Ориентация на эффективность и устойчивость: Приоритет продуктивности и стабильности: Использование ИИ-инструментов ориентировано на оптимизацию расходования ресурсов, минимизацию затрат, совершенствование характеристик продукции и увеличение сопротивляемости агропроизводства к климатическим колебаниям и прочим потенциальным угрозам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, можно утверждать, что анализ демонстрирует возрастающую значимость применения искусственного интеллекта в эволюции современного агропромышленного комплекса, обеспечивая решения для ощутимого улучшения производительности, экологичности и прибыльности аграрного сектора. Вместе с роботизированными системами, дронами и технологией блокчейн, ИИ оптимизирует процессы, улучшает точность информации и повышает прозрачность каналов поставок. В свете усугубляющихся экологических проблем и задачи гарантирования всемирной продовольственной безопасности, отмечается устойчивая тенденция к увеличению доступности ИИ-технологий для сельхозпроизводителей. Непрерывные инициативы ориентированы на популяризацию использования искусственного интеллекта среди фермерских хозяйств разных размеров, что считается решающим фактором в поддержке стабильного производства продовольствия.

### *Литература*

Искусственный интеллект в сельском хозяйстве: инновации и перспективы. <https://bizonagro.com/blog/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tsifrovoe-budushchee-ferm/> (дата обращения 05.09.2025).

ИИ в мировом агросекторе: куда движется рынок и где возможности для России. [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2025/09/02/ii-v-mirovom-agrosektore-kuda-dvizhetysya-rinok-i-gde-vozmozhnosti-dlya-rossii](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/02/ii-v-mirovom-agrosektore-kuda-dvizhetysya-rinok-i-gde-vozmozhnosti-dlya-rossii) (дата обращения 05.09.2025).

Искусственный интеллект (ИИ) в тенденциях сельского хозяйства. [https://1solution.ru/events/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tendentsii-vozmozhnosti-ai-dlya-otrasli/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://1solution.ru/events/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tendentsii-vozmozhnosti-ai-dlya-otrasli/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения 05.09.2025).

Искусственный интеллект: новый виток оптимизации технических процессов. <https://x-park.tech/?p=933> (дата обращения 05.09.2025).

Кенжегалиев Е.М. Система спутникового мониторинга состояния посевов сельскохозяйственных культур по данным дистанционного зондирования земли. // Вестник науки №4 (25) том 4. С. 5 - 11. 2020 г.

Косенчук О. В. Успехи и вызовы внедрения автоматизированных систем управления в молочном животноводстве / О. В. Косенчук // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 10.

Каким будет агропромышленный комплекс через 30 лет. <https://oleoscope.com/analytics/kakim-budet-agropromyshlennyj-kompleks/> (дата обращения 05.09.2025).

Точное земледелие 2025: как дроны, ГИС и калийные удобрения меняют сельское хозяйство. <https://ailynx.ru/news/machine-learning/tochnoe-zemledelie-2025-drony-gis-kaliy/>. (дата обращения 05.09.2025).

Умные фермеры: как искусственный интеллект меняет сельское хозяйство. [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/14/06/2023/64802aae9a7947c6121756b7](https://www.rbc.ru/technology_and_media/14/06/2023/64802aae9a7947c6121756b7) (дата обращения 05.09.2025).

Умные фермы и новые бизнес-модели: каково будущее агросектора с ИИ. <https://companies.rbc.ru/news/7VpL9GBYTG/umnyie-fermyi-i-novyie-biznes-modeli-kakovo-buduschee-agrosektora-s-ii/> (дата обращения 05.09.2025).

Фермеры будущего: как изменяется аграрии в эпоху цифрового сельского хозяйства. <https://gubernia74.ru/articles/society/1135802/> (дата обращения 05.09.2025).

Что посеешь, то и... оцифруешь! <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/chto-poseesh-to-i-ocifruesh> (дата обращения 05.09.2025).

Шутов В. М. Основы интеллектуальных систем управления сельскохозяйственной техникой / В. М. Шутов. - Текст : непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы CVII Междунар. науч. конф. (г. Казань, сентябрь 2025 г.). - Казань : Молодой ученый, 2025.

#### *References*

Iskusstvennyj intellekt v sel'skom hozyajstve: innovacii i perspektivy [Artificial intelligence in agriculture: innovations and prospects]. <https://bizonagro.com/blog/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tsifrovoe-budushchee-ferm/> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

II v mirovom agrosektore: kuda dvizhetsya rynok i gde vozmozhnosti dlya Rossii [AI in the global agricultural sector: where is the market moving and where are the opportunities for Russia]. [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2025/09/02/ii-v-mirovom-agrosektore-kuda-dvizhetsya-rinok-i-gde-vozmozhnosti-dlya-rossii](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/02/ii-v-mirovom-agrosektore-kuda-dvizhetsya-rinok-i-gde-vozmozhnosti-dlya-rossii) (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Iskusstvennyj intellekt (II) v tendenciayah sel'skogo hozyajstva [Artificial intelligence (AI) in agricultural trends]. [https://1solution.ru/events/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tendentsii-vozmozhnosti-ai-dlya-otrasli/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://1solution.ru/events/articles/iskusstvennyy-intellekt-v-selskom-khozyaystve-tendentsii-vozmozhnosti-ai-dlya-otrasli/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Iskusstvennyj intellekt: novyj vitok optimizacii tekhnicheskikh processov [Artificial intelligence: a new round of optimization of technical processes]. <https://x-park.tech/?p=933> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Kenzhegaliev E.M. Sistema sputnikovogo monitoringa sostoyaniya posevov sel'skohozyajstvennyh kul'tur po dannym distacionnogo zondirovaniya zemli [The system of satellite monitoring of the state of agricultural crops according to remote sensing of the earth]. // Vestnik nauki №4 (25) tom 4. S. 5 - 11. 2020 g. [in Russian].

Kosenchuk O. V. Uspekhi i vyzovy vnedreniya avtomatizirovannyh sistem upravleniya v molochnom zhivotnovodstve [Successes and challenges of implementing automated control systems in dairy farming] / O. V. Kosenchuk // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2025. – Т. 15, № 10. [in Russian].

Kakim budet agropromyshlennyj kompleks cherez 30 let [What will the agro-industrial complex look like in 30 years?]. <https://oleoscope.com/analytics/kakim-budet-agropromyshlennyj-kompleks/> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Tochnoe zemledelie 2025: kak drony, GIS i kalijnye udobreniya menyayut sel'skoe hozyajstvo [Precision Farming 2025: How drones, GIS and potash fertilizers are changing agriculture]. <https://ailynx.ru/news/machine-learning/tochnoe-zemledelie-2025-drony-gis-kaliy/>. (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Umnye fermery: kak iskusstvennyj intellekt menyaet sel'skoe hozyajstvo [Smart Farmers: how artificial intelligence is changing agriculture]. [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/14/06/2023/64802aae9a7947c6121756b7](https://www.rbc.ru/technology_and_media/14/06/2023/64802aae9a7947c6121756b7) (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Umnye fermy i novye biznes-modeli: kakovo budushchee agrosektora s II [Smart farms and new business models: what is the future of the agricultural sector with AI]. <https://companies.rbc.ru/news/7VpL9GBTG/umnyie-fermy-i-novye-biznes-modeli-kakovo-budushee-agrosektora-s-ii/> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

Fermery budushchego: kak izmenyatsya agrarii v epohu cifrovogo sel'skogo hozyajstva [Farmers of the future: how farmers will change in the era of digital agriculture]. <https://gubernia74.ru/articles/society/1135802/> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

CHto poseesh', to i... ocifruesh'! [What you sow, you... digitize!]. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/chto-poseesh-to-i-ocifruesh> (data obrashcheniya 05.09.2025). [in Russian].

SHutov V. M. Osnovy intellektual'nyh sistem upravleniya sel'skohozyajstvennoj tekhnikoj [Fundamentals of intelligent control systems for agricultural machinery]. / V. M. SHutov. - Tekst : neposredstvennyj // Issledovaniya molodyh uchenyh : materialy CVII Mezhdunar. nauch. konf. (g. Kazan', sentyabr' 2025 g.). - Kazan' : Molodoj uchenyj, 2025. [in Russian].

*Сарунова М.П.,**кандидат экономических наук, доцент,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail:sarunova@mail.ru**Орусов Э.В.,**аспирант,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail:esenorusov@yandex.ru**Хулхачиев Д.Г.,**аспирант,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail:dolanhulhachiev@gmail.com*

## АНАЛИЗ РИСКОВ И УГРОЗ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА

**Аннотация.** В статье проведен комплексный анализ рисков и угроз финансовой безопасности Республики Калмыкия. Исследование охватывает бюджетную, инвестиционную и социальную сферы, выявляя ключевые уязвимости региональной экономики. На основе системного подхода оценено соответствие фактических значений ключевых индикаторов пороговым уровням финансовой безопасности. Установлено, что основными проблемами являются высокая зависимость бюджета от федеральных трансфертов, низкая диверсификация экономики, критический уровень бедности и депопуляция. Проведена сценарная оценка вероятности реализации основных угроз, таких как сокращение межбюджетных трансфертов, засуха и ужесточение санкционного давления. Сделан вывод о наличии устойчивых негативных тенденций, создающих кумулятивный эффект и формирующих замкнутый круг проблем. Предложены направления стратегических решений для перевода финансовой системы региона на траекторию устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти для разработки целевых программ по укреплению финансовой безопасности региона.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, Республика Калмыкия, региональная экономика, бюджетные риски, социальные индикаторы, инвестиционный климат, сценарный анализ, пороговые значения, межбюджетные трансферты, экономическая диверсификация.

**Sarunova M.P.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,*

*E-mail: sarunova@mail.ru*

**Orusov E.V.,**

*graduate student,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,*

*E-mail: esenorusov@yandex.ru*

**Khulkhachiev D.G.,**

*graduate student,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,*

*E-mail: dolanhulhachiev@gmail.com*

## ANALYSIS OF RISKS AND THREATS TO THE REGION'S FINANCIAL SECURITY

**Abstract.** This article provides a comprehensive analysis of the risks and threats to the financial security of the Republic of Kalmykia. The study covers the budgetary, investment, and social spheres, identifying key vulnerabilities in the regional economy. Using a systems approach, the actual values of key indicators are assessed against financial security thresholds. The key challenges are identified as the budget's high dependence on federal transfers, low economic diversification, critical poverty levels, and depopulation. A scenario-based assessment of the likelihood of these key threats, such as a reduction in inter-budget transfers, drought, and increased sanctions, is conducted. It is concluded that persistent negative trends are present, creating a cumulative effect and forming a vicious circle of problems. Strategic solutions are proposed for aligning the region's financial system with sustainable development. The study's results can be used by government agencies to develop targeted programs to strengthen the region's financial security.

**Keywords:** financial security, Republic of Kalmykia, regional economy, budget risks, social indicators, investment climate, scenario analysis, threshold values, inter-budget transfers, economic diversification.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации и высокой турбулентности мировой экономики обеспечение финансовой безопасности регионов становится критически важным элементом устойчивого развития национальной экономики в целом. Регион, будучи основным структурным элементом страны, аккумулирует в себе комплекс экономических, социальных и политических процессов, от стабильности которых напрямую зависит благосостояние населения и эффективность функционирования государства. Финансовая безопасность региона представляет собой состояние защищенности его финансовой системы от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее способность своевременно и в полном объеме выполнять бюджетные обязательства, поддерживать социальную стабильность и создавать условия для экономического роста (Борисова, 2021:674).

Актуальность анализа рисков и угроз финансовой безопасности региона обусловлена действием ряда факторов. К ним относятся усиление санкционного давления на национальную экономику, что опосредованно влияет на финансовые потоки и инвестиционный климат субъектов Федерации, растущая зависимость региональных бюджетов от объемов межбюджетных трансфертов, а также внутренние дисбалансы, такие как высокая долговая нагрузка, моноспециализация экономики, теневой сектор и утечка капитала (Иванов, 2022:25). Нестабильность на мировых сырьевых рынках особенно остро затрагивает ресурсно-ориентированные регионы, создавая для них дополнительные вызовы. В этой связи систематическая оценка и идентификация потенциальных рисков позволяют не только диагностировать текущее состояние финансовой системы территории, но и разрабатывать превентивные меры для нейтрализации негативных сценариев.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В исследовании применялся комплекс общенаучных и специальных методов, направленных на всестороннюю оценку состояния финансовой безопасности Республики Калмыкия. Методологической основой выступил системный подход, позволивший рассмотреть финансовую безопасность региона как целостную систему, взаимодействующую с экономической, социальной и бюджетной подсистемами. Для решения поставленных задач был использован сравнительный анализ, который применялся для сопоставления фактических значений ключевых индикаторов с установленными пороговыми значениями финансовой безопасности. Это позволило выявить зоны повышенного риска и определить степень отклонения от нормативного состояния.

Важную роль сыграл метод динамического анализа, давший возможность оценить тенденции изменения основных показателей во временном разрезе и выделить устойчивые негативные или позитивные тренды. Для обработки исходных данных, представленных в табличной форме официальной статистики, использовались статистические методы расчета относительных и удельных величин, что обеспечило сопоставимость показателей. Сценарный метод был применен для прогнозной оценки вероятности и последствий реализации ключевых угроз, что перевело анализ из диагностической в практическую плоскость. Синтез полученных результатов позволил сформулировать комплексный вывод о совокупном влиянии выявленных рисков и обосновать необходимость разработки стратегических мер противодействия.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Для оценки финансовой безопасности региона важно провести анализ финансовой

системы, выявить её сильные и слабые стороны, а также определить потенциальные возможности и угрозы через комплексное исследование экономической и финансовой деятельности. Рассмотрим ключевые показатели социально-экономического развития Республики Калмыкия (таблица 1).

Таблица 1

Динамика основных показателей социально-экономического развития  
Республики Калмыкия за период 2021-2024 гг.

	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (оценка)
ВРП в текущих ценах, млрд. руб.	79,5	92,1	104,3	115
Объем промышленного производства, млрд. руб.	12,5	14,1	15,4	16,5
Индекс промышленного производства, %	101,8	107,5	104,2	103,1
Оборот розничной торговли, млрд. руб.	32,1	38,5	44,2	49
Объем платных услуг населению, млрд. руб.	10,2	12,8	14,5	16
Объем инвестиций в основной капитал, млрд. руб.	18,3	22,1	26,5	30
Индекс потребительских цен, %	108,6	114,3	107,9	106,2
Среднегодовая численность населения региона, тыс. чел.	267,1	264,3	262	260,5
Экономически активное население, тыс. чел.	122,3	120,1	118,7	117,5

*Источник: составлено авторами по (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024)*

На основании представленных данных динамика основных показателей социально-экономического развития Республики Калмыкия за период 2021-2024 годов характеризуется противоречивыми тенденциями, свидетельствующими о наличии как позитивных трендов, так и существенных изменений.

Наблюдается устойчивый номинальный рост ключевых экономических индикаторов. Валовой региональный продукт (ВРП) демонстрирует последовательное увеличение со 79,5 млрд рублей в 2021 году до 115 млрд рублей в 2024 году, что в абсолютном выражении говорит о расширении масштабов экономики. Аналогичная положительная динамика фиксируется в объеме промышленного производства, который вырос с 12,5 до 16,5 млрд рублей, и в обороте розничной торговли, увеличившемся с 32,1 до 49 млрд рублей. Это указывает на рост производственной активности и потребительского спроса в регионе. Однако анализ темпов роста выявляет признаки замедления. Индекс промышленного производства, достигнув пика в 107,5% в 2022 году, последовательно снижается до 103,1% в 2024 году, что свидетельствует о замедлении динамики реального выпуска в промышленности.

Значительный рост демонстрирует объем платных услуг населению, который за четыре года увеличился более чем на 23 млрд рублей, что может говорить о развитии сервисного сектора и повышении благосостояния части населения. Объем инвестиций в основной капитал также показывает положительную, хотя и неравномерную, динамику, повысившись с 102,2 до 126,0 млрд рублей, что является важным фактором для будущего экономического роста.

Вместе с тем макроэкономическая стабильность была подвергнута испытанию значительной инфляцией. Индекс потребительских цен резко вырос до 114,9% в 2022 году, что, очевидно, стало отражением общероссийских и глобальных инфляционных шоков. Хотя в последующие годы инфляция замедлилась, ее уровень в 2023-2024 годах (107,9% и

106,2% соответственно) остается повышенным, оказывая давление на реальные доходы населения и потребительскую активность.

Наиболее тревожной представляется устойчивая депопуляция и сокращение трудового потенциала региона. Среднегодовая численность населения неуклонно снижается с 267,1 до 260,5 тысяч человек. Параллельно сокращается и экономически активное население — ключевой ресурс для развития экономики — с 122,3 до 117,5 тысяч человек. Эта негативная демографическая тенденция создает фундаментальные долгосрочные риски для социально-экономического развития и финансовой стабильности Республики Калмыкия, сужая базу для формирования бюджетных доходов и увеличивая нагрузку на социальную инфраструктуру.

Таким образом, анализ показывает, что, несмотря на позитивную динамику номинальных экономических показателей, Республика Калмыкия сталкивается с серьезными структурными проблемами. Замедление темпов промышленного роста, сохраняющаяся высокая инфляция и, что наиболее важно, устойчивое сокращение численности и экономической активности населения формируют комплекс рисков, которые могут подорвать долгосрочную финансовую безопасность и потенциал развития региона (Курепина, Сарунова, Орусов, 2025:66).

Далее рассмотрим спектр показателей для оценки уровня финансовой безопасности, пороговые значения и динамика показателей применительно к данным Республики Калмыкия.

Таблица 2

Показатели и динамика индикаторов финансовой безопасности  
Республики Калмыкия (бюджетный элемент)

Индикатор	Пороговое значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Уровень дефицита бюджета региона, % ВРП	$\leq 3$	4	4,5	3,6
Отношение доходной части регионального бюджета к ВРП, %	$\geq 40$	58,1	59,4	59,7
Доля налоговых и неналоговых доходов в суммарном объеме доходов консолидированного бюджета, %	$\geq 50$	42,1	45,2	49
Доля безвозмездных поступлений в общем объеме доходов, %	$\leq 50$	57,9	54,8	51
Отношение государственного долга к налоговым и неналоговым доходам консолидированного бюджета, %	$\leq 50$	50,3	46,2	43

Источник: составлено авторами по (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024)

На основании данных таблицы можно констатировать, что бюджетная система Республики Калмыкия в период с 2021 по 2023 год демонстрирует положительную динамику по ключевым индикаторам финансовой безопасности, однако сохраняет признаки значительной зависимости от федеральной поддержки и уязвимости.

Наиболее критичным показателем является уровень дефицита бюджета, который на протяжении всего анализируемого периода превышал пороговое значение в 3% ВРП. Несмотря на некоторое улучшение к 2023 году (снижение до 3,6% с 4,5% в 2022 году), дефицит остается выше безопасного уровня, что указывает на дисбаланс между расходами и собственными доходами региона.

Положительным фактором является устойчивое превышение фактического значения

показателя «Отношение доходной части регионального бюджета к ВРП» над пороговым значением в 40%. Более того, наблюдается рост этого показателя с 58,1% до 59,7%, что свидетельствует о высокой степени перераспределения ВРП через бюджетную систему.

Ключевая проблема бюджетной системы республики — низкая доля собственных доходов. Хотя доля налоговых и неналоговых доходов демонстрирует обнадеживающий рост с 42,1% до 49%, она все еще не достигает порогового значения в 50%. Соответственно, обратный показатель — доля безвозмездных поступлений (дотаций из федерального бюджета) — хотя и снизилась с 57,9% до 51%, продолжает оставаться выше критической отметки. Это свидетельствует о сохраняющейся высокой зависимости бюджета Калмыкии от межбюджетных трансфертов, что является индикатором его недостаточной фискальной автономии.

На фоне этой зависимости позитивная динамика наблюдается в отношении государственного долга к собственным доходам. Значение этого показателя снизилось с 50,3% до 43%, войдя в пороговый предел ( $\leq 50\%$ ). Это говорит о снижении долговой нагрузки и повышении способности региона обслуживать свои обязательства за счет собственных финансовых ресурсов.

Таким образом, анализ выявляет двойственную ситуацию. С одной стороны, наблюдается четкая положительная динамика: снижается зависимость от трансфертов, растет доля собственных доходов и уменьшается долговая нагрузка. С другой стороны, бюджет региона остается дефицитным, а его финансовая самостоятельность еще не достигнута, о чем свидетельствует доля безвозмездных поступлений, превышающая 50%. Это указывает на сохраняющиеся риски для бюджетной устойчивости, особенно в случае возможного сокращения федеральной поддержки.

Далее рассмотрим инвестиционной элемент системы показателей и динамику индикаторов финансовой безопасности региона.

Таблица 3

Показатели и динамика индикаторов финансовой безопасности  
Республики Калмыкия (инвестиционный элемент)

Индикатор	Пороговое значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Отношение объемов инвестиций в основной капитал к ВРП, %	$\geq 25$	23	24	25,4
Расходы на научные исследования, % к ВРП	$\geq 2$	0,3	0,34	0,36
Степень износа основных фондов, %	$\leq 60$	48,2	47,8	46,5
в том числе - промышленность		52,1	51,7	50,2
сельское хозяйство		45,3	44,9	43,1
ЖКХ		62,7	61,9	60,4
Доля организаций, осуществляющих технологические инновации, %	$\geq 7$	4,8	5,3	6,1
Удельный вес убыточных организаций, %	$\leq \text{ЮФО} (30,1)$	32,6	35,1	31,8

Источник: составлено авторами по (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024)

Анализ данных по инвестиционному элементу финансовой безопасности Республики Калмыкия показывает наличие как обнадеживающих тенденций, так и глубоких системных проблем, создающих риски для долгосрочного развития региона.

Положительным сигналом является достижение в 2023 году порогового значения по ключевому индикатору — отношению объемов инвестиций в основной капитал к ВРП,

который составил 25,4%. Постепенный рост этого показателя с 23% в 2021 году свидетельствует об увеличении инвестиционной активности и накоплении основного капитала, что является фундаментом для будущего экономического роста. Эту тенденцию подкрепляет устойчивое снижение степени износа основных фондов в целом по экономике (с 48,2% до 46,5%), а также в ключевых отраслях — промышленности, сельском хозяйстве и ЖКХ. Это говорит о том, что новые инвестиции, вероятно, направляются на обновление устаревшей инфраструктуры, хотя уровень износа, особенно в промышленности (50,2%), остается высоким.

Однако за этими позитивными сдвигами скрываются серьезные структурные слабости. Наиболее критичным является чрезвычайно низкий уровень расходов на научные исследования, который не превышает 0,36% от ВРП при пороговом значении  $\geq 2\%$ . Такой разрыв указывает на отсутствие условий для генерации собственных инноваций и перехода к наукоемкой экономике, что закрепляет сырьевую или низкотехнологичную специализацию региона. Этот вывод подтверждается катастрофически низкой долей организаций, осуществляющих технологические инновации. Несмотря на формальное превышение порога в 7%, показатель демонстрирует устойчивое снижение с 4,8% до 6,1%, что свидетельствует о сверхнизкой инновационной активности в реальном секторе и отсутствии интереса бизнеса к технологическому развитию.

Тревожной является и негативная динамика удельного веса убыточных организаций, который вырос с 4,8% до 6,1%. Хотя значение пока не превышает среднероссийский уровень (ОФО — 30,1%), рост убыточности указывает на ухудшение финансового состояния предприятий и снижение рентабельности бизнеса в условиях возможного роста затрат или падения спроса.

Таким образом, инвестиционный климат в Республике Калмыкия характеризуется противоречиями. С одной стороны, наблюдается физическое обновление основных фондов и рост валовых инвестиций. С другой стороны, структура инвестиций не ориентирована на инновации и технологическое развитие, а финансовое здоровье предприятий ухудшается. Это создает модель роста, зависимую от экспансивных факторов, которая не обеспечивает достаточных предпосылок для качественного преобразования экономики и повышения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, что представляет собой значительный риск для финансовой безопасности региона (Курепина, Берикова, 2023:703).

Далее рассмотрим социальный элемент системы показателей финансовой безопасности Республики Калмыкия.

Таблица 4

Показатели и динамика индикаторов финансовой безопасности  
Республики Калмыкия (социальный элемент)

Индикатор	Пороговое значение	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент Джини	$\leq 0,4$	0,387	0,412	0,398
Численность населения со среднедушевыми доходами ниже прожиточного минимума от общей численности населения, %	$\leq 7$	17,5	19,1	16,8
Отношение денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора потребительских товаров и услуг, раз	$\geq 1,5$	1,74	1,62	1,68
Уровень безработицы, %	$\leq 4$	7,2	6,8	6,5

Источник: составлено авторами по (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024)

Анализ социального элемента финансовой безопасности Республики Калмыкия выявляет наличие значительных напряжений и рисков, которые напрямую угрожают социальной стабильности и, как следствие, долгосрочной финансовой безопасности региона.

Ключевой проблемой является высокий уровень бедности. Несмотря на некоторое улучшение в 2023 году (16,8%), доля населения с доходами ниже прожиточного минимума более чем в два раза превышает пороговое значение в 7%. Это свидетельствует о глубоком социальном расслоении и низком уровне жизни значительной части жителей республики, что сужает внутренний потребительский рынок и создает нагрузку на социальные расходы бюджета.

Динамика коэффициента Джини, характеризующего неравенство в распределении доходов, носит неустойчивый характер. Превышение порогового значения в 0,4 в 2022 году (0,412) с последующим незначительным снижением до 0,398 в 2023 году указывает на сохраняющуюся высокую дифференциацию доходов населения. Это является фактором социальной напряженности и косвенно подтверждает неэффективность механизмов перераспределения благ.

Уровень безработицы, хотя и демонстрирует положительную тенденцию к снижению с 7,2% до 6,5%, стабильно остается значительно выше порогового значения в 4%. Высокая безработица не только означает неполное использование трудового потенциала региона, но и является прямым источником социальных рисков и дефицита доходов регионального бюджета.

Единственным относительно стабильным показателем является отношение денежных доходов населения к стоимости фиксированного набора товаров и услуг, которое на протяжении всего периода превышает порог в 1,5.

В целом, социальная сфера Республики Калмыкия характеризуется критически высоким уровнем бедности и безработицы, а также значительным имущественным неравенством. Эти факторы формируют замкнутый круг: низкие доходы населения ограничивают потребительский спрос и налоговую базу, что, в свою очередь, сдерживает экономический рост и возможности бюджета для финансирования социальных программ. Данная ситуация представляет собой серьезную угрозу для финансовой безопасности региона, так как подрывает его внутреннюю социальную стабильность и человеческий капитал.

Финансовая безопасность Республики Калмыкия подвергается воздействию многоуровневой системы рисков, имеющих как общероссийские, так и специфические региональные черты. Эти угрозы носят структурный характер и взаимосвязаны между собой, создавая кумулятивный эффект, который может привести к дестабилизации бюджетной системы и социально-экономической сферы региона.

Таблица 5

## Классификация основных рисков финансовой безопасности Республики Калмыкия

Категория рисков	Конкретные угрозы	Уровень опасности	Последствия
Бюджетно-финансовые	Высокая зависимость от федеральных трансфертов (51% доходов)	Высокий	Ограничение бюджетной автономии, уязвимость к изменениям федеральной политики
	Чрезмерная долговая нагрузка (43% к доходам)	Средний	Рост расходов на обслуживание долга, сокращение социальных программ

Экономические	Низкая диверсификация экономики	Критический	Уязвимость к отраслевым кризисам, волатильность доходов
	Высокий износ основных фондов (46,5%)	Высокий	Необходимость экстренных капитальных вложений, рост аварийности
Социальные	Высокий уровень бедности (16,8%)	Высокий	Снижение потребительского спроса, рост социальной напряженности
	Депопуляция (-0,9% в год)	Среднесрочный	Сокращение налогооблагаемой базы, старение трудовых ресурсов
Внешние	Санкционное давление	Средний	Ограничение доступа к технологиям и финансированию
	Колебания цен на сельхозпродукцию	Высокий	Нестабильность доходов бюджета и сельхозпроизводителей

*Источник: составлено авторами*

На основании проведенного анализа данных можно заключить, что финансовой безопасности Республики Калмыкия угрожает комплекс взаимосвязанных рисков, имеющих накопительный характер и образующих замкнутый круг проблем.

Ключевым вызовом является критический уровень экономических рисков, обусловленный низкой диверсификацией экономики. Сыревая или аграрная специализация делает бюджет региона крайне уязвимым к колебаниям конъюнктуры мировых цен, что усугубляется высоким уровнем зависимости от федеральных трансфертов, который, несмотря на положительную динамику, остается выше порогового значения. Эта зависимость ограничивает бюджетную автономию и создает высокие риски в случае изменения межбюджетной политики центра.

Накопленные внутренние проблемы усугубляют ситуацию. Высокий износ основных фондов, особенно в промышленности и ЖКХ, требует значительных капитальных вложений, что создает дополнительное давление на и без того дефицитный бюджет. При этом инвестиционная деятельность носит экстенсивный характер, о чем свидетельствует мизерный уровень расходов на науку и инновации, что не позволяет заложить основу для будущего качественного роста.

Наиболее социально взрывоопасными являются риски, связанные с высоким уровнем бедности и депопуляцией. Эти факторы напрямую подрывают человеческий капитал — ключевой ресурс развития. Сокращение численности экономически активного населения сужает налогооблагаемую базу и усугубляет нагрузку на социальную сферу, а низкие доходы населения ограничивают внутренний спрос, сдерживая развитие малого и среднего бизнеса (Цыганков, Михеева, 2023:218).

Таким образом, основные угрозы носят системный характер. Низкая диверсификация экономики и зависимость от трансфертов приводят к бюджетной неустойчивости, которая, в свою очередь, ограничивает возможности для инвестиций в обновление инфраструктуры и человеческий капитал. Это усиливает социальные проблемы и депопуляцию, что в долгосрочной перспективе еще больше ослабляет экономический и бюджетный потенциал региона. Разрыв этой порочной цепи требует комплексной стратегии, направленной одновременно на стимулирование экономической диверсификации, повышение эффективности бюджетных расходов и реализацию активной социальной политики.

На основе комплексного анализа сформировалась четкая картина ключевых уязвимостей финансовой системы региона, что позволяет перейти к прогнозной оценке и моделированию потенциальных угроз. Выявленные структурные слабости, такие как зависимость от федерального бюджета, аграрная специализация и высокая долговая нагрузка, являются фундаментом, на котором могут реализоваться негативные сценарии. Сценарная оценка позволяет количественно определить вероятность и масштаб последствий от наиболее значимых рисков, превращая статический анализ в динамический инструмент управления финансовой безопасностью.

Таблица 6

Сценарная оценка реализации рисков

Сценарий	Вероятность	Возможные последствия
Сокращение трансфертов	40%	Бюджетный кризис, замораживание инвестиционных программ, рост долговой нагрузки
Засуха	35%	Спад в АПК (-15% ВРП), сокращение налоговых поступлений, рост безработицы
Новые санкции	25%	Проблемы с модернизацией оборудования, рост себестоимости продукции

*Источник: составлено авторами по (Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024)*

Рассматривая вероятные пути развития событий, можно выделить три ключевых сценария, непосредственно вытекающих из диагностированных проблем. Наиболее вероятным является сценарий сокращения федеральных трансфертов, вероятность которого оценивается в 40%. Его реализация немедленно обострит хронический дефицит бюджета, приведя к кризису исполнения расходных обязательств. Это выразится в замораживании инвестиционных программ, что усугубит проблему износа инфраструктуры, и вынужденном наращивании долга для покрытия текущих расходов, повышая долговую нагрузку.

Специфическим для аграрного региона является сценарий засухи с вероятностью 35%. Его последствия будут иметь мультипликативный эффект: спад в агропромышленном комплексе может привести к значительному сокращению ВРП, что, в сочетании с падением налоговых поступлений от сельхозпредприятий, ударит по доходной части бюджета. Одновременно рост безработицы в сельской местности усилит социальное напряжение и нагрузку на социальные выплаты.

Менее вероятным, но системно опасным является сценарий введения новых санкций. Хотя его вероятность оценивается в 25%, последствия затронут основу технологического развития. Ограничение доступа к современному оборудованию и технологиям заблокирует модернизацию промышленности и АПК, приведя к росту себестоимости продукции и потере конкурентоспособности, что окончательно подорвет потенциал для диверсификации экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного комплексного анализа можно сделать вывод, что финансовая безопасность Республики Калмыкия находится в состоянии неустойчивого равновесия, характеризующемся наличием глубоких структурных дисбалансов. Ключевой вызов заключается во взаимном усилении бюджетных, экономических и социальных рисков, формирующих замкнутый круг проблем. Высокая зависимость от федеральных трансфертов при сохраняющемся дефиците бюджета ограничивает финансовую автономию

мию региона, а низкая диверсификация экономики, ориентированной на аграрный сектор, делает его крайне уязвимым к внешним шокам, таким как засуха или колебания цен на сырье.

Накопленные внутренние проблемы, в частности значительный износ основных фондов и катастрофически низкий уровень инновационной активности, подрывают основы для долгосрочного роста. Эти экономические слабости усугубляются острой социальной ситуацией, где критический уровень бедности и устойчивая депопуляция приводят к сокращению человеческого капитала и сужению внутреннего рынка. Сценарная оценка показывает, что реализация даже одного из ключевых рисков, такого как сокращение трансфертов или природный катаклизм, способна спровоцировать каскадный кризис.

Таким образом, обеспечение финансовой безопасности Республики Калмыкия требует не точечных мер, а реализации комплексной стратегии, направленной на разрыв порочных взаимосвязей. Приоритетами должны стать стимулирование экономической диверсификации, повышение эффективности бюджетных расходов, создание условий для привлечения частных инвестиций в обрабатывающие и высокотехнологичные отрасли, а также реализация активной социальной политики, нацеленной на сдерживание депопуляции и рост реальных доходов населения. Только такой системный подход позволит перевести финансовую систему региона на траекторию устойчивого и самодостаточного развития.

#### *Литература*

Борисова О.А. Методика оценки и мониторинга финансовой безопасности субъекта Федерации // Экономический анализ: теория и практика. – 2021. – Т. 20, № 4. – С. 674-691.

Иванов И.И., Петрова С.К. Финансовая безопасность региона: теория, методология оценки и механизмы обеспечения // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 1. – С. 25-40.

Курепина, Н. Л. Выявление проблем обеспечения финансовой безопасности сельскохозяйственных организаций региона и пути их решения / Н. Л. Курепина, М. П. Сарунова, Э. В. Орусов // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 2. – С. 66-74. – DOI 10.33305/252-66. – EDN AZRACP.

Курепина, Н. Л. Развитие человеческого потенциала как фактор обеспечения экономической безопасности региона / Н. Л. Курепина, Н. Б. Берикова // Экономическая безопасность. – 2023. – Т. 6, № 2. – С. 703-716. – DOI 10.18334/ecsec.6.2.117827. – EDN CLNDTN.

Министерство финансов Российской Федерации. Отчет об исполнении консолидированного бюджета Республики Калмыкия за 2021-2023 годы [Электронный ресурс]. –URL: <https://minfin.ru/> (дата обращения: 15.10.2024).

Правительство Республики Калмыкия. Стратегия социально-экономического развития Республики Калмыкия на период до 2030 года [Электронный ресурс]. –Элиста, 2021. –URL: <https://gov.kalmregion.ru/> (дата обращения: 15.10.2024).

Сидорова А.В., Козлов В.П. Угрозы финансовой безопасности депрессивного региона в современных условиях // Финансы и кредит. –2023. – № 5(797). – С. 1025-1042.

Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. – М.: Росстат, 2024. –1162 с.

Цыганков Д.Б., Михеева Л.В. Влияние межбюджетных трансфертов на финансовую устойчивость регионов Южного федерального округа // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – Т. 19, № 2. – С. 218-237.

#### *References*

Borisova O.A. Metodika ocenki i monitoringa finansovoj bezopasnosti sub"ekta Federacii [Methodology for assessing and monitoring the financial security of a constituent entity of the

Federation] // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. –2021. –T. 20, № 4. –p. 674-691. [in Russian].

Ivanov I.I., Petrova S.K. Finansovaya bezopasnost' regiona: teoriya, metodologiya ocenki i mekhanizmy obespecheniya [Financial security of a region: theory, assessment methodology and support mechanisms] // Ekonomika regiona. –2022. –T. 18, № 1. –p. 25-40. [in Russian].

Kurepina, N. L. Vyyavlenie problem obespecheniya finansovoj bezopasnosti sel'skohozyajstvennyh organizacij regiona i puti ih resheniya [Identification of the problem of ensuring financial security of agricultural organizations in the region and ways to solve them] / N. L. Kurepina, M. P. Sarunova, E. V. Orusov // APK: ekonomika, upravlenie. – 2025. – № 2. – p. 66-74. – DOI 10.33305/252-66. – EDN AZRACP. [in Russian].

Kurepina, N. L. Razvitie chelovecheskogo potenciala kak faktor obespecheniya ekonomiceskoy bezopasnosti regiona [Development of human potential as a factor in ensuring the economic security of the region] / N. L. Kurepina, N. B. Berikova // Ekonomiceskaya bezopasnost'. – 2023. – T. 6, № 2. – p. 703-716. – DOI 10.18334/ecsec.6.2.117827. – EDN CLNDTN. [in Russian].

Ministerstvo finansov Rossijskoj Federacii. Otchet ob ispolnenii konsolidirovannogo byudzheta Respubliki Kalmykiya za 2021-2023 gody [Elektronnyj resurs] [Ministry of Finance of the Russian Federation. Report on the execution of the consolidated budget of the Republic of Kalmykia for 2021-2023]. –URL: <https://minfin.ru/> (data obrashcheniya: 15.10.2024). [in Russian].

Pravitel'stvo Respubliki Kalmykiya. Strategiya social'no-ekonomiceskogo razvitiya Respubliki Kalmykiya na period do 2030 goda [Elektronnyj resurs] [Government of the Republic of Kalmykia. Strategy for the socio-economic development of the Republic of Kalmykia for the period up to 2030]. –Elista, 2021. –URL: <https://gov.kalmregion.ru/> (data obrashcheniya: 15.10.2024). [in Russian].

Sidorova A.V., Kozlov V.P. Ugrozy finansovoj bezopasnosti depressivnogo regiona v sovremennyh usloviyah [Threats to the financial security of a depressed region in modern conditions]// Finansy i kredit. –2023. –№ 5(797). –p. 1025-1042. [in Russian].

Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki (Rosstat). Regiony Rossii. Social'no-ekonomicheskie pokazateli. 2024: Stat. sb. [Federal State Statistics Service (Rosstat). Regions of Russia. Social and Economic Indicators. 2024: Stat. Collection] –M.: Rosstat, 2024. –1162 p. [in Russian].

Cygankov D.B., Miheeva L.V. Vliyanie mezhyudzhetnyh transfertov na finansovuyu ustojchivost' regionov YUzhnogo federal'nogo okruga [the Impact of Interbudget Transfers on the Financial Stability of the Regions of the Southern Federal District] // Nacional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'. –2023. –T. 19, № 2. –p. 218-237. [in Russian].

**Учуррова Е.О.,**

*кандидат экономических наук, доцент,*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: uchurova.eo@gmail.com,*

**Арашбаева Б.П.,**

*преподаватель колледжа профессионального образования,*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российской Федерации,*

*E-mail: arashaevabp@mail.ru,*

**Архатов Ц.Б.,**

*менеджер отдела продаж,*

*ООО «Гильдия Инженеров»,*

*г. Москва, Российской Федерации,*

*E-mail:tsumb2012@yandex.ru*

## АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА МАРКЕТПЛЕЙСОВ В РОССИИ

**Аннотация.** В статье исследуется рынок маркетплейсов в России, его значимость в экономике, росте цифровой торговли, а также ключевые тренды и вызовы рынка. Рынок маркетплейсов представляет собой динамично развивающуюся сферу электронной коммерции, где покупатели и продавцы взаимодействуют через цифровые платформы. В последние годы этот сегмент экономики демонстрирует стремительный рост благодаря широкому распространению интернета, удобству онлайн-покупок и увеличению спроса на широкий ассортимент товаров и услуг. Среди основных драйверов роста рынка маркетплейсов авторы выделяют: увеличение числа активных пользователей интернета и мобильных устройств; повышение доверия к онлайн-покупкам; расширение ассортимента товаров и услуг и внедрение новых технологий и логистических решений.

**Ключевые слова:** Цифровая торговля, маркетплейсы, российские платформы электронной торговли.

*Uchurova E.O.,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: uchurova.eo@gmail.com,*  
*Arashaeva B.P.,  
Lecturer, College of Professional Education,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
Email: arashaevabp@mail.ru,*  
*Arkhatov Ts.B.,  
Sales Manager,  
Guild of Engineers LLC,  
Moscow, Russian Federation,  
Email: tsumb2012@yandex.ru*

## ANALYSIS AND PROSPECTS OF THE MARKETPLACE MARKET DEVELOPMENT IN RUSSIA

**Abstract.** The article examines the marketplace market in Russia, its importance in the economy, the growth of digital commerce, as well as key market trends and challenges. The marketplace market is a dynamically developing e-commerce industry where buyers and sellers interact through digital platforms. In recent years, this segment of the economy has been showing rapid growth due to the widespread use of the Internet, the convenience of online shopping and increased demand for a wide range of goods and services. Among the main drivers of the marketplace market growth, the authors identify: an increase in the number of active Internet and mobile device users; increased trust in online shopping; expansion of the range of goods and services, and the introduction of new technologies and logistics solutions.

**Keywords:** Digital commerce, marketplaces, Russian e-commerce platforms.

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие цифровой экономики и, в частности, электронной коммерции, коренным образом влияет на предпринимательскую деятельность в современном мире. Маркетплейсы, представляющие собой онлайн-платформы для торговли товарами и услугами, стали важным инструментом развития малого и среднего бизнеса (МСБ) в России. Они представляют МСБ доступ к широкой аудитории, сокращают издержки на маркетинг и логистику, и упрощают выход на рынок.

Цель исследования – анализ развития рынка маркетплейсов в России и определение перспектив его развития. Актуальность исследования подчеркивается быстрым изменением потребительских предпочтений и ростом спроса на онлайн-торговлю, а также активным регулированием рынка государством.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В работе применяются как общенаучные методы сравнительного анализа и синтеза, так и специализированные статистические методы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

История развития маркетплейсов в России охватывает несколько этапов, начиная с первых онлайн-магазинов и заканчивая современными многофункциональными платформами, которые представляют собой не просто торговые площадки, а целые экосистемы для бизнеса.

Первоначально, в начале 2000-х годов, рынок онлайн-торговли в России находился на стадии становления. Появление первых интернет-магазинов, таких как Ozon и Wildberries, стало знаковым событием для отечественного рынка. Эти компании, изначально ориентированные на продажу книг и товаров повседневного спроса, постепенно начали расширять ассортимент, добавляя электроннику, одежду и другие категории товаров. Однако в то время маркетплейсы, в привычном нам понимании, еще не существовали. Большинство онлайн-магазинов работали по модели B2C (бизнес для потребителя), что ограничивало возможности для мелких производителей и поставщиков (Алянгина, 2020:404).

А.О. Байшихина отмечает, что «с ростом интернета и увеличением числа пользователей в стране, а также с развитием логистики и платежных систем, рынок начал меняться. В середине 2010-х годов появилась новая волна маркетплейсов, предлагающих свои платформы третьим лицам» (Байшихина, 2023:15).

В 2020 году объем продаж через маркетплейсы составлял около 1,2 триллиона рублей, а к 2024 году он достигнет примерно 2,5 триллионов рублей, что свидетельствует о росте примерно вдвое за этот период. Такой рост обусловлен увеличением числа активных пользователей интернета, развитием логистической инфраструктуры, а также усилением доверия потребителей к онлайн-торговле.

В 2021-2022 годах на российском рынке наблюдался особенно заметный скачок популярности маркетплейсов, таких как Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и другие. В 2023 году эти платформы заняли значительную долю в общем объеме электронной коммерции страны, способствуя развитию новых форматов продаж, включая маркетплейсы с подпиской, доставку в один клик и интеграцию с социальными сетями.

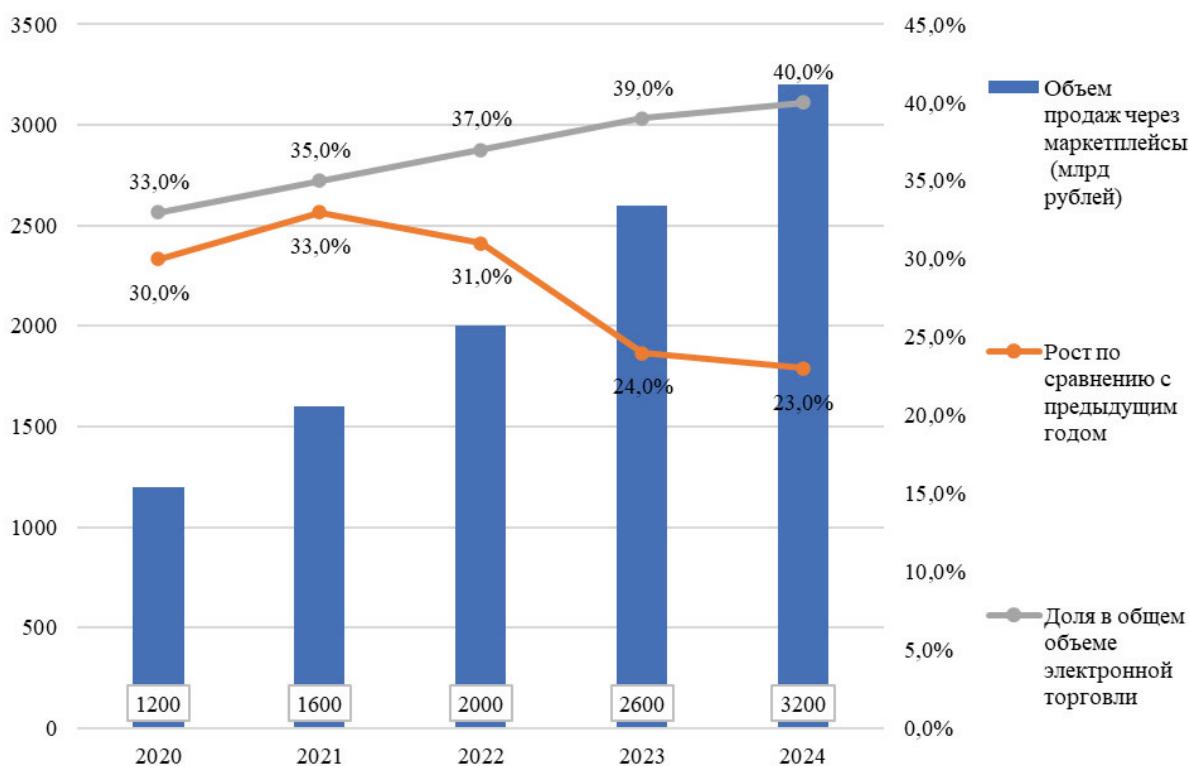


Рис. 1. Ключевые данные развития рынка маркетплейсов в России за 2020-2024 годы, млрд руб., % (составлено авторами по данным отчетов PwC, eMarketer, 2020-2024)

Таблица 1

Ключевые сегменты рынка маркетплейсов в России  
(Исследование Tinkoff eCommerce, 2023)

Сегмент	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г. (прогноз)	Комментарий
Товары повседневного спроса	35%	37%	39%	41%	43%	Рост спроса на продукты и товары для дома
Электроника и техника	25%	24%	23%	22%	21%	Стабильный спрос, снижение доли
Одежда, обувь и аксессуары	20%	20%	20%	19%	18%	Умеренный рост, конкуренция и насыщение рынка
Товары для детей и игрушки	8%	8%	8%	8%	8%	Постоянный сегмент, стабильный спрос
Товары для хобби и досуга	12%	11%	10%	10%	10%	Рост интереса к личным увлечениям

Аналитические прогнозы и отчеты ведущих исследовательских компаний «говорят» о стабильной тенденции к увеличению роли маркетплейсов в российской электронной торговле.

Безусловными лидерами признаются два ведущих маркетплейса (Wildberries и Ozon), обеспечивающие основной рост цифровой торговли за счет широты ассортимента, дешевой доставки и самое главное - олигополизации цифрового рынка. Их доля в онлайн-заказах по итогам 2024 года достигла 81% и продолжает расти (AliExpress выбыл из топ-10,

2024). Аккумулируя торговый трафик, они не только создают вертикально интегрированные сбытовые сети, но и монополизируют свое доминирующее положение, тормозя общее развитие рынка. По сути, их стратегия противоречит понятию «сетевая экономика», определяемому как «среда, в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут контактировать легко и с минимальными затратами с любой другой компанией или индивидом по поводу совместной работы, торговли, обмена идеями и ноу-хай...» (Status Report on European Telework, 1997). В этом деятельность маркетплейсов постепенно входит в противоречие не только с антимонопольным законодательством, но и с приоритетами трансформации экономики в Российской Федерации (Стратегия развития информационного общества, 2017).

В 2025 году среди маркетплейсов чаще всего посещают сайт ozon.ru — более 463 млн визитов в месяц. Далее следуют сайты wildberries.ru (347.6 млн), market.yandex.ru (147.8 млн), aliexpress.ru (69.60 млн) megamarket.ru (16.86 млн).

Среди наиболее важных проявлений диспропорций на рынке цифровой торговли в России следует выделить:

1. Монополизация преимуществ. Рыночная функция маркетплейсов состоит в провайдинге услуг торговой логистики. Доминируя при оказании торговых услуг, маркетплейсы лишают пользователей свободы выбора при оказании сопутствующих услуг (прием платежей, доставка, экспедирование и выдача товара и пр.).

Маркетплейсы перераспределяют прибыль от наиболее зависимых (например, пунктов выдачи) к наименее зависимым (покупателям) участникам цифровой торговли. Например, они не только единолично определяют условия сотрудничества и тарифы для партнеров (пунктов выдачи и продавцов), но и штрафуют их в случае нарушений. Тогда как партнеры не имеют возможности ни внести правки в стандартный договор, ни оштрафовать маркетплейс. Это неизбежно порождает конфликты. Так, в первом квартале 2023 г. к одному лишь Wildberries партнеры предъявили судебные иски на 560 млн. руб. (Соболь, 2023).

2. Олигополизация рынка. Маркетплейсы демонстрируют классическую олигополию на рынке цифровой торговли: их немного, они занимают большую часть рынка, у них схожая ценовая политика. Самое важное то, что ставка делается на методы неценовой конкуренции через монополизацию логистической инфраструктуры.

Ведущие маркетплейсы генерируют высокий порог входа на рынок для конкурентов не столько за счет ассортимента товаров, сколько благодаря разветвленной сети пунктов выдачи и распределительных складов. Конкуренты не имеют к ним доступа и не могут предложить своим клиентам сопоставимые услуги. Фулфилментовые компании стагнируют, поскольку большая часть трафика идет через распределительные системы маркетплейсов. При этом качество логистических услуг трудно признать эталоном (см. рис. 2). Решить проблему можно через отмену «логистического рабства» по аналогии с отменой «мобильного рабства» на рынке услуг мобильной связи.

3. Диспропорции на рынке труда. Чрезмерная концентрация маркетплейсами предпринимательской прибыли в цепочках товародвижения сдерживает инвестиционную активность в производстве. С 2022 года его показатели в России демонстрируют стагнацию (Экономика России под санкциями, 2023:63). При этом растет дефицит рабочей силы. К середине 2023 г. количество незакрытых вакансий в промышленности выросло до 6,8% по сравнению с 5,8% в 2022 г. (Ахапкин, 2023:18). Однако цифровая торговля демонстрирует обратные показатели. Ежегодно число продавцов на маркетплейсах растет.

По данным отчета аналитической компании Data Insight, на середину 2024 года основную долю в структуре селлеров на двух основных торговых площадках занимали индивидуальные предприниматели (рис. 3).

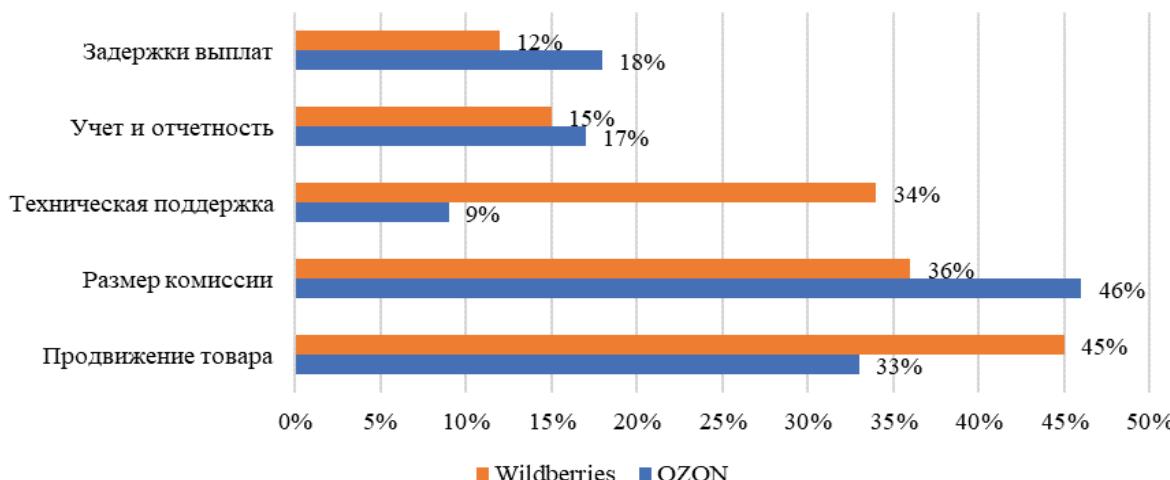


Рис. 2. Результаты опроса продавцов ведущих маркетплейсов  
(Тинькофф eCommerce, 2024)

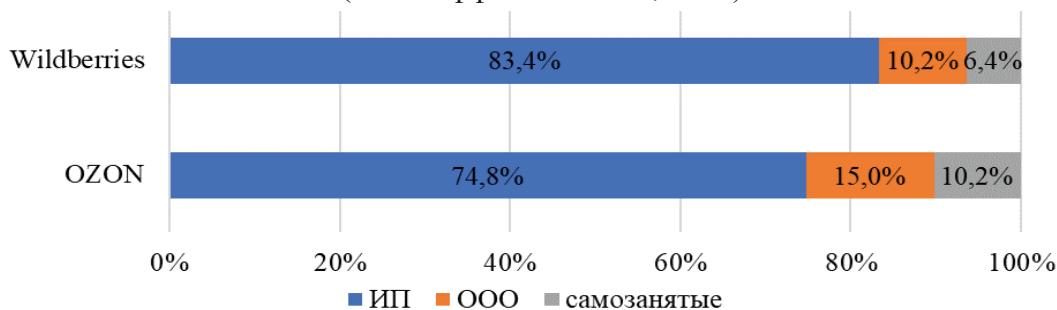


Рис. 3. Структура продавцов на площадках в зависимости от организационно-правовой формы, % (Маркетплейсы, 2024)

По информации директора по B2B-маркетингу и бизнес-коммуникациям маркетплейса Ozon Марии Заикиной, в 2024 году количество продавцов на Ozon выросло на треть и достигло 600 000 человек. Более половины новых продавцов — те, кто впервые начал бизнес на маркетплейсе (Число продавцов на Ozon, 2024).

#### Число продавцов на маркетплейсах выросло на 22%

Прирост селлеров год к году

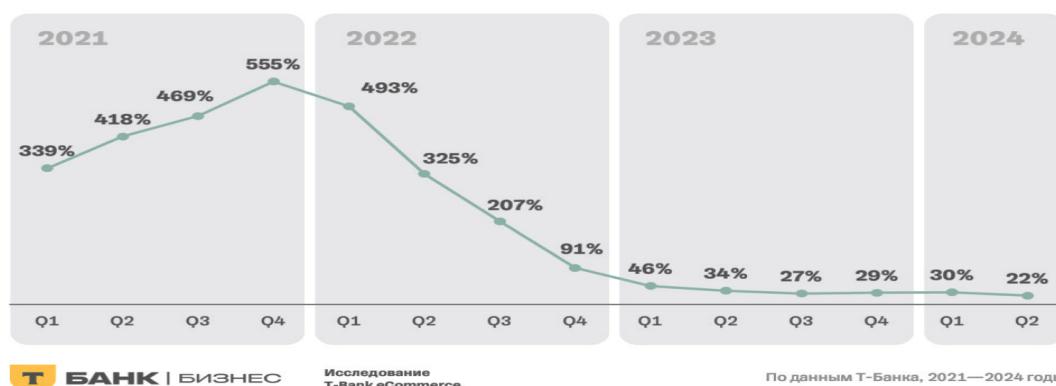


Рис. 4. Прирост продавцов на маркетплейсах в 2021-2024 гг., %  
(Продавцы на российских маркетплейсах в 2024 году, 2024)

По данным аналитического проекта T-Data Платформы для роста онлайн-продаж T-Bank eCommerce (Продавцы на российских маркетплейсах в 2024 году, 2024) (рис. 4) пик прироста продавцов на маркетплейсах произошел в 4-м квартале 2021 г. По состоянию на первый квартал 2024 года прирост продавцов на маркетплейсах значительно снизился по сравнению с аналогичным периодом 2023. Если в 2023 году прирост составлял 46%, то в 2024 — только 30%. Во втором квартале 2024 их количество выросло всего на 22%, в то время как во втором квартале 2023 — на 34%. Самый стремительный рост числа продавцов за 2024 год показал Мегамаркет: на этой площадке их стало больше в 2,5 раза. У Яндекс Маркета количество продавцов выросло на 37%, а у Wildberries — на 31%. Сократилось количество селлеров у AliExpress (-26%) и у «Магнит Маркета» (-15%). На Ozon число продавцов за год практически не изменилось.

### Число продавцов Мегамаркета выросло в 2,5 раза

Прирост числа селлеров по площадкам

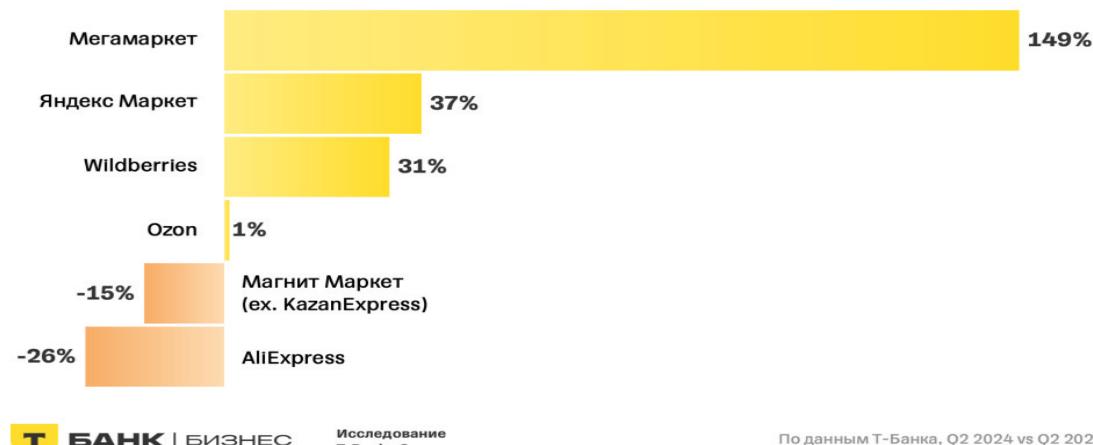


Рис. 5. Прирост продавцов на маркетплейсах по площадкам в 2021-2024 гг., %  
(Продавцы на российских маркетплейсах в 2024 году, 2024)

Однако бурное развитие цифровой торговли не привело к столь же бурному развитию производства потребительских товаров.

4. Низкая лояльность пользователей. На фоне резкого роста численности продавцов и объемов продаж участники торгов не демонстрируют лояльности маркетплейсам. В 2023 году численность продавцов, работающих на двух маркетплейсах, выросла на 64%, а их доля возросла с 13 до 18%. При этом 20% продавцов, начавших торговать в 2021-2022 гг., в течение года перешли к продажам на двух площадках (Исследование Tinkoff eCommerce, 2023). В 2024 году численность продавцов, работающих на двух площадках, сократилась на 1 п.п. и составила 17% (рис. 6). В цифровой торговле доминирование маркетплейсов обеспечивает контроль над распределительной логистикой, вне влияния которого на первое место выходит качество торговых услуг и происходит отток пользователей.

Эксперты Tinkoff eCommerce отметили, что существует экспоненциальная зависимость денежного оборота продавцов от количества площадок их присутствия. При увеличении площадок с 1 до 6 их месячный доход усредненно возрастает в 45 раз (Исследование Tinkoff eCommerce, 2023). Примером может служить обвал продаж российского AliExpress в 2023 г. на 47%, в результате чего маркетплейс с 7 места переместился на 15-ю строчку в ТОП-100 российских интернет-магазинов (Рейтинг ТОП-100, 2023). Друг-

гим примером служит рынок нишевых маркетплейсов, который в 2023 г. увеличился на 27% (около 600 млрд руб.), а к 2026 г. достигнет 1 трлн руб. (Рынок нишевых маркетплейсов в России, 2023).

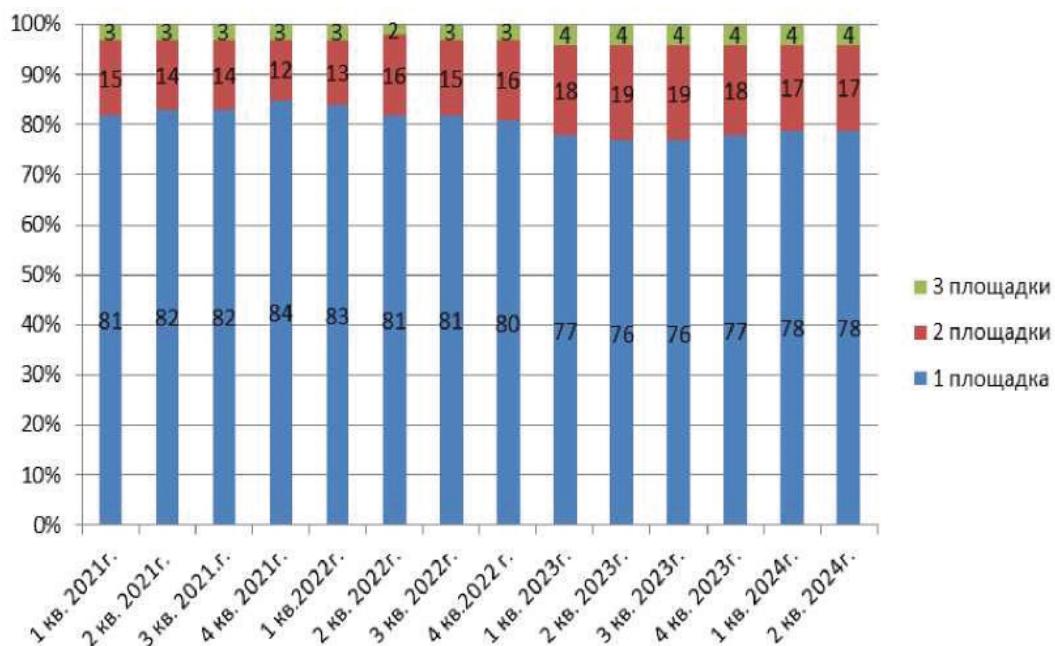


Рис. 6. Активность продавцов на разных маркетплейсах, %  
(Продавцы на маркетплейсах в России, 2024)

Как отмечает М.Л. Калужский «с развитием цифровой торговли больше возникает противоречий между ее участниками и маркетплейсами. Вне монополизации логистических преимуществ любой маркетплейс превращается в один из множества сервисов, адаптирующихся к требованиям рынка в условиях жесткой конкуренции и низкого входного барьера.» (Калужский, 2025:46).

Таким образом, основными драйверами роста рынка маркетплейсов являются:

- Увеличение числа активных пользователей интернета и мобильных устройств.
- Повышение доверия к онлайн-покупкам.
- Расширение ассортимента товаров и услуг.
- Внедрение новых технологий и логистических решений.

Однако несовершенство институциональной среды, как и необоснованный протекционизм в отношении маркетплейсов, способствуют несправедливому перераспределению прибыли в цепочках товародвижения и дисбалансам в отраслевой структуре экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России маркетплейсы становятся все более популярными благодаря широкому ассортименту товаров, удобству покупок, а также развитию логистики и платежных решений. Они позволяют как крупным компаниям, так и малому бизнесу легко выходить на рынок, расширяя свою аудиторию без необходимости создавать собственные интернет-магазины. Анализируя данные по развитию рынка маркетплейсов в России за 2020–2024 годы, можно отметить устойчивый рост ключевых показателей.

В целом, рынок маркетплейсов в России охватывает широкий спектр сегментов, каждый из которых демонстрирует устойчивый рост и привлекает все большее покупателей благодаря удобству, широкому ассортименту и конкурентным ценам.

Однако, рост продаж и занятости в цифровой торговле ограничивается барьерами, образующими закрытую среду и препятствующими вовлечению в нее других отраслей экономики. На уровне цифровой торговли решением может стать национализация логистики по аналогии с почтовой связью и ускоренное создание сетевой инфраструктуры, обеспечивающей справедливое распределение прибыли в цепочках создания стоимости.

### *Литература*

AliExpress выбыл из топ-10 онлайн-продавцов в России. Почему россияне стали тратить меньше на покупки из-за границы. [Электронный ресурс]. - URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=mobile&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2Fd4be22e4-b6ec-5bec-a062-215872cc5002](https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2Fd4be22e4-b6ec-5bec-a062-215872cc5002) (дата обращения 05.04.2025).

Status Report on European Telework: Telework 1997 / European Commission Report. Brussel, 1997. 124 p.

Алянгина А.А. Предпринимательство в сети интернет // Трибуна ученого. 2020. №. 6. С. 403-410.

Ахапкин Н.Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики РАН. 2023. № 6. С. 7-25.

Байшихина А.О. Повышение эффективности деятельности промышленного предприятия на основе создания маркетплейса (на примере АО «СПК»): магистерская диссертация: дис. Екатеринбург, 2023. 79 с.

Исследование Tinkoff eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2023 году. 25 с. URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/04072023-tinkoff-ecommerce-research-sellers-on-marketplaces> (дата обращения 01.04.2025).

Калужский М.Л. Цифровая торговля: сетевизация и институциональное регулирование маркетплейсов / М.Л. Калужский // Информационное общество. – 2025. – № 1. – С. 42-48.

Кто и как продает на маркетплейсах в России. М., Тинькофф eCommerce, 2024. [Электронный ресурс]. - URL: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/tinkoff-ecommerce-research.pdf> (дата обращения 05.04.2025).

Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_FedorVirin\\_SellersnMarketplaces\\_2024](https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024) (дата обращения: 01.04.2025).

Продавцы на маркетплейсах в России в 2024 году. URL: <https://cdn.tbk.ru/static/documents/t-bank- ecommerce-research.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).

Продавцы на российских маркетплейсах в 2024 году: итоги исследования T-Bank eCommerce. [Электронный ресурс]. – URL: [https://new-retail.ru/business/e\\_commerce/prodavtsy\\_na\\_rossiyskikh\\_marketpleysakh\\_v\\_2024\\_godu\\_itogi\\_issledovaniya\\_t\\_bank\\_ecommerce/](https://new-retail.ru/business/e_commerce/prodavtsy_na_rossiyskikh_marketpleysakh_v_2024_godu_itogi_issledovaniya_t_bank_ecommerce/) (дата обращения 30.04.2025).

Рейтинг ТОП-100 крупнейших российских интернет-магазинов / 2023 // Data Insight. [Электронный ресурс]. – URL: <https://top100.datainsight.ru>. (дата обращения 30.04.2025).

Рынок нишевых маркетплейсов в России: Исследование. М.: Tinkoff eCommerce и Data Insight, 2023. 42 с. [Электронный ресурс]. – URL: [https://datainsight.ru/DI\\_niche\\_marketplaces\\_2023](https://datainsight.ru/DI_niche_marketplaces_2023). (дата обращения 30.04.2025).

Соболь М. Конфликт Wildberries с владельцами пунктов выдачи заказов перетекает в судебную плоскость // Ведомости. 14.04.2023. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/04/14/970868-konflikt-wildberries-s-vladeltsami-punktov-vidachi-zakazov-peretekaet-v-sudebnuyu-pleskost>. (дата обращения 05.04.2025).

Data Insight: <https://datainsight.ru>.

PwC: Отчеты по электронной коммерции.

Statista, eMarketer: Аналитические платформы.

Указ Президента РФ № 203 от 09.05.2017 г. «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы».

Число продавцов на Ozon выросло на треть в 2024 году. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/02/27/1094978-prodavtsov-na-ozon-viroslo> (дата обращения 05.04.2025).

Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту: доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 63 с.

#### *References*

AliExpress vybyl iz top-10 onlajn-prodavcov v Rossii. Pochemu rossiyane stali tritat' men'she na pokupki iz-za granicy [AliExpress dropped out of the top 10 online sellers in Russia. Why Russians started spending less on purchases from abroad]. [Elektronnyj resurs]. - URL: [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=mobile&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2Fd4be22e4-b6ec-5bec-a062-215872cc5002](https://www.rbc.ru/technology_and_media/10/03/2025/67cafd609a79472d173b1e1e?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2Fd4be22e4-b6ec-5bec-a062-215872cc5002) (data obrashcheniya 05.04.2025). [in Russian].

Status Report on European Telework: Telework 1997 / European Commission Report. Brussel, 1997. 124 p.

Alyangina A.A. Predprinimatel'stvo v seti internet [Entrepreneurship on the Internet] // Tribuna uchenogo. 2020. №. 6. S. 403-410. [in Russian].

Ahapkin N.YU. Rossijskaya ekonomika v usloviyah sankcionnyh ogranicenij: dinamika i strukturnye izmeneniya [The Russian economy under sanctions restrictions: dynamics and structural changes] // Vestnik Instituta ekonomiki RAN. 2023. № 6. S. 7-25. [in Russian].

Bajshihina A.O. Povyshenie effektivnosti deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya na osnove sozdaniya marketplejsa (na primere AO «SPK») [Improving the efficiency of an industrial enterprise based on the creation of a marketplace (using the example of JSC SPC)]: magisterskaya dissertaciya: dis. Ekaterinburg, 2023. 79 s. [in Russian].

Issledovanie Tinkoff eCommerce: prodavcy na marketplejsah v Rossii v 2023 godu [Tinkoff eCommerce research: sellers on marketplaces in Russia in 2023]. 25 s. URL: <https://www.tinkoff.ru/about/news/04072023-tinkoff-e-commerce-research-sellers-on-marketplaces> (data obrashcheniya 01.04.2025). [in Russian].

Kaluzhskij M.L. Cifrovaya torgovlya: setevizaciya i institucional'noe regulirovaniye marketplejsov [Digital commerce: network management and institutional regulation of marketplaces] / M.L. Kaluzhskij // Informacionnoe obshchestvo. – 2025. – № 1. – S. 42-48. [in Russian].

Kto i kak prodaet na marketplejsah v Rossii. M., Tin'koff eCommerce, 2024 [Who sells and how on marketplaces in Russia]. [Elektronnyj resurs]. - URL: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/tinkoff-e-commerce-research.pdf> (data obrashcheniya 05.04.2025). [in Russian].

Marketplejsy 2024: trendy, strategii, tochki rosta [Marketplaces 2024: trends, strategies, growth points]. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_FedorVirin\\_SellersnMarketplaces\\_2024](https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024) (data obrashcheniya: 01.04.2025). [in Russian].

Prodavcy na marketplejsah v Rossii v 2024 godu [Sellers on marketplaces in Russia in 2024]. URL: <https://cdn.tbk.ru/static/documents/t-bank-e-commerce-research.pdf> (data obrashcheniya: 01.05.2025). [in Russian].

Prodavcy na rossijskikh marketplejsah v 2024 godu: itogi issledovaniya T-Bank eCommerce [Sellers on Russian marketplaces in 2024: results of the T-Bank eCommerce study]. [Elektronnyj resurs]. – URL: [https://new-retail.ru/business/e-commerce/prodavtsy\\_na\\_rossiyskikh\\_](https://new-retail.ru/business/e-commerce/prodavtsy_na_rossiyskikh_)

marketpleysakh\_v\_2024\_godu\_itogi\_issledovaniya\_t\_bank\_ecommerce/ (data obrashcheniya 30.04.2025). [in Russian].

Rejting TOP-100 krupnejshih rossijskih internet-magazinov [Rating of the TOP 100 largest Russian online stores] / 2023 // Data Insight. [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://top100.datainsight.ru>. (data obrashcheniya 30.04.2025). [in Russian].

Rynok nishevyyh marketplejsov v Rossii: Issledovanie [The market of niche marketplaces in Russia: A study.]. M.: Tinkoff eCommerce i Data Insight, 2023. 42 s. [Elektronnyj resurs]. – URL: [https://datainsight.ru/DI\\_niche\\_marketplaces\\_2023](https://datainsight.ru/DI_niche_marketplaces_2023). (data obrashcheniya 30.04.2025). [in Russian].

Sobol' M. Konflikt Wildberries s vladel'cami punktov vydachi zakazov peretekaet v sudebnuyu ploskost' [The conflict of Wildberries with the owners of pick-up points of orders flows into the judicial plane] // Vedomosti. 14.04.2023. [Elektronnyj resurs]. - URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/04/14/970868-konflikt-wildberries-s-vladeltsami-punktov-vidachi-zakazov-peretekaet-v-sudebnuyu-ploskost>. (data obrashcheniya 05.04.2025). [in Russian].

Data Insight: <https://datainsight.ru>.

PwC: Otchety po elektronnoj kommerci.

Statista, eMarketer: Analiticheskie platformy.

Ukaz Prezidenta RF № 203 ot 09.05.2017 г. «O Strategii razvitiya informacionnogo obshchestva v Rossijskoj Federacii na 2017-2030 gody» [“On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030”]. [in Russian].

CHislo prodavcov na Ozon vyroslo na tret' v 2024 godu [The number of sellers on Ozon increased by a third in 2024]. [Elektronnyj resurs]. - URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/02/27/1094978-prodavtsov-na-ozon-viroslo> (data obrashcheniya 05.04.2025). [in Russian].

Ekonomika Rossii pod sankciyami: ot adaptacii k ustojchivomu rostu: doklad k XXIV Yasinskoj (Aprel'skoj) mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva [The Russian economy under Sanctions: from adaptation to Sustainable Growth: report to the XXIV Yasinsky (April) International Scientific Conference on Economic and Social Development], Moskva, 2023 g. M.: ISIEZ VSHE, 2023. 63 s. [in Russian].

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Болдырева С.Б.,***кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой менеджмента,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail: boldyreva\_sb@mail.ru***Чадлаева Н.Е.,***кандидат экономических наук, доцент,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail: darbak80@mail.ru***Макаева К.И.,***кандидат экономических наук, доцент,**Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,**г. Элиста, Российская Федерация,**E-mail: kermen\_makaeva@mail.ru*

## МАРКЕТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Современная экономика характеризуется нестабильностью внешней среды, ростом конкуренции, изменчивостью потребительского спроса и высокими рисками. В таких условиях особенно актуализируется задача эффективного антикризисного управления на уровне предприятий. Одним из ключевых инструментов, способных обеспечить адаптацию и устойчивое развитие бизнеса в период кризиса, является маркетинг.

Маркетинговая функция сегодня выходит далеко за рамки продвижения продукции: она становится важным элементом стратегического реагирования на внешние вызовы, позволяет гибко адаптировать товарную политику, работать с лояльностью клиентов, оптимизировать каналы коммуникации и повысить общую выживаемость предприятия в условиях нестабильности.

ООО «Ойрат-Телеком» занимает нишу регионального мультибрендового ритейлера с сильной локальной ориентацией и сервисной составляющей. Его конкурентоспособность обусловлена близостью к клиенту, гибкостью и знанием рынка. Однако для устойчивости в долгосрочной перспективе необходимо усилить цифровые каналы, автоматизировать работу с клиентской базой и диверсифицировать продажи за пределы региона.

Проведем сводный конкурентный анализ с основными участниками рынка в данной сфере бизнеса.

**Ключевые слова:** маркетинг; антикризисное управление; стратегии; государственное регулирование; стратегическое управление.

**Boldyreva S.B.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Head of the Department of Management,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: boldyreva\_sb@mail.ru*

**Chadlaeva N.E.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: darbak80@list.ru*

**Makaeva K.I.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: kermen\_makaeva@mail.ru*

## **MARKETING AS AN ELEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**

**Abstract.** The modern economy is characterized by an unstable external environment, growing competition, volatility of consumer demand and high risks. In such conditions, the task of effective anti-crisis management at the enterprise level is especially relevant. One of the key tools that can ensure adaptation and sustainable development of a business during a crisis is marketing.

The marketing function today goes far beyond product promotion: it is becoming an important element of a strategic response to external challenges, allows for flexible adaptation of product policies, work with customer loyalty, optimizes communication channels and increases the overall survivability of an enterprise in conditions of instability.

OOO Oyrat-Telecom occupies a niche of a regional multi-brand retailer with a strong local orientation and service component. Its competitiveness is due to its proximity to the client, flexibility and knowledge of the market. However, for long-term sustainability, it is necessary to strengthen digital channels, automate work with the client base and diversify sales beyond the region.

We will conduct a consolidated competitive analysis with the main market participants in this business area.

**Keywords:** marketing; crisis management; strategies; government regulation; strategic management.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия функционируют в условиях постоянной турбулентности внешней среды: экономические санкции, нестабильность спроса, цифровая трансформация и высокая конкуренция требуют от бизнеса высокой адаптивности и стратегической гибкости. В этих условиях маркетинг перестаёт быть лишь инструментом стимулирования продаж – он становится ключевым элементом антикризисного управления и устойчивого развития организации (Коротков, 2020:65)

ООО «ОЙРАТ-ТЕЛЕКОМ» – это региональная компания Республики Калмыкия, специализирующаяся на розничной торговле телекоммуникационным оборудованием и мобильными телефонами. Компания управляет сетью салонов сотовой связи под брендом «Ойрат», действующей в Элисте и других районах Калмыкии. Сеть насчитывает 12 салонов и обеспечивает более 50 рабочих мест в регионе. Ассортимент включает смартфоны, планшеты, ноутбуки, аксессуары и товары для умного дома. Также функционирует интернет-магазин: [oirat.ru](https://oirat.ru) (<https://oirat.ru/>) (Грязнова, 2019:98)

Компания работает в конкурентной среде, где множество аналогичных дилеров и точек продаж (в салонах связи, МФЦ, торговых центрах).

Ключевая функция ООО «Ойрат-Телеком» – дистрибуция и посредничество между оператором и клиентом.

Организационная структура салона «Ойрат-Телеком» является частью непосредственных и оперативных институтов компании, а также их системы связи, взаимозависимости и интеграции.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Были использованы следующие методы исследования: экономический и сравнительный анализ, маркетинговое моделирование (RFM, ROI, LTV, CPA), метод экспертных оценок, графическая и табличная визуализация данных. Информационной базой исследования послужили учебная литература по маркетингу и антикризисному управлению, данные о динамике рынка телекоммуникаций в РФ, собственные расчёты и аналитика на основе моделирования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Прежде чем приступить к анализу маркетинговой деятельности ООО «Ойрат-Телеком», дадим оценку финансового состояния по основным, на наш взгляд, показателям.

Как видно из таблицы 1, темпы роста внеоборотных активов были умеренными: в 2023г. – 92,92%, в 2024г. – 92,38%, при этом следует отметить, что в 2024 г. темп снизился.

Темпы роста оборотных активов резко снизились с 133,45% в 2023 до 66,86% в 2024, что говорит о резком сокращении текущих активов.

Темп роста собственного капитала также замедлился с 139,62% до 80,77%. В 2023 г. соблюдались все условия внутрибалансового анализа, а в 2024 г. два из четырёх условий нарушены – особенно соотношение темпов роста внеоборотных активов.

Обсуждение. Анализ платежеспособности компании предполагает расчет коэффициентов абсолютной, критической (промежуточной), текущей и общей ликвидности.

Таблица 1

Анализ внутрибалансовых связей в ООО «Ойрат-телеинформ»

## Таблица – Анализ внутрибалансовых связей

Показатели	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024	
	сумма (значение)	вывод	сумма (значение)	вывод	сумма (значение)	вывод
<b>Исходные данные:</b>						
1. Внебиротные активы, тыс. руб.	339		315		291	
2. Оборотные активы, тыс. руб.	57 434		76 647		51 249	
3. Капитал и резервы (собственный капитал), тыс. руб.	40 624		56 721		45 816	
4. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	12 833		14 475		1 947	
<b>Расчетные показатели:</b>						
6. Темп роста стоимости внеоборотных активов, % (п. 1 (тек) × 100 / п. 1 (баз))			92,92		92,38	
7. Темп роста стоимости оборотных активов, % (п. 2 (тек) × 100 / п. 2 (баз))			133,45		66,86	
8. Темп роста собственного капитала, % (п. 3 (тек) × 100 / п. 3 (баз))			139,62		80,77	
<b>Соотношения статей бухгалтерского баланса:</b>						
A. Темп роста внеоборотных активов ≤ темп роста оборотных активов			92,92%<133,45%	условие соблюдалось	92,38%>66,86%	условие не соблюдалось
B. Собственный капитал ≥ Внебиротные активы	40 624>339	условие соблюдалось	56 721>315	условие соблюдалось	45 816>291	условие соблюдалось
V. Темп роста собственного капитала ≥ темп роста внеоборотных активов			139,62%>92,92%	условие соблюдалось	80,77%<92,38%	условие не соблюдалось
Г. Оборотные активы ≥ Краткосрочные обязательства	57 434>12 833	условие соблюдалось	76 647>14 475	условие соблюдалось	51 249>1 947	условие соблюдалось

Таблица 2

## Анализ платежеспособности ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	Норматив	2022	2023	2024	Абсолютные изменения		
					за 2023 г.	за 2024 г.	в целом за период
Исходные данные, тыс. руб.							
1. Денежные средства	-	25 662	9 258	15 732	-16 404	6 474	-9 930
2. Краткосрочные финансовые вложения	-	0	0	0	0	0	0
3. Дебиторская задолженность	-	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
4. Оборотные активы	-	57 434	76 647	51 249	19 213	-25 398	-6 185
5. Краткосрочные обязательства	-	12 833	14 475	1 947	1 642	-12 528	-10 886
6. Наиболее ликвидные активы	-	25 662	9 258	15 732	-16 404	6 474	-9 930
7. Быстро реализуемые активы	-	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
8. Медленно реализуемые активы	-	16 573	21 142	7 072	4 569	-14 070	-9 501
9. Наиболее срочные обязательства	-	11 620	13 261	1 947	1 641	-11 314	-9 673
10. Краткосрочные пассивы	-	1 213	1 214	0	1	-1 214	-1 213
11. Долгосрочные пассивы	-	4 316	5 766	3 777	1 450	-1 989	-539
Расчетные показатели:							
12. Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,20	2,000	0,640	8,080	-1,360	7,440	6,080
13. Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности	>0,70	3,184	3,835	22,690	0,651	18,855	19,506
14. Коэффициент текущей ликвидности	>2,00	4,475	5,295	26,322	0,820	21,027	21,847
15. Коэффициент общей ликвидности	>1,00	2,828	2,483	10,414	-0,345	7,931	7,586

Коэффициенты ликвидности (абсолютной, критической, текущей и общей) существенно превышают нормативные значения, особенно в 2024 г., что говорит о высокой платежеспособности. Несмотря на положительные коэффициенты, структура обязательств изменилась – краткосрочные обязательства в 2024 г. по сравнению с 2023 г. снизились резко – более, чем в 7 раз. Наиболее значительный рост показал коэффициент абсолютной ликвидности (с 2,000 до 8,080), что отражает рост денежной подушки безопасности.

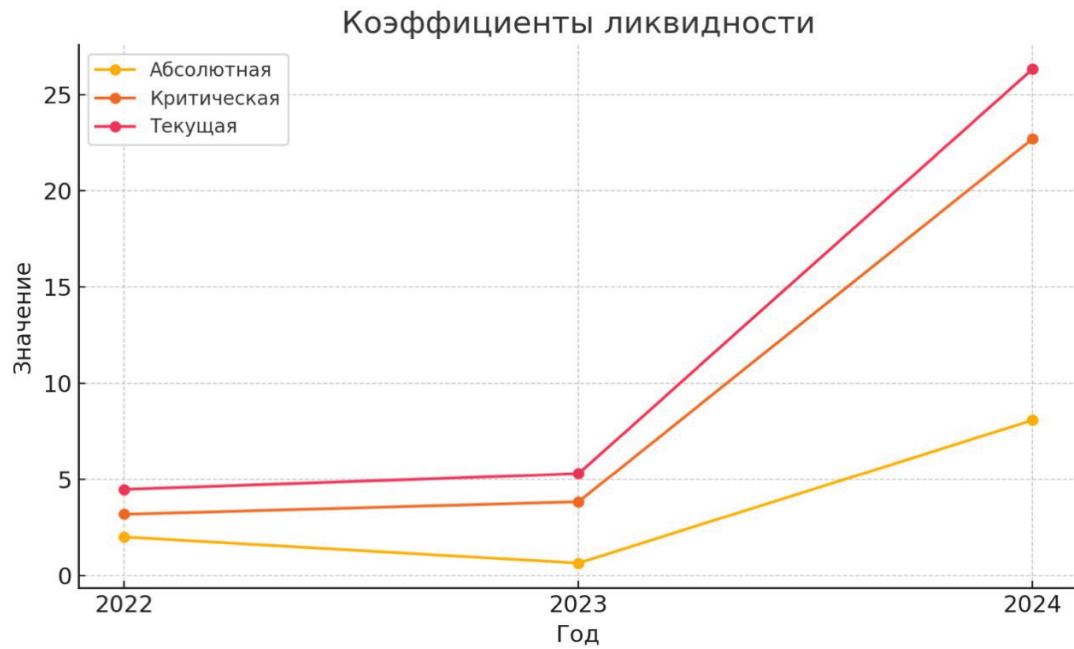


Рис. 1. Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Ойрат-Телеком».

Коэффициенты ликвидности на графике в 2024 году демонстрирует резкий рост всех показателей ликвидности указывает на увеличение финансовой устойчивости.

*Таблица 3*  
Анализ финансовых результатов ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Абсолютные изменения, тыс. руб.		
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Выручка	131236	100,0	49853	100,0	48092	100,0	-81383	-1761	-83144
Расходы по обычной деятельности	121647	92,69	49383	99,06	37996	79,01	-72264	-11387	-83651
Прочие доходы	26563	20,24	16419	32,93	14838	30,85	-10144	-1581	-11725
Прочие расходы	23586	17,97	496	0,99	13576	28,23	-23090	13080	-10010
Налог на прибыль	754	0,57	296	0,59	288	0,60	-458	-8	-466
Чистая прибыль	11812	9,00	16097	32,29	11070	23,02	4285	-5027	-742

*Таблица 4*  
Анализ финансовых результатов ООО «Ойрат-Телеком» (продолжение)

Показатели	Темпы роста, %			Темпы прироста, %		
	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Выручка	37,99	96,47	36,65	-62,01	-3,53	-63,35
Расходы по обычной деятельности	40,60	76,94	31,23	-59,40	-23,06	-68,77
Прочие доходы	61,81	90,37	55,86	-38,19	-9,63	-44,14
Прочие расходы	2,10	2 737,1	57,56	-97,90	2 637,1	-42,44
Налог на прибыль	39,26	97,30	38,20	-60,74	-2,70	-61,80
Чистая прибыль	136,28	68,77	93,72	36,28	-63,35	-6,28

Выручка за 2022–2024 гг. выросла на 63,44%, однако в 2024 г. темп замедлился до 3,53%. Расходы по обычной деятельности растут быстрее выручки, особенно в 2024 г., в котором прирост составил 68,77%.

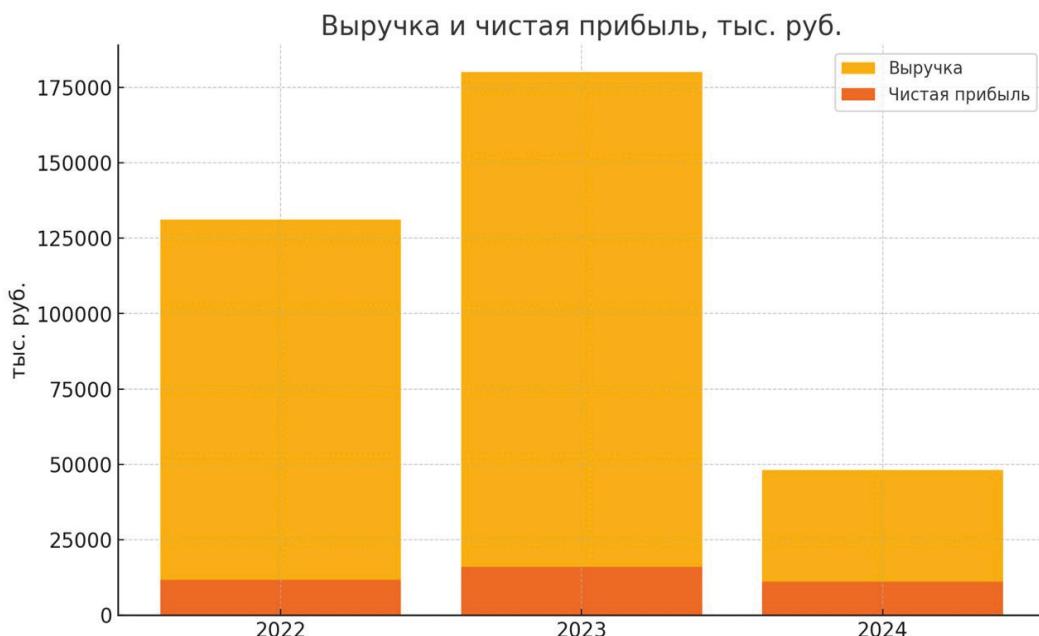


Рис. 2. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Ойрат-Телеком», тыс. руб.

На графике динамика выручки и чистой прибыли также показывает рост прибыли, несмотря на спад выручки в 2024 году.

Прочие доходы и расходы нестабильны, так в 2024 г. прочие расходы выросли на 110,00%. Чистая прибыль растёт, но в 2024 г. темп замедлился с 136,28% в 2023 г. до 68,77% в 2024 г., однако по итогам периода прибыль выросла на 93,72%.

Выручка ООО «Ойрат-Телеком» на фоне роста активов увеличилась, однако оборачиваемость имущества и активов снизилась. Так, замечаем, что в 2022 г. оборачиваемость имущества была 2,272, а в 2024 – 0,933.

Продолжительность оборота имущества увеличилась с 158 до 386 дней, что указывает на снижение эффективности использования активов.

Производственный и операционный циклы удлинились, особенно в 2023 г., что свидетельствует о росте дебиторской задолженности и замедлении оборачиваемости. Финансовый цикл также увеличился с 55 до 251 дня, что указывает на ухудшение деловой активности.

Таблица 5

Анализ показателей деловой активности ООО «Ойрат-Телеком»

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютные изменения		
				2023-2022	2024-2023	2024-2022
<b>Исходные данные:</b>						
1. Выручка, тыс. руб.	131 236	49 853	48 092	-81 383	-1 761	-83 144
2. Стоимость активов, тыс. руб.	57 773	76 962	51 540	19 189	-25 422	-6 233
3. Внеоборотные активы, тыс. руб.	339	315	291	-24	-24	-48
4. Основные средства, тыс. руб.	339	315	291	-24	-24	-48
5. Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	57 434	76 647	51 249	19 213	-25 398	-6 185
6. Сумма собственного капитала, тыс. руб.	40 624	56 721	45 816	16 097	-10 905	5 192

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютные изменения		
				2023-2022	2024-2023	2024-2022
7. Сумма заемного капитала, тыс. руб.	17 149	20 241	5 724	3 092	-14 517	-11 425
8. Стоимость запасов, тыс. руб.	16 573	21 142	7 072	4 569	-14 070	-9 501
9. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	15 199	46 247	28 445	31 048	-17 802	13 246
10. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	11 620	13 261	1 947	1 641	-11 314	-9 673
Расчетные показатели:						
11. Коэффициенты оборачиваемости, об.:						
– внеоборотных активов	387,127	158,263	165,265	-228,864	7,002	-221,862
– фондоотдача	387,127	158,263	165,265	-228,864	7,002	-221,862
– оборотных активов	2,285	0,650	0,938	-1,635	0,288	-1,347
– собственного капитала	3,231	0,879	1,050	-2,352	0,171	-2,181
– заемного капитала	7,653	2,463	8,402	-5,190	5,939	0,749
– запасов	7,919	2,358	6,800	-5,561	4,442	-1,119
– дебиторской задолженности	8,635	1,078	1,691	-7,557	0,613	-6,944
– кредиторской задолженности	11,294	3,759	24,701	-7,535	20,942	13,407
12. Продолжительность одного оборота, дн.:						
– внеоборотных активов	1	2	2	1	0	1
– оборотных активов	158	554	384	396	-170	226
– собственного капитала	111	410	343	299	-67	232
– заемного капитала	47	146	43	99	-103	-4
– запасов	45	153	53	108	-100	8
– дебиторской задолженности	42	334	213	292	-121	171
– кредиторской задолженности	32	96	15	64	-81	-17
13. Продолжительность, дн.:						
– производственного цикла	45	153	53	108	-100	8
– операционного цикла	87	487	266	400	-221	179
– финансового цикла						
– продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	55	391	251	336	-140	196

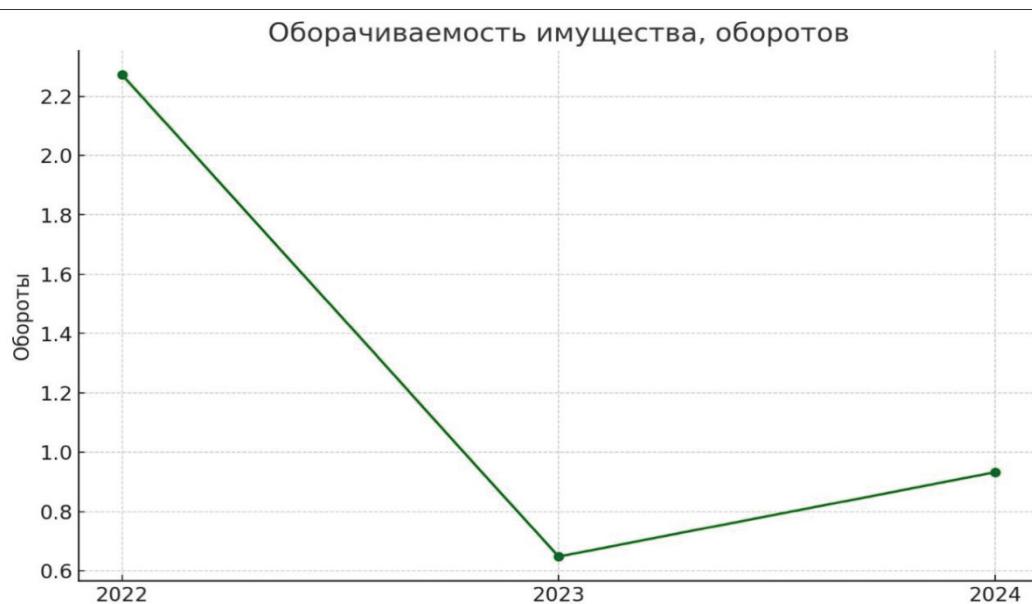


Рис. 3. Оборачиваемость имущества ООО «Ойрат-Телеком», об.

На графике видно снижение оборачиваемости и рост продолжительности оборота, что свидетельствуют об ухудшении использования активов (Данилов, 2022:205).

Маркетинг в ООО «Ойрат-телецом» выполняет не только коммерческую, но и стратегическую антикризисную функцию, так как обеспечивает гибкость, удержание клиентской базы и адаптацию к изменениям в макро- и микросреде. Для дальнейшего укрепления позиции в регионе рекомендуется внедрение CRM-системы для персонализированного маркетинга, развитие омниканальной модели продаж, проведение партнёрских маркетинговых кампаний с госструктурами (например, акции на школьные товары при поддержке МОН Калмыкии).

ООО «Ойрат-телецом» как было отмечено ранее, один из крупнейших региональных игроков на рынке розничной торговли телекоммуникационной техникой в Республике Калмыкия. Компания ориентирована на массового потребителя и сочетает онлайн-продажи в сети салонов «Ойрат» и онлайн-торговлю через сайт и UDS-приложение.

Таблица 6

## Основные конкуренты ООО «Ойрат-телецом» в регионе

Конкурент	Характеристика
МТС / МТС Ритейл	Федеральный ритейлер с сильным брендом, широким охватом и кредитными программами.
Билайн / Связной	Федеральные сети, представлены достаточно в Калмыкии. Устойчивая локальная адаптация
Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет Онлайн-ритейлеры	Конкурируют по цене, но не обеспечивают быструю замену, настройку, гарантийный сервис
ДНС	Федеральная сеть. Местный конкурент, представленный в Элисте. Широкий ассортимент сотовых телефонов, бытовой и оргтехники
Рынок/частные продавцы	Продают смартфоны с рук, серый импорт, иногда ниже цены, но без сервиса и гарантии

Конкурентное преимущество – это совокупность уникальных характеристик товара, услуги, бренда или бизнес-процессов предприятия, которые обеспечивают ему превосходство над конкурентами на рынке и позволяют более эффективно привлекать и удерживать потребителей. Оно может проявляться в виде более низкой себестоимости, лучшего качества, уникального клиентского сервиса, инновационных решений, развитой дистрибуции или сильной репутации бренда.

Рассмотрим конкурентные преимущества и уязвимые места ООО «Ойрат-телецом» в табл. 7 и 8. На основании полученных данных проведем SWOT-анализ ООО «Ойрат-Телецом» в табл. 9.

SWOT-анализ – это универсальный инструмент стратегического планирования, предназначенный для комплексной оценки положения организации во внутренней и внешней среде. Название метода образовано от первых букв английских слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Метод позволяет систематизировать ключевые факторы, влияющие на деятельность предприятия, и на их основе сформулировать рациональные стратегические решения. Сильные и слабые стороны анализируются во внутреннем контексте предприятия (ресурсы, компетенции, процессы), тогда как возможности и угрозы относятся к рыночной и макроэкономической среде (Куликова, 2015:46).

Таблица 7

## Конкурентные преимущества ООО «Ойрат-телеинформатика»

Направление	Оценка позиции	Комментарий
Бренд в регионе	Сильный	Бренд «Ойрат» узнаваем в Элисте и районах Калмыкии
Сервис и ремонт	Выше среднего	Возможность настройки, замены и консультаций
Цены	Конкурентные	Не ниже маркетплейсов по массовым моделям
Наличие на месте	Высокое	Преимущество перед маркетплейсами (моментальная покупка)
Локальный маркетинг	Отличный	Поддержка мероприятий, локальные скидки и акции
Гарантия и возврат	Полноценные	В отличие от «серых» продавцов

Таблица 8

## Уязвимые места ООО «Ойрат-телеинформатика»

Фактор	Комментарий
Ограниченнная география	За пределами Калмыкии бренд неизвестен
Ограниченные ресурсы	Сложно конкурировать с маркетплейсами по объёмам закупок
Зависимость от логистики	Поставки идут через Волгоград и Ростов – чувствительность к задержкам
Цифровая трансформация	Нет полноценной CRM-системы и аналитики поведения клиента

Таблица 9

## SWOT-анализ ООО «Ойрат-Телеинформатика»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
Локальная известность и лояльность	Отсутствие масштабируемости
Сервис и персональный подход	Нет собственной логистической инфраструктуры
Адаптация ассортимента под доход населения	
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	УГРОЗЫ (T)
Расширение в близлежащие регионы (Астрахань, Волгоград)	Демпинг со стороны Wildberries и Ozon
Партнёрства с учебными заведениями и учреждениями	Уход части аудитории в онлайн
Онлайн-продвижение на основе локальных сообществ	Рост курса доллара и цен на электронику

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С точки зрения стратегического управления, устойчивое конкурентное преимущество – это основа долгосрочной рыночной позиции компании. Оно позволяет формировать лояльную клиентскую базу, достигать высокой маржинальности, снижать чувствительность к внешним рискам и адаптироваться к изменениям рыночной среды. В условиях

кризиса наличие конкурентного преимущества становится ключевым фактором выживания и дальнейшего развития предприятия (Адухова, 2023:233).

Таким образом, опытные стратеги используют SWOT-анализ не как механическое перечисление факторов, а как аналитическую модель для генерации сценариев развития и выбора оптимальной стратегии. Он особенно полезен в условиях неопределенности и ограниченных ресурсов, характерных для малого и среднего бизнеса. Сочетание сильных сторон с внешними возможностями позволяет использовать стратегию роста; слабые стороны и угрозы указывают на необходимость защиты и реорганизации. SWOT-анализ формирует основу для формирования конкурентного преимущества, адаптации к изменениям и построения антикризисной модели управления.

#### *Литература*

Адухова А.Х. Антикризисное управление предприятием // Заметки ученого. – 2023. № 5-1. С. 232-234.

Антикризисное управление : учебник для вузов / под ред. Э. М. Короткова. М. : Инфра-М, 2020

Антикризисное управление: учебное пособие / Е. В. Вольф, А. Б. Хвостов, Б. П. Ивченко, А. А. Сизова. – СПб. : БГТУ «Военмех» им. Д.Ф. Устинова, 2022. –102 с.

Антикризисное управление: учебное пособие / Н. В. Мирошниченко, И. Ф. Дедюхина, Н. В. Еременко [и др.]. –Ставрополь :СтГАУ, 2021. –140 с.

Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М., 2019

Букварь маркетинга. URL :<http://www.abcmarketing.ru/>.2021

Гореликов К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2022. – 216 с.

Данилов Д. Д. Некоторые аспекты антикризисного управления на малых и средних предприятиях / Д.Д. Данилов // Управленческий учет, 2022. – № 12. – С. 203–208.

Демчук О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2022. –251 с.

Долбилов Д.Ю. Влияние кризисов на деятельность малого бизнеса в современных условиях / Д.Ю. Долбилов, Е.Н. Жутаева // Цифровая и отраслевая экономика, 2024. – №1. – С. 74-80

Евсеева М. К. Особенности антикризисного управления в малом бизнесе / М.К. Евсеева, Е.Б. Хоменко // Актуальные вопросы экономики и финансов, 2024. – № 1. – С. 74-78

Ершова Н. А., Цевмат С. Р. Посткризисная адаптация: трансформационные изменения в системе управления предприятием //Концепции развития и эффективного использования научного. – 2025. – С. 35.

Козлов В. С. Некоторые аспекты методологии диагностики кризисных явлений в процессах антикризисного управления на предприятиях железнодорожного транспорта // Оргкомитет конференции. – 2025. – С. 55.

Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики: обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса: монография / Е.П. Кочетков. – М.: Проспект, 2020. 328 с.

Куликова Е. С. Социально-экономические основы развития территориального маркетинга: монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 212 с.

Куликова Е. С. Территориальный маркетинг: теория, методология практика : монография. Екатеринбург: УрГАУ, 2015. 463 с.

Куликова Е. С., Азоркина А. О., Капустина А. Ю. Инновации в маркетинговой сфере // Потенциал России в XXI веке. Векторы развития : материалы Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во УИЭУиП, 2014

Мартиросян М.Р. Методические подходы к формированию и оценке антикризисного управления предприятиями малого и среднего бизнеса / М.Р. Мартиросян// Инновации и инвестиции, 2022. № 1. С. 100-104.

### *References*

- Aduhova A.H. Antikrizisnoe upravlenie predpriyatiem [Anti-crisis enterprise management] // Zametki uchenogo. – 2023. № 5-1. S. 232-234. [in Russian].
- Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnik dlya vuzov / pod red. E.M. Korotkova. M. : Infra-M, 2020[in Russian].
- Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnoe posobie / E.V. Vol'f, A.B. Hvostov, B. P. Ivchenko, A. A. Sizova. –SPb. : BGTU \”Voenmehk\” im. D.F. Ustinova, 2022. –102 s. [in Russian].
- Antikrizisnoe upravlenie[Anti-crisismanagement]:uchebnoeposobie/N.V. Miroshnichenko, I.F. Dedyuhina, N.V. Eremenko [i dr]. –Stavropol’ :StGAU, 2021. –140 s. [in Russian].
- Antikrizisnyj menedzhment [Anti-crisis management] / pod red. A.G. Gryaznovoj. M., 2019[in Russian].
- Bukvar’ marketinga [The marketing primer]. URL :<http://http://www.abcmarketing.ru/.2021>[in Russian].
- Gorelikov K.A. Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnik / K.A. Gorelikov. – 4-e izd. –M.: Dashkov i K, 2022. – 216 s. [in Russian].
- Danilov D.D. Nekotorye aspekty antikrizisnogo upravleniya na malyh i srednih predpriyatiyah [Some aspects of anti–crisis management in small and medium–sized enterprises]/D.D. Danilov // Upravlencheskij uchet, 2022. – № 12. – S. 203–208. [in Russian].
- Demchuk O.N. Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] : uchebnoe posobie / O.N. Demchuk, T.A. Efremova. – 4-e izd., ster. – M.: FLINTA, 2022. –251 s.
- Dolbilov D.Yu. Vliyanie krizisov na deyatel’nost’ malogo biznesa v sovremenennyh usloviyah [The impact of Crises on the activities of small businesses in modern conditions] / D.Yu. Dolbilov, E.N. Zhutaeva // Cifrovaya i otraslevaya ekonomika, 2024. – № 1. – S. 74-80 [in Russian].
- Evseeva M.K, Osobennosti antikrizisnogo upravleniya v malom biznese [Features of anti-crisis management in small business] / M.K. Evseeva, E.B. Homenko // Aktual’nye voprosy ekonomiki i finansov, 2024. – № 1. – S. 74-78 [in Russian].
- Ershova N.A., Cevmat S.R. Postkrizisnaya adaptaciya: transformacionnye izmeneniya v sisteme upravlenii predpriyatiem [Post-crisis adaptation: transformational changes in the enterprise management system] // Koncepcii razvitiya i effektivnogo ispol’zovaniya nauchnogo. – 2025. – S. 35. [in Russian].
- Kozlov V.S. Nekotorye aspekty metodologii diagnostiki krizisnyh yavlenij v processah antikrizisnogo upravleniya na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta [Some aspects of the methodology for diagnosing crisis phenomena in crisis management processes at railway transport enterprises] // Orgkomitet konferencii. – 2025. – S. 55. [in Russian].
- Kochetkov E.P. Transformaciya antikrizisnogo upravleniya v usloviyah cifrovoj ekonomiki: obespechenie finansovo-ekonomiceskoy ustojchivosti vysokotekhnologichnogo biznesa [Transformation of anti-crisis management in the digital economy: ensuring financial and economic stability of high-tech business]: monografiya / E.P. Kochetkov. – M.: Prospekt, 2020. 328 s. [in Russian].
- Kulikova E. S. Social’no-ekonomicheskie osnovy razvitiya territorial’nogo marketinga [Socio-economic foundations of territorial marketing development]: monografiya. Ekaterinburg :UrGAU, 2015. 212 s.
- Kulikova E.S. Territorial’nyj marketing: teoriya, metodologiya praktika [Territorial

marketing: theory, methodology and practice]: monografiya. Ekaterinburg: UrGAU, 2015. 463 s. [in Russian].

Kulikova E.S., Azorkina A.O., Kapustina A. Yu. Innovacii v marketingovoj sfere [Innovations in the marketing sphere] // Potencial Rossii v XXI veke. Vektory razvitiya : materialy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Ekaterinburg: Izd-vo UIEUiP, 2014 [in Russian].

Martirosyan M.R. Metodicheskie podhody k formirovaniyu i ocenke antikrizisnogo upravleniya predpriatyami malogo i srednego biznesa [Methodological approaches To the formation and assessment of anti-crisis management of small and medium-sized businesses] / M.R. Martirosyan// Innovacii i investicii, 2022. № 1. S. 100-104. [in Russian].

*Рожков Е.В.*  
АО АКИБ «Почтобанк»,  
Пермь, Россия  
*E-mail: yevgeniy.1975@internet.ru*

## ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ПЛАТФОРМАМИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ИМУЩЕСТВОМ

**Аннотация.** В статье проанализирован опыт применения цифровых платформ. Исходя из имеющихся данных определено, что общество готово использовать современные цифровые технологии и цифровые платформы. Представлены доводы экономической целесообразности применения цифровых платформ при управлении муниципальным имуществом.

**Ключевые слова:** имущество; муниципальное имущество; цифровая платформа; эффективное управление.

*Rozhkov E.V.*

JSC AKIB «Pochtobank»,

Perm, Russia

E-mail: yevgeniy.1975@internet.ru

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF DIGITAL PLATFORMS IN MUNICIPAL PROPERTY MANAGEMENT

**Abstract.** The experience of using digital platforms is studied. Based on the available data, it is determined that society is ready to use modern digital technologies and digital platforms. Arguments are presented for the economic feasibility of using digital platforms in municipal property management. Examples of effective use of property are presented.

**Keywords:** property, municipal property, digital platform, effective management.

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, руководители органов власти говорят о необходимости проведения импортозамещения (Рожков, 2023а). Развитие информационных технологий обуславливает новый жизненный уклад городских жителей (Рожков, 2023б).

Проблема – на муниципальном уровне недостаточно сконцентрировано внимание на управление имуществом с помощью цифровых платформ.

Объект исследования – реализация процессов с цифровыми платформами.

Предмет исследования – применение имущества муниципалитета.

Астаева А.Ю. считает, что в эпоху цифровизации управление проектами приобретает новые измерения, превращаясь в стратегический инструмент, основанный на анализе больших объёмов данных с использованием результатов их обработки (Астаева, 2024). Максимова К.А. считает, что цифровизация кардинально изменила процессы создания, распространения и потребления информации (Максимова, 2025). Государством поставлена национальная цель, такая как цифровая трансформация ключевых отраслей экономики (Рожков, 2023б).

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В настоящей статье применяется общенаучный метод теоретического и эмпирического познания.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Соответственно, как и при внедрении чего-либо нового, имеются ряд трудностей (Ирхин, 2020), которые необходимо будет преодолевать: естественное сопротивление ряда традиционных структур управления; недостаток опыта в построении подобного рода платформ и т.д. (Дубровский, Рожков, 2021).

Характеристику цифровых платформ представим в табл. 1.

*Таблица 1*

### Характеристика цифровых платформ

№ п/п	Показатель	«Маркетплейс»
1	Источник данных	Данные от юр. лиц

*составлено автором по материалам контент-анализа (Раменская, 2021)*

Бизнес-модели цифровых платформ имеют много общего с рынками научных исследований и разработок (Татаринов, 2025).

Управленческие риски показаны в табл. 2.

*Таблица 2*

### Управленческие риски

Риск	Содержание
Риск конкретных стратегий платформ	Открытость платформы.

*составлено автором по материалам (Смирнов, Лукьянов, 2020)*

Внедрение государственных цифровых платформ создаёт масштабную сетевую инфраструктуру, которая поддерживает работу предприятий и их финансовую устойчивость, а также создаётся единая иерархия данных, по которым можно обращаться за рекомендациями (Дубровский, Рожков, 2021).

Сегодня, проектное управление сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость эффективного распределения ресурсов, управления рисками, мониторинга выполнения задач и обеспечения высококачественного взаимодействия между всеми участниками проекта (Немыкин и др., 2025). И необходимо проводить разработку организационно – методических основ и программ последовательного и эффективного внедрения информационных технологий (Фролова, Щербань, 2019).

Процесс создания модели интеллектуального анализа данных состоит из нескольких шагов: постановка задачи, подготовка данных, просмотр данных, построение моделей, исследование и проверка моделей, развёртывание и обновление моделей (Липагина, 2020). Одной из самых быстроразвивающихся является технология интеллектуального анализа (BI-технология, BusinessIntelligence) (Максименко, 2020).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В г. Перми, в 17 отраслях реализованы 92 проекта в соответствии со Стратегией цифровой трансформации. В числе которых: цифровая образовательная платформа «Сфераум»; единая информационная система здравоохранения; «Национальная система пространственных данных»; «Федеральный единый цифровой ресурс о сведениях о земле и недвижимости» и т.д.

В России проводится «пилотный» проект по внедрению платформы SAUMI по учёту муниципального имущества на уровне муниципалитетов (Новиков, 2017). Главным требованием к использованию муниципального имущества является максимально сбалансированное сочетание принципов экономической эффективности и социальной ответственности органов местного самоуправления (Чернышев, 2015).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автором разрабатывается цифровая платформа по управлению имуществом муниципального образования город Пермь, основана в первую очередь на системе в виде UML-диаграмме для визуализации структуры и взаимодействия местных органов власти и населения.

### *Литература*

Астаева А.Ю. Управление проектами в эпоху цифровизации в России: перспективы искусственного интеллекта // Пространственное развитие территории. VI Международная научно-практическая конференция. БелГУ. Белгород. – 28 ноября 2024 года. – С. 25-29.

Дубровский В.Ж., Рожков Е.В. Проблемы формирования цифровой платформы управления муниципальной собственностью (на примере города Перми) // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2021. – № 1. – С. 142-155.

Душкина В.А., Ковалева М.В. Финансовая устойчивость в условиях цифровой трансформации // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. 6-я Всероссийская научно-практическая конференция. – 18 декабря 2024 года. – С. 157-160.

Ирхин Ю.В. Эффекты использования цифровых технологий в модернизации государственного управления в России // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием. Москва. – 2020. – С. 111-115.

Липагина Л.В. Формирование компетенций выпускников экономических вузов в области интеллектуального анализа данных с помощью математических дисциплин //

Современная математика и концепции инновационного математического образования. – 2020. – Т. 7. – № 1. – С. 402- 407.

Максименко Л.А. Сбор и обработка кадастровой информации в сфере управления недвижимым имуществом // Вестник СГУГиТ. – 2024. – Т. 29. № 1. – С. 118-126.

Максимова К.А. Цифровизация медиакоммуникаций: основные тренды и их влияние // Проблемы развития современного общества. 10-я Международная научная конференция. Т. 2. – 23-24 января 2025 года. – С. 107-113.

Немыкин Д.Н., Скрипченко Т.Л., Еськов О.Э. Системный анализ инструментария управления проектами в компании // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1. – С. 114-125.

Новиков С.Н. Использование Информационных технологий в сфере управления муниципальным имуществом // Информатика и природная математика. РГУ. – 2017. – №23. – С. 70-74.

Раменская Л.А. Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ // Управленец. – 2021. – Т. 12. – № 5. – С. 96-106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7.

Рожков Е.В. Выбор типа цифровой платформы по управлению муниципальной собственностью // Муниципальная академия. – № 1. – С. 53-58.

Рожков Е.В. Нормативная база цифровых платформ (на примере региона) // Инновации в менеджменте. – № 4(38). – С. 18-24.

Смирнов Е.Н., Лукьянов С.А. Императивы управления глобальными цифровыми платформами // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 4. – С. 59-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5.

Татаринов К.А. Рыночная власть цифровых платформ // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 4. – № 1. – С. 140-145.

Фролова Е.А., Щербань Е.Г. Цифровая экономика: муниципальный аспект// Вестник СГСЭУ. – 2019. – № 1(75). – С. 17-21.

Чернышев А.И. Основные возможности повышения эффективности использования муниципальной собственности // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2015. – № 2(5). – С. 68-69.

### *References*

Astaeva A.YU. Upravlenie proektami v epohu cifrovizacii v Rossii: perspektivy iskusstvennogo intellekta [Project management in the era of digitalization in Russia: prospects of artificial intelligence] // Prostranstvennoe razvitiye territorii. VI Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya. BelGU. Belgorod. – 28 noyabrya 2024 goda. – S. 25-29. [in Russian].

Dubrovskij V.ZH., Rozhkov E.V. Problemy formirovaniya cifrovoj platformy upravleniya municipal'noj sobstvennost'yu (na primere goroda Permi) [Problems of forming a digital platform for municipal property management (on the example of the city of Perm)] // Vestnik PNIPU. Social'no-ekonomicheskie nauki. – 2021. – № 1. – S. 142-155. [in Russian].

Dushkina V.A., Kovaleva M.V. Finansovaya ustojchivost' v usloviyah cifrovoj transformacii [Financial stability in the context of digital transformation] // Cifrovaya ekonomika: problemy i perspektivy razvitiya. 6-ya Vserossijskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya. – 18 dekabrya 2024 goda. – S. 157-160. [in Russian].

Irhin YU.V. Effekty ispol'zovaniya cifrovyh tekhnologij v modernizacii gosudarstvennogo upravleniya v Rossii [The effects of the use of digital technologies in the modernization of public administration in Russia] // Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya. Ezhegodnik.

Materialy XIX Naciona'l'noj nauchnoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. Moskva. – 2020. – S. 111-115. [in Russian].

Lipagina L.V. Formirovanie kompetencij vypusknikov ekonomiceskikh vuzov v oblasti intellektual'nogo analiza dannyh s pomoshch'yu matematicheskikh disciplin [The effects of the use of digital technologies in the modernization of public administration in Russia] // Sovremennaya matematika i koncepcii innovacionnogo matematicheskogo obrazovaniya. – 2020. – T. 7. – № 1. – S. 402- 407. [in Russian].

Maksimenko L.A. Sbor i obrabotka kadastrovoj informacii v sfere upravleniya nedvizhimym imushchestvom [Collection and processing of cadastral information in the field of real estate management] // Vestnik SGUGiT. – 2024. – T. 29. № 1. – S. 118-126. [in Russian].

Maksimova K.A. Cifrovizaciya mediakommunikacij: osnovnye trendy i ih vliyanie [Digitalization of media communications: the main trends and their impact] // Problemy razvitiya sovremennoj obshchestva. 10-ya Mezhdunarodnaya nauchnaya konferenciya. T. 2. – 23-24 yanvarya 2025 goda. – S. 107-113. [in Russian].

Nemykin D.N., Skripchenko T.L., Es'kov O.E. Sistemnyj analiz instrumentariya upravleniya proektami v kompanii [System analysis of project management tools in a company] // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. – 2025. – № 1. – S. 114-125. [in Russian].

Novikov S.N. Ispol'zovanie Informacionnyh tekhnologij v sfere upravleniya municipal'nym imushchestvom [The use of Information technologies in the field of municipal property management] // Informatika i prirodnaya matematika. RGU. – 2017. – № 23. – S. 70-74. [in Russian].

Ramenskaya L.A. Vzaimodejstvie cifrovyh platform s klyuchevymi zainteresovannymi storonami: kontent-analiz [Interaction of digital platforms with key stakeholders: content analysis] // Upravlenec. – 2021. – T. 12. – № 5. – S. 96-106. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7. [in Russian].

Rozhkov E.V. Vybor tipa cifrovoj platformy po upravleniyu municipal'noj sobstvennost'yu [The regulatory framework of digital platforms (on the example of the region)] // Municipal'naya akademiya. – № 1. – S. 53-58. [in Russian].

Rozhkov E.V. Normativnaya baza cifrovyh platform (na primere regiona) [The regulatory framework of digital platforms (on the example of the region)] // Innovacii v menedzhmente. – № 4(38). – S. 18-24. [in Russian].

Smirnov E.N., Luk'yanov S.A. Imperativy upravleniya global'nymi cifrovymi platformami [Imperatives of managing global digital platforms] // Upravlenec. – 2020. – T. 11. – № 4. – S. 59-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-4-5. [in Russian].

Tatarinov K.A. Rynochnaya vlast' cifrovyh platform [The market power of digital platforms] // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2025. – T. 4. – № 1. – S. 140-145. [in Russian].

Frolova E.A., SHCHerban' E.G. Cifrovaya ekonomika: municipal'nyj aspect [Digital economy: a municipal aspect] // Vestnik SGSEU. – 2019. – № 1(75). – S. 17-21. [in Russian].

CHernyshev A.I. Osnovnye vozmozhnosti povysheniya effektivnosti ispol'zovaniya municipal'noj sobstvennosti [The main possibilities for improving the efficiency of using municipal property] // Aktual'nye problemy social'no-gumanitarnogo i nauchno-tehnicheskogo znaniya. – 2015. – № 2(5). – S. 68-69. [in Russian].

*Цой А.О.,*

*руководитель контрактной службы*

*ФГБУ «НИИ пульмонологии» ФМБА России, Москва;*

*аспирант*

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: andrey-tsoy@ro.ru*

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу ключевых направлений цифровой трансформации в управлении медицинскими организациями. Рассматриваются основные технологические решения, включая электронные медицинские карты, телемедицину, автоматизацию административных процессов, искусственный интеллект и цифровые платформы для пациентов. Особое внимание уделяется преимуществам цифровизации для повышения эффективности управления, качества медицинских услуг и удовлетворенности пациентов. Также обозначены ключевые вызовы внедрения: технические сложности, кадровые вопросы, кибербезопасность и нормативное регулирование. Статья будет полезна руководителям медицинских учреждений, ИТ-специалистам в здравоохранении и всем, кто интересуется трансформацией управления в условиях цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, управление здравоохранением, электронные медицинские карты, телемедицина, искусственный интеллект, автоматизация.

*Tsoi A.O.,  
head of contract service  
FSBI "Research Institute of Pulmonology" FMBA of Russia, Moscow;  
graduate student  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikova,  
Elista, Russian Federation,  
E-mail: andrey-tsoy@ro.ru*

## DIGITAL TRANSFORMATION IN THE MANAGEMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS: KEY DIRECTIONS

**Abstract.** The article analyzes key areas of digital transformation in the management of healthcare organizations. The main technological solutions are considered, including electronic medical records, telemedicine, automation of administrative processes, artificial intelligence and digital platforms for patients. Particular attention is paid to the benefits of digitalization for improving management efficiency, quality of medical services and patient satisfaction. Key implementation challenges are also identified: technical difficulties, personnel issues, cybersecurity and regulatory framework. The article will be useful for heads of healthcare institutions, IT specialists in healthcare and anyone interested in management transformation in the digital economy.

**Keywords:** digital transformation, healthcare management, electronic medical records, telemedicine, artificial intelligence, automation.

## ВВЕДЕНИЕ

Информационная эра подразумевает масштабную цифровую трансформацию, которая затрагивает и сферу управления медициной. Цифровизация открывает новые возможности администрирования как отдельных медицинских учреждений, так и системы здравоохранения в целом, создаёт условия для развития принципиально новых подходов к организации и управлению медицинской сферы.

В современном мире сфера здравоохранения встречается со всё возрастающими вызовами, справиться с которыми возможно только путём повышения эффективности. Необходимо решить проблему увеличения нагрузки на систему здравоохранения, при этом повысив качество и доступность медицинских услуг, добиться повышения комфорта во взаимодействии медицинской системы и пациента, создания новых форм оказания дистанционных медицинских услуг и т.д. (Нарышкин, 2025).

Соответственно, цель настоящий статьи – проанализировать основные направления, которые открывает цифровая трансформация перед сферой управления медицинскими услугами.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

При проведении исследования использовались следующие методы: анализ и синтез, сравнение, логический подход, системный подход.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Перспективной технологией современной цифровой трансформации является введение электронным медицинских карт (ЭМК) – цифрового аналога традиционной бумажной истории болезни, содержащий полную информацию о здоровье пациента: анамнез, результаты обследований, назначения, прививочный статус и другую медицинскую документацию (Кухтичев, 2016).

ЭМК уже внедрены в ряде регионов, включая Республику Калмыкия, но пока отсутствует единая система базы данных на всей территории страны, вопрос внедрения данной перспективной технологии остается актуальным. Проблемы возникают не только из-за отсутствия интеграции, но и в связи с недостаточно качественным менеджментом внедрения цифровых продуктов в медицинской сфере. «Это задача оптимизации рисков при несоответствии структуры управления и личности в структуре управления поставленным задачам. Именно так, поскольку превышение критической массы непрофессионалов неминуемо ведёт к краху бизнеса, а в государственном секторе к дискредитации государственной политики» (Мосолова, 2022).

Задача внедрения ЭМК повсеместно во всех лицензированных учреждениях здравоохранения является государственной, поскольку непосредственно влияет на качество жизни дают ряд преимуществ при оказании медицинской помощи. Эти преимущества заключаются в доступности данных для врачей, что позволяет увеличить как общую скорость обслуживания пациента, так и повысить качество этого обслуживание. Уменьшение риска потери документов или их утраты снижает также и вероятность врачебной ошибки, а преемственность лечения позволяет более полно отслеживать изменения в состоянии здоровья больного (Веселкова, 2021).

Функциональные возможности ЭМК-систем позволяют создавать структурированные базы данных, которые включают в себя таких атрибуты, как диагнозы по МКБ-10, результаты лабораторных и инструментальных исследований, назначения лекарственных

препаратов, аллергические реакции и противопоказания и многое другое. Помимо этого, ЭМК обладают интеграционными возможностями как с различными диагностическими информационными системами, так и с базами данных аптек и страховых организаций.

Так как ЭМК – это база данных, то она предоставляет те же возможности анализа, что и другие базы данных. А это означает возможности работы с большими данными, создание систем обратной связи (напоминания и предупреждениям пациентам, к примеру, о необходимости обновить прививку) и т.д.

К современным системам, прямо или потенциально включающим в себя возможности ЭМК, можно отнести ЕМИАС (Веселкова, 2021), Epic Systems (Revolutionizing..., 2024) и др.

Перспективным направлением развития ЭМК является использование искусственного интеллекта для автоматизации аналитических процессов с данными, развитие межрегионального и международного обмена информацией, дальнейшее развитие интеграционных возможностей.

Существуют и определённые вызовы во внедрении и развитии этой технологии. С технической стороны – это вопрос о совместимости с уже используемыми информационными системами, а в организационном плане переход на ЭМК должен сопровождаться изменениями в системе организации медицинских услуг. С юридической точки зрения подобные системы должны соответствовать ФЗ-152 «О персональных данных».

Телемедицина представляет собой комплекс технологических решений, позволяющих оказывать медицинскую помощь на расстоянии с использованием телекоммуникационных технологий. В контексте управления медицинскими организациями телемедицина становится стратегическим инструментом оптимизации ресурсов и повышения доступности медицинской помощи (Юсупова, 2022).

В управлеченском отношении телемедицина открывает принципиально новые возможности по организации медицинской помощи (Марченкова, 2023). Удалённые консультации и диагностика возможно на базе уже существующих технических средств, которые позволяют устанавливать различные виды цифровой связи между медицинским персоналом, пациентами, менеджментом и т.д. (Федорович, 2022). Всё это позволяет, к примеру, получать второе мнение от узких специалистов или проводить дистанционную интерпретацию диагностических данных. Дистанционный мониторинг пациентов с помощью носимых устройств позволяет улучшить качество медицинской помощи в отношении широко ряда пациентов и имеет потенциал для дальнейшего развития системы профилактики заболеваний – это весомый управлеченческий аспект, требующий как финансово-экономической, так и организационно-стратегической интерпретации.

Организационный аспект позволяет оптимизировать поток пациентов, распределять их по медицинским учреждениям более эффективно, что снизит нагрузку на систему здравоохранения при повышении качества медицинских услуг, снимет ряд вопросов кадрового и организационного характера, к примеру, вопрос кадрового голода на местах, недостатка узких специалистов в малых населённых пунктах и т.д. Соответственно, потенциальный экономико-управлеченческий эффект от введения телемедицины можно свести к трём ключевым факторам: экономическая выгода, повышение доступности, и улучшение качества управления и организации в медицине (Сафонов, 2021).

Потенциальными вызовами на пути введения телемедицины является несовершенство сетевой инфраструктуры (нестабильно или отсутствие интернет-соединения в различных уголках страны), вопрос о совместимости оборудования, необходимость подготовки и переподготовки кадров, создания законодательной базы для развития такого рода врачебной помощи, а также недоверие пациентов к качеству дистанционных медицинских услуг, общий консерватизм медицинского сообщества.

Примером развития телемедицины является российский коммерческий проект «Доктор рядом» (Доктор..., 2025), Teladoc Health (Teladoc..., 2025) (компания из США) и другие организации, которые развиваются телемедицину уже сейчас.

Искусственный интеллект (Emmert-Streib, 2018) и технологии больших данных (Ган, 2023), способны революционизировать подходы к управлению в здравоохранении, предлагая принципиально новые возможности для анализа данных, прогнозирования и принятия решений. Эти технологии имеют потенциал стать стратегическим активом современных медицинских организаций.

Ключевые организационно-управленческие возможности заключаются в предиктивной аналитике и рациональном управлении ресурсами – всё это возможно благодаря использованию искусственного интеллекта для анализа больших данных. Всё это создаёт условия для оптимизации работы медицинских учреждений, эффективным расходованием ресурсов (мединаментов и расходных материалов), более точного прогнозирования работы как отдельных медучреждений, так всей системы здравоохранения или её отдельной части (Султанов, 2024).

Системы поддержки врачебных решений направлены на снижение вероятности врачебной ошибки, мониторинга врачебной деятельности, общей разгрузки врачебной работы, что позволит повысить качество медицинской помощи. Управление качеством – это важная часть управления медицинскими учреждениями, т.к. зачастую необходимо соблюдать баланс между качеством и доступностью медицинской услуги. Аудит медицинских документов и анализ данных, прогнозирование рисков осложнений и другие возможности искусственного интеллекта также создают новые возможности для управления качеством медицинских услуг (Голубова, 2014).

Для внедрения подобных систем уже сейчас существуют технологические заделы, в виде платформ машинного обучения (например, TensorFlow (Комплексная..., 2025) и др.), систем обработки больших данных (например, Hadoop (Apache Hadoop..., 2025) и др.), облачные хранилища медицинских данных (МедАнгел..., 2025), интеграционные решения с ЭМК и другими медицинскими ИС (Столбов, 2011).

Связка ИИ и больших данных должна дать существенные улучшения в эффективности и качестве медицинской помощи, а за счёт рационализации и оптимизации достигается экономическая эффективность.

Специфическим барьером во внедрении может быть вопрос об этичности применения искусственного интеллекта для лечения людей и вынесения решений. В любом случае, самостоятельная работа ИИ (не в качестве системы поддержки врачебных решений) на данном этапе развития технологии не рассматривается. Кроме этого, необходимо понимать, что самообучающиеся системы не мыслят в полном смысле слова – у них возможно формирование алгоритмических предубеждений, накопления системных ошибок и т.д.

В перспективе ИИ и большие данные позволят персонализировать медицинские услуги (снизить стоимость персонализации), добиться автоматического контроля над состоянием здоровья пациентов и выполнении клинических рекомендаций за пределами стационара. Футурристической, но уже теоретически ощущимой технологией является цифровое моделирование человеческого организма (конкретного пациента), что позволит создать новую отрасль цифровой медицины. Всё это создаёт и вызовы для управленческого сектора – необходимость вводить инновации и управлять изменениями (Федин, 2023).

Реальные кейсы применения включают в себя систему, например, IBM Watson Oncology (анализ онкологических случаев) (5725-W51 IBM..., 2025), Google DeepMind Health (прогнозирование и анализ различных заболеваний) (DeepMind's health team..., 2025), российские разработки в области ИИ (Российские учёные..., 2025).

Применение ИИ и больших данных открывает новые горизонты в управлении меди-

цинскими организациями, создавая качественный переход от реактивного к проактивному управлению (Толмачёва, 2022). Однако успешная реализация требует решения комплекса технологических, организационных и нормативных вопросов. В перспективе эти технологии станут неотъемлемой частью системы управления здравоохранением, обеспечивая принципиально новый уровень эффективности и качества медицинской помощи.

Другой стороной цифровой трансформации выступают цифровые платформы для работы с пациентами представляют собой комплексные решения, обеспечивающие удобный и безопасный канал коммуникации между медицинской организацией и пациентами. Эти системы становятся ключевым элементом в стратегии управления взаимоотношениями с потребителями медицинских услуг.

В число этих цифровых систем включаются персональные онлайн-кабинеты пациентов, сервисы самообслуживания, коммуникационные модули (мессенджеры для общения с врачами или представителями медучреждений), системы обратной связи и оценки качества.

Технологическая архитектура уже существует – подобные решения являются общепризнанной практикой в других сферах. К примеру, в РФ активно работает портал «Госуслуги», который уже включает в себя часть представляемого функционала. Дальнейшим развитием таких систем будет углубление онлайн-взаимодействия с перспективой полного переноса взаимодействия в цифровое пространство.

К управлеченческим вызовам, которые потенциально будут возникать при внедрении таких систем, можно отнести цифровое неравенство среди пациентов (необходимость владения цифровыми технологиями), необходимость подготовки кадров и консерватизм медицинской среды, необходимость постоянной качественной технической поддержки, и, наконец, обеспечение кибербезопасности. Последнее является ключевым фактором при внедрении данного вида технологического взаимодействия в медицинскую сферу (Едреев, 2022).

Цифровые платформы для работы с пациентами трансформируют традиционные модели взаимодействия в здравоохранении, создавая основу для пациентоориентированного подхода (Хохлов, 2023). Их внедрение позволяет не только улучшить качество обслуживания, но и получить значительный управлеченческий эффект за счет оптимизации процессов и глубокой аналитики. Успешная реализация требует комплексного подхода, учитывающего технологические, организационные и поведенческие аспекты. В перспективе эти платформы способны стать одним из основных каналов коммуникации между медицинскими организациями и пациентами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цифровая трансформация в управлении медицинскими организациями представляет собой комплексный процесс, охватывающий все ключевые аспекты деятельности - от клинической работы до административного управления. Как показал анализ, современные технологии кардинально меняют традиционные подходы к организации медицинской помощи, предлагая принципиально новые возможности для повышения эффективности, качества и доступности услуг.

Таким образом, для успешной цифровизации необходима системная интеграция технологий, т.е. одновременное внедрение взаимосвязанных решений: ЭМК, телемедицины, аналитических систем и цифровых платформ для пациентов. Помимо этого, необходимо преобразование управлеченческих процессов - цифровые инструменты позволяют перейти от реактивного к проактивному управлению ресурсами и пациентоориентированному подходу.

В перспективе возможно развитие в сторону дальнейшей интеграции ИИ и предиктивной аналитики в процессы принятия управлеченческих решений, развитие экосистемных решений, объединяющих различные цифровые сервисы, а также повышение роли пациентов как активных участников медицинского процесса через цифровые платформы. В будущем можно представить формирование футуристических «умных» больниц с полностью или частично автоматизированными процессами управления

С точки зрения управления изменениями необходимо реализовать поэтапный переход на цифровые технологии с обязательным пилотированием решений. Для этого требуются инвестиции в обучение и адаптацию персонала, разработка четких регламентов использования новых технологий и обеспечение кибербезопасности и защиты данных.

Цифровая трансформация управления медицинскими организациями - не просто внедрение новых технологий, а фундаментальное изменение парадигмы управления, требующее пересмотра традиционных управлеченческих практик и организационной культуры. Успешная реализация этих изменений позволит создать принципиально новую модель здравоохранения, более эффективную, доступную и ориентированную на потребности пациентов.

#### *Литература*

Веселкова А.Ю. и др. Влияние электронных медицинских записей в современной системе оказания первичной медико-санитарной помощи на взаимодействие врача и пациента в Москве // Здравоохранение РФ. 2021. №5. С. 405-410.

Веселкова А.Ю., Звонарева Е.С., Корнилов М.Н., Ушенин В.В., Корнилова Е.Б., Холовня-Волоскова М.Э. Влияние электронных медицинских записей в современной системе оказания первичной медико-санитарной помощи на взаимодействие врача и пациента в Москве // Здравоохранение РФ. 2021. №5. с.405-410.

Ган Д.А., Гусева А.В. Отношение студентов-медиков к использованию больших данных в медицине // Scientist. 2023. №4 (26). с. 262-266.

Голубова Т.Н., Махкамова З.Р., Колбасина Л.П. Проблемы введения электронного документооборота в общую практику/семейную медицину // Крымский терапевтический журнал. 2014. №1 (22). с. 98-101.

Доктор рядом. Сайт, 2025 <https://dr-telemed.ru/?ysclid=me0naymqj4579210843> (дата обращения 08.08.2025).

Едреев Т.Ш., Магомадова З.С., Муциева Э.Ю. Влияние информатизации на экономическую деятельность предприятия // Журнал прикладных исследований. 2022. №8. – С. 332-335.

Комплексная платформа для машинного обучения. Сайт, 2025 URL:<https://www.tensorflow.org/?hl=ru> (дата обращения 08.08.2025).

Кухтичев А.А. Электронная медицинская карта как основа сервисов цифровой медицины информационной системы «ЦифроМед» // Вестник НГУ. Серия: Информационные технологии. 2016. №1. С.61-75.

Марченкова Л.А., Розанов И.А. Применение дистанционного мониторинга состояния пациентов в медицинских организациях реабилитационного и санаторно-курортного профиля // Вестник восстановительной медицины. 2023. №1. с.60-68.

МедАнгел.ЕГИСЗ. Сайт, 2025 URL: [https://mis.medangel24.ru/medangelegisz?utm\\_source=ya&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=poisk\\_egisz&utm\\_content=16394215642&ycid=11788367749620695039](https://mis.medangel24.ru/medangelegisz?utm_source=ya&utm_medium=cpc&utm_campaign=poisk_egisz&utm_content=16394215642&ycid=11788367749620695039)(дата обращения 08.08.2025).

Мосолова Н.А. Эффективность менеджмента: оптимизация рисков на различных уровнях управления экономикой / Н. А. Мосолова, О. В. Умгаева, А. Б. Шакаров // Экономика образования. – 2022. – № 4(131). – С. 97-105.

Нарышкин А.А., Нарышкина А.А. Цифровизация здравоохранения в странах БРИКС+ // Современная Европа. 2025. №1 (129). С. 136-149.

Портал «Госуслуги». URL: <https://www.gosuslugi.ru/>(дата обращения 08.08.2025).

Российские учёные разработали ИИ, уменьшающий вероятность ошибки при кардио-хирургических операциях // Хабр. Сайт, 2025 URL: <https://habr.com/ru/news/576282/>(дата обращения 08.08.2025).

Сафонов В.В. Экономические эффекты предоставления телемедицинских услуг // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №8. С. 258-262.

Столбов А.П., Кузнецов П.П. Интеграция персональных данных о состоянии здоровья: этапы реализации // Врач и информационные технологии. 2011. №5. С. 31-50.

Султанов Р.Р. Экономическая оценка эффективности применение искусственного интеллекта в здравоохранении с помощью метода Health technology assessment // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). 2024. №9. с. 41-49.

Толмачёва И.В. и др. Искусственный интеллект в медицине. Аналитический доклад. Томск, 2022. 94 с.

Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения 19.07.2025).

Федин В. Информатизация в сфере медицины: мировая и российская практика // Евразийский научный журнал. 2023. №4. с. 25-29.

Федорович А.А., Горшков А.Ю., Королев А.И., Драпкина О.М. Смартфон в медицине - от справочника к диагностической системе. обзор современного состояния вопроса // КВТиП. 2022. №9. С. 66-74.

Хохлов А.Л., Сычев Д.А. Концепция пациентоориентированности в медицине и фармации // ПОФМ. 2023. №1. С. 1-4.

Юсупова Ф.У. Развитие телемедицины // Экономика и социум. 2022. №10-2 (101). с.653-656.

5725-W51 IBM Watson for Oncology. Site IBM, 2025 URL: <https://www.ibm.com/docs/en/announcements/watson-oncology?ysclid=me0nioux17267392892>(дата обращения 08.08.2025).

Apache Hadoop. Site, 2025 URL:<https://hadoop.apache.org/> (дата обращения 08.08.2025).

DeepMind's health team joins Google Health // Google Deep Mind, 2025 URL: <https://deepmind.google/discover/blog/deepminds-health-team-joins-google-health/>(дата обращения 08.08.2025).

Emmert-Streib F., Dehmer M. Machine Learning Perspective on Personalized Medicine: An Automated, Comprehensive Knowledge Base with Ontology for Pattern Recognition // MAKE. 2018. №1. pp. 149-156(дата обращения 08.08.2025).

Revolutionizing Healthcare with Epic Systems: Electronic Patient Records, Medical Scheduling, Care Management, Patient Portals, Health Data Analysis // Metaversum, site. 2024 URL: <https://metaversum.it/revolutionizing-healthcare-with-epic-systems-electronic-patient-records-medical-scheduling-care-management-patient-portals-health-data-analysis/>(дата обращения 08.08.2025).

Teladoc Health. Site, 2025 URL: <https://www.teladochealth.com/> (дата обращения 08.08.2025).

#### *References*

Veselkova A.YU. i dr. Vliyanie elektronnyh medicinskikh zapisej v sovremennoj sisteme okazaniya pervichnoj mediko-sanitarnoj pomoshchi na vzaimodejstvie vracha i pacienta v Moskve [The influence of electronic medical records in the modern system of primary health

care on the interaction of doctor and patient in Moscow] // Zdravooхранение RF. 2021. №5. S. 405-410 [in Russian].

Veselkova A.YU., Zvonareva E.S., Kornilov M.N., Ushenin V.V., Kornilova E.B., Holovnya-Voloskova M.E. Vliyanie elektronnyh medicinskikh zapisej v sovremennoj sisteme okazaniya pervichnoj mediko-sanitarnoj pomoshchi na vzaimodejstvie vracha i pacienta v Moskve [The influence of electronic medical records in the modern primary health care system on the interaction of doctor and patient in Moscow] // Zdravooхранение RF. 2021. №5. s.405-410 [in Russian].

Gan D.A., Guseva A.V. Otnoshenie studentov-medikov k ispol'zovaniyu bol'shih dannyh v medicine [The attitude of medical students to the use of big data in medicine] // Scientist. 2023. №4 (26). s. 262-266 [in Russian].

Golubova T.N., Mahkamova Z.R., Kolbasina L.P. Problemy vvedeniya elektronnogo dokumentooborota v obshchuyu praktiku/semejnuyu medicine [Problems of introducing electronic document management into general practice/family medicine] // Krymskij terapevticheskij zhurnal. 2014. №1 (22). s. 98-101 [in Russian].

Doktor ryadom [The doctor is nearby]. Sajt, 2025 <https://dr-telemed.ru/?ysclid=me0naymqj4579210843> (data obrashcheniya 08.08.2025) [in Russian].

Edreev T.SH., Magomadova Z.S., Mucieva E.YU. Vliyanie informatizacii na ekonomicheskuyu deyatel'nost' predpriyatiya [The influence of informatization on the economic activity of an enterprise] // ZHurnal prikladnyh issledovanij. 2022. №8. s. 332-335 [in Russian].

Kompleksnaya platforma dlya mashinnogo obucheniya [A comprehensive machine learning platform]. Sajt, 2025 URL:<https://www.tensorflow.org/?hl=ru> (data obrashcheniya 08.08.2025) [in Russian].

Kuhtichev A.A. Elektronnaya medicinskaya karta kak osnova servisov cifrovoj mediciny informacionnoj sistemy «CifroMed» [Electronic medical record as the basis of digital medicine services of the digital medicine information system] // Vestnik NGU. Seriya: Informacionnye tekhnologii. 2016. №1. S.61-75 [in Russian].

Marchenkova L.A., Rozanov I.A. Primenenie distancionnogo monitoringa sostoyaniya pacientov v medicinskikh organizaciyah reabilitacionnogo i sanatorno-kurortnogo profilya [Application of remote monitoring of patients' condition in medical organizations of rehabilitation and sanatorium-resort profile] // Vestnik vosstanovitel'noj mediciny. 2023. №1. s.60-68 [in Russian].

MedAngel.EGISZ. Sajt, 2025 URL: [https://mis.medangel24.ru/medangelegisz?utm\\_source=ya&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=poisk\\_egisz&utm\\_content=16394215642&ycid=11788367749620695039](https://mis.medangel24.ru/medangelegisz?utm_source=ya&utm_medium=cpc&utm_campaign=poisk_egisz&utm_content=16394215642&ycid=11788367749620695039)(data obrashcheniya 08.08.2025) [in Russian].

Mosolova N.A. Effektivnost' menedzhmenta: optimizaciya riskov na razlichnyh urovnyah upravleniya ekonomikoj [Management effectiveness: risk optimization at various levels of economic management] / N. A. Mosolova, O. V. Umgaeva, A. B. SHakarov // Ekonomika obrazovaniya. – 2022. – № 4(131). – S. 97-105 [in Russian].

Naryshkin A.A., Naryshkina A.A. Cifrovizaciya zdravooхранения v stranah BRIKS+ [Digitalization of healthcare in the BRICS+ countries] // Sovremennaya Evropa. 2025. №1 (129). S. 136-149 [in Russian].

Portal «Gosuslugi». URL: <https://www.gosuslugi.ru/>(data obrashcheniya 08.08.2025) [in Russian].

Rossijskie uchyonye razrabotali II, umen'shayushchij veroyatnost' oshibki pri kardiohirurgicheskikh operaciyah [Russian scientists have developed an AI that reduces the likelihood of error during cardiac surgery] // Habr. Sajt, 2025 URL: <https://habr.com/ru/news/576282/>(data obrashcheniya 08.08.2025) [in Russian].

Safonov V.V. Ekonomicheskie effekty predostavleniya telemedicinskikh uslug [Economic

effects of providing telemedicine services] // Innovacionnye aspekty razvitiya nauki i tekhniki. 2021. №8. S. 258-262 [in Russian].

Stolbov A.P., Kuznecov P.P. Integraciya personal'nyh dannyh o sostoyanii zdorov'ya: etapy realizacii [Integration of personal health data: stages of implementation] // Vrach i informacionnye tekhnologii. 2011. №5. C. 31-50 [in Russian].

Sultanov R.R. Ekonomicheskaya ocenka effektivnosti primenenie iskusstvennogo intellekta v zdravookhranenii s pomoshch'yu metoda Health technology assessment [Economic assessment of the effectiveness of the use of artificial intelligence in healthcare using the Health technology assessment method] // Raqamli iqtisodiyot (Cifrovaya ekonomika). 2024. №9. c. 41-49 [in Russian].

Tolmacyova I.V. i dr. Iskusstvennyj intellekt v medicine [Artificial intelligence in medicine]. Analiticheskij doklad. Tomsk, 2022. 94 s. [in Russian].

Federal'nyj zakon “O personal'nyh dannyh” [“On Personal Data”] ot 27.07.2006 № 152-FZ (poslednyaya redakciya) URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (data obrashcheniya 19.07.2025) [in Russian].

Fedin V. Informatizaciya v sfere mediciny: mirovaya i rossijskaya praktika [Informatization in the field of medicine: world and Russian practice] // Evrazijskij nauchnyj zhurnal. 2023. №4. s. 25-29 [in Russian].

Fedorovich A.A., Gorshkov A.YU., Korolev A.I., Drapkina O.M. Smartfon v medicine - ot spravochnika k diagnosticheskoy sisteme. obzor sovremennoego sostoyaniya voprosa [Smartphone in medicine - from a reference book to a diagnostic system. review of the current state of the issue] // KVTiP. 2022. №9. S. 66-74 [in Russian].

Hohlov A.L., Sychev D.A. Koncepciya pacientoorientirovannosti v medicine i farmacii [The concept of patient orientation in medicine and pharmacy] // POFM. 2023. №1. S. 1-4 [in Russian].

YUsupova F.U. Razvitie telemediciny [Development of telemedicine] // Ekonomika i socium. 2022. №10-2 (101). s.653-656 [in Russian].

5725-W51 IBM Watson for Oncology. Site IBM, 2025 URL: <https://www.ibm.com/docs/en/announcements/watson-oncology?ysclid=me0niouxl7267392892>(дата обращения 08.08.2025).

Apache Hadoop. Site, 2025 URL:<https://hadoop.apache.org/> (дата обращения 08.08.2025).

DeepMind's health team joins Google Health // Google Deep Mind, 2025 URL: <https://deepmind.google/discover/blog/deepminds-health-team-joins-google-health/>(дата обращения 08.08.2025).

Emmert-Streib F., Dehmer M. Machine Learning Perspective on Personalized Medicine: An Automated, Comprehensive Knowledge Base with Ontology for Pattern Recognition // MAKE. 2018. №1. pp. 149-156(дата обращения 08.08.2025).

Revolutionizing Healthcare with Epic Systems: Electronic Patient Records, Medical Scheduling, Care Management, Patient Portals, Health Data Analysis // Metaversum, site. 2024 URL: <https://metaversum.it/revolutionizing-healthcare-with-epic-systems-electronic-patient-records-medical-scheduling-care-management-patient-portals-health-data-analysis/>(дата обращения 08.08.2025).

Teladoc Health. Site, 2025 URL: <https://www.teladochealth.com/> (дата обращения 08.08.2025).

**БУХГАЛТЕРСКИЙ И  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
УЧЕТ**

---

**Берикова Н.Б.,**

кандидат экономических наук, доцент,

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: natla13@yandex.ru,*

**Павлова Н.Ц.,**

кандидат экономических наук, доцент,

*Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова,*

*г. Элиста, Российская Федерация,*

*E-mail: pavlova\_nc68@mail.ru,*

**Багомаева Д.К.,**

Универсальный специалист МФЦ,

*ГАУ РД Многофункциональный центр предоставления*

*государственных и муниципальных услуг в Республике Дагестан,*

*г. Каспийск, Российская Федерация,*

*E-mail: bosx13@inbox.ru*

## РЕФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНОГО УЧЕТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ С МСФО ПС

**Аннотация.** Статья посвящена комплексному анализу процесса реформирования бюджетного учёта в Российской Федерации. Исследование охватывает ключевые этапы трансформации системы, начиная с середины 2000-х годов, и рассматривает его в контексте общей модернизации управления государственными финансами. Центральное внимание уделяется таким фундаментальным направлениям реформы, как переход от кассового метода к методу начислений, унификация учётных процедур на основе Единого плана счетов и поэтапная интеграция с Международными стандартами финансовой отчётности для публичного сектора (МСФОПС).

В работе оцениваются достигнутые результаты, включая повышение прозрачности и достоверности бюджетной отчётности, создание технологической основы для её формирования и составление консолидированных отчётов. Одновременно выявляются и подробно обсуждаются системные проблемы и противоречия реформы, такие как сохранение «сметного» мышления, трудности адаптации МСФОПС и слабая связь учётных данных с оценкой результативности бюджетных расходов.

В заключении формулируются выводы о незавершённом характере реформы и определяются перспективные направления её дальнейшего развития, среди которых – углубление курса на МСФОПС, развитие управленческого учёта и усиление аналитической составляющей на основе цифровизации.

**Ключевые слова:** учет, бюджетный учет, отчетность, изменения в бюджетном учете, реформирование учета в бюджетной сфере, Международные стандарты финансовой отчётности для публичного сектора.

**Berikova N.B.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,*

*Elista, Russian Federation,  
E-mail: natla13@yandex.ru*

**Pavlova N.C.,**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov,*

*Elista, Russian Federation,  
E-mail: pavlova\_nc68@mail.ru*

**Bagomaeva D.K.,**

*Universal specialist of the MFC,  
GAU RD Multifunctional Center for the Provision  
of State and Municipal Services in the Republic of Dagestan,*

*Kaspiysk, Russian Federation,  
E-mail: bosx13@inbox.ru*

## **BUDGET ACCOUNTING REFORM IN THE RUSSIAN FEDERATION: STAGES, METHODS AND PROSPECTS OF INTEGRATION WITH IFRS**

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive analysis of the process of reforming budget accounting in the Russian Federation. The study covers the key stages of the system's transformation since the mid-2000s and examines it in the context of the overall modernization of public finance management. Central attention is being paid to such fundamental areas of reform as the transition from the cash method to the accrual method, the unification of accounting procedures based on a Single Chart of Accounts, and phased integration with International Financial Reporting Standards for the Public Sector (IFRSS).

The work evaluates the results achieved, including increasing the transparency and reliability of budget reporting, creating a technological basis for its formation and compiling consolidated reports. At the same time, systemic problems and contradictions of the reform are identified and discussed in detail, such as the preservation of "cost-based" thinking, difficulties in adapting the IASB and the weak connection of accounting data with the assessment of the effectiveness of budget expenditures.

In conclusion, conclusions are drawn about the incomplete nature of the reform and promising directions for its further development are identified, among which are deepening the course on IFRSS, developing managerial accounting and strengthening the analytical component based on digitalization.

**Keywords:** accounting, budget accounting, reporting, changes in budget accounting, budget accounting reform, International Financial Reporting Standards for the public sector.

## ВВЕДЕНИЕ

Бюджетный учёт представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении о состоянии активов, обязательств, а также о операциях, изменяющих эти активы и обязательства, публично-правовых образований Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (Балдина, 2018:23). Его значение сложно переоценить, поскольку он является фундаментальной основой для формирования прозрачной, достоверной и полной картины управления государственными финансами. От качества бюджетного учёта напрямую зависит эффективность бюджетного процесса, обоснованностьправленческих решений на всех уровнях власти, а также доверие общества к деятельности государства. Исторически бюджетный учёт в России развивался в рамках строго регламентированной, но зачастую изолированной от общемировых тенденций системы, ориентированной преимущественно на контроль исполнения сметы расходов (Пашенко, 2018:9). Однако процессы глобализации, интеграция России в мировую экономику и возрастающие требования к публичной отчётности органов власти обусловили необходимость глубокого реформирования этой системы. Целью данного исследования является комплексный анализ процесса реформирования бюджетного учёта в России, начиная с ключевых этапов его трансформации, применяемых методов и заканчивая оценкой достигнутых результатов и перспектив дальнейшего развития. Актуальность темы обусловлена тем, что реформа является непрерывным и динамичным процессом, оказывающим непосредственное влияние на финансовую стабильность страны. Задачами работы являются: во-первых, рассмотрение теоретических и методологических основ реформы, включая переход на метод начислений и адаптацию международных стандартов; во-вторых, анализ конкретных инструментов и механизмов, используемых в процессе преобразований; в-третьих, обсуждение выявленных проблем и противоречий; и, наконец, формулировка основных результатов и выводов относительно текущего состояния и вектора дальнейшего движения бюджетной учётной системы.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование процесса реформирования бюджетного учёта базируется на анализе широкого круга материалов, центральное место среди которых занимает нормативно-правовая база, регулирующая сферу бюджетных отношений и бухгалтерского учёта в публичном секторе. Ключевыми документами, выступившими в качестве первичных источников, являются Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», а также приказы Министерства финансов Российской Федерации, утверждающие единый план счетов бюджетного учёта и инструкции по его применению. Особое внимание уделяется анализу Концепции реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации в 2004–2006 годах, которая стала отправной точкой для системных преобразований, и последующих программных документов, определяющих стратегию развития учёта на более поздних этапах.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы, в первую очередь, исторический метод, который позволил проследить генезис и эволюцию системы бюджетного учёта, выявить предпосылки и этапы реформирования. Сравнительно-сопоставительный метод был применён для анализа различий между традиционной кассовой моделью учёта и моделью, основанной на методе начислений, а также для сравнения российской системы бюджетной отчётности с требованиями международных стандартов, в частности, Международных стандартов финансовой отчётности для публичного

сектора (МСФОПС). Системный подход дал возможность рассмотреть бюджетный учёт не как изолированный институт, а как элемент общей системы управления государственными финансами, тесно связанный с бюджетным процессом, закупочной деятельностью и стратегическим планированием. Кроме того, использовался метод анализа документов, который заключался в детальном изучении содержания нормативных актов и официальных отчётов для выявления заложенных в них принципов, противоречий и тенденций.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Процесс реформирования бюджетного учёта в России является сложным и многогранным явлением, которое порождает множество дискуссионных вопросов, касающихся как выбранной методологии, так и практической реализации задуманных преобразований. Центральным элементом дискуссии является переход от кассового метода учёта, фиксированного исключительно движение денежных средств, к методу начислений, который признаёт доходы и расходы в момент их возникновения, а не фактического получения или выплаты денег. Теоретически этот переход должен был кардинально повысить качество финансовой информации, позволив оценить реальную стоимость предоставления государственных услуг, состояние активов и размеры принятых обязательств (Журенко, 2017).

На практике же внедрение метода начислений столкнулось с рядом системных проблем. Во-первых, сохраняется сильное влияние остаточного принципа мышления, унаследованного от сметной системы, когда главным показателем для многих руководителей остаётся объём освоенных средств, а не экономический эффект. Во-вторых, метод начислений в его российской интерпретации часто носит половинчатый характер; например, признание расходов по начислению в полном объёме не всегда сопровождается адекватной оценкой и отражением в балансе соответствующих активов или обязательств, что может искажать финансовую картину (Пашенко, Саначева, 2018:10).

Для наглядного представления информации о ключевых этапах реформы и их содержательном наполнении применялся метод табличной визуализации, что позволяет структурировать значительный массив данных.

*Таблица*

Основные этапы реформирования бюджетного учёта в Российской Федерации

Хронологический период	Ключевое событие или нормативный акт	Основное содержание этапа	Цель этапа
2004–2006 гг.	Концепция реформирования бюджетного процесса	Переход от сметного финансирования к бюджетированию, ориентированному на результаты (БОР). Заложены основы для внедрения метода начислений.	Повышение эффективности бюджетных расходов, создание условий для перехода к учёту, адекватно отражающему экономическую стоимость операций.

2005–2008 гг.	Введение новых редакций Инструкций по бюджетному учёту (Приказы Минфина России)	Формирование Единого плана счетов бюджетного учёта. Постепенное внедрение элементов метода начислений (учёт основных средств, амортизация, обязательств).	Унификация учёта на всех уровнях бюджетной системы, создание предпосылок для формирования полной картины активов и обязательств.
2010 г.	Принятие Федерального закона № 83-ФЗ «О внесении изменений...» (реформа бюджетных учреждений)	Разделение учреждений на казённые, бюджетные и автономные. Изменение принципов их финансового обеспечения и, как следствие, учётных процедур.	Повышение самостоятельности и финансовой ответственности учреждений, диверсификация источников финансирования.
2011–2013 гг.	Принятие Закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»	Распространение действия закона на публично-правовые образования. Закрепление обязанности составления консолидированной бюджетной отчётности.	Повышение статуса бюджетного учёта, приведение его в соответствие с общими принципами бухгалтерского учёта.
2016 г.–2023 г.	Приказ Минфина России № 256н «О введении в действие Международных стандартов...»	Поэтапное внедрение в России МСФОПС для составления отчётности публично-правовыми образованиями.	Обеспечение сопоставимости бюджетной отчётности России с отчётностью других стран, повышение её информативности для широкого круга пользователей.
2024 г.–2026 г.	Приказ Минфина России от 06.05.2024 № 179 «Об утверждении программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов на 2024–2027 гг.»	С 1 января 2026 года учреждения бюджетной сферы перейдут на ведение учёта по новым федеральным стандартам, которые заменят инструкции №157н, 162н, 174н и 183н.	принципы и требования бухгалтерского учета организаций госсектора приведены в соответствии с условиями деятельности субъектов в бюджетной сфере и рыночной экономике.

составлено авторами

Другим ключевым аспектом для обсуждения является интеграция принципов Международных стандартов финансовой отчётности для публичного сектора в национальную учётную практику. Провозглашённый курс на сближение с МСФОПС является безусловно позитивным шагом, направленным на повышение прозрачности и международной сопоставимости российской бюджетной отчётности. Однако данный процесс сопряжён с существенными трудностями адаптации. Российская система бюджетного учёта истори-

чески создавалась как строго регламентированный инструмент контроля за исполнением бюджета, в то время как МСФОПС основаны на принципах справедливой стоимости, профессиональном суждении и представлении информации, полезной для принятия экономических решений. Это порождает конфликт между жёсткой унификацией учётных процедур, предписываемых российскими инструкциями, и гибкостью, требуемой международными стандартами. Например, оценка активов по первоначальной стоимости, доминирующая в российском учёте, может существенно отличаться от их справедливой стоимости, что делает баланс публично-правового образования менее информативным с точки зрения оценки его реального финансового положения (Берикова и др., 2019:261). Кроме того, возникает вопрос о подготовке кадров, способных не просто механически применять план счетов, но и понимать экономическую суть операций и принципы МСФОПС.

Значительную дискуссию вызывает также взаимосвязь реформы бюджетного учёта с другими элементами модернизации системы государственного управления, в частности, с бюджетированием, ориентированным на результаты. Теоретически реформированный учёт должен стать источником данных для анализа эффективности бюджетных расходов, позволяя сопоставить затраты с достигнутыми результатами. Однако на практике эта связь остаётся слабой. Учётная система, даже после реформ, продолжает генерировать информацию преимущественно о затратах, в то время как информация о результатах деятельности учреждений формируется в других, зачастую не интегрированных с учётом системах. Это создаёт разрыв между финансовой и управлеченческой отчётностью, не позволяя органам власти в полной мере использовать данные учёта для стратегического планирования и оценки performance. Проблема усугубляется сохранением значительного объёма избыточной и дублирующейся отчётности, которую учреждения обязаны представлять в различные контролирующие органы, что приводит к высоким административным издержкам и отвлекает ресурсы от аналитической работы (Балдина, 2018). Таким образом, несмотря на декларируемые цели, реформа ещё не привела к созданию целостной системы, в которой учётные данные напрямую и эффективно служат целям повышения результативности бюджетных расходов.

Несмотря на отмеченные в ходе обсуждения проблемы и противоречия, процесс реформирования бюджетного учёта в Российской Федерации принёс ряд значимых и ощущимых результатов. Прежде всего, следует отметить достижение формальной унификации и стандартизации учётных процессов на всех уровнях бюджетной системы страны. Внедрение Единого плана счетов бюджетного учёта и единых инструкций по его применению позволило создать интегрированную информационную базу, обеспечивающую сопоставимость данных от федерального уровня до уровня муниципальных учреждений. Это является фундаментальным условием для составления консолидированной бюджетной отчётности, которая теперь регулярно формируется и публикуется, предоставляя более полное представление о финансовом состоянии всего публичного сектора (Поветкина, 2018). Данный результат имеет первостепенное значение для обеспечения прозрачности и подотчётности органов власти.

Вторым ключевым результатом стало качественное изменение содержания бюджетной отчётности. Благодаря переходу на метод начислений, пусть и не в полной мере, отчётность перестала быть просто отчётом о кассовых потоках. Балансы органов власти и учреждений теперь включают информацию об основных средствах, нематериальных активах, запасах, финансовых и нефинансовых обязательствах. Это позволяет оценивать не только текущее состояние ликвидности, но и долгосрочную финансовую устойчивость публично-правовых образований. Появление в отчётности таких показателей, как величина дебиторской и кредиторской задолженности, остатки незавершённого строи-

тельства, данные о амортизации основных средств, предоставляет пользователям, включая законодательные органы и аналитиков, гораздо более богатый инструментарий для анализа.

Третьим значимым результатом является создание технологической основы для ведения современного бюджетного учёта. Реформа была тесно связана с повсеместной автоматизацией учётных процессов на базе специализированного программного обеспечения, интегрированного с системами казначейского сопровождения и электронного бюджета. Это не только сократило время на обработку первичных документов и формирование отчётности, но и значительно повысило точность и достоверность учётных данных за счёт встроенного контроля. Автоматизация минимизировала риски арифметических ошибок и несанкционированного изменения данных, способствуя усилению финансовой дисциплины.

Наконец, важным результатом является начало практической реализации перехода на МСФОПС. Несмотря на то, что процесс находится на начальной стадии и сопровождается трудностями, сам факт утверждения соответствующих стандартов и разработки методик их применения задаёт чёткий вектор дальнейшего развития. Уже сейчас ведётся экспериментальная работа по составлению отчётности в соответствии с МСФОПС, накапливается необходимый опыт, готовятся методические рекомендации. Это создаёт предпосылки для того, чтобы в обозримом будущем российская бюджетная отчётность стала полноценной частью международного информационного пространства, способствующей привлечению инвестиций и укреплению доверия к российской финансовой системе (Сарунова, Бибеев, 2021:277). Таким образом, совокупность достигнутых результатов свидетельствует о том, что реформа бюджетного учёта, несмотря на все сложности, в целом движется в правильном направлении, последовательно решая задачи повышения прозрачности, достоверности и информационной ценности данных о государственных финансах (С 2026 года для органов власти, 2025).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что реформирование бюджетного учёта в Российской Федерации является масштабным и необходимым процессом, инициированным в ответ на вызовы современности и направленным на кардинальное повышение качества управления публичными финансами. Этот процесс, начавшийся более пятнадцати лет назад, прошёл несколько последовательных этапов, каждый из которых вносил существенные изменения в методологию, нормативное регулирование и практику учёта. Основными векторами преобразований стали переход от кассового метода к методу начислений, унификация учётных процедур на основе Единого плана счетов, усиление роли консолидированной отчётности и, наконец, поэтапная интеграция с международными стандартами финансовой отчётности для публичного сектора. В результате проделанной работы была создана принципиально новая, более сложная и информационно насыщенная система бюджетного учёта, которая в значительной степени преодолела ограничения старой, сметной модели.

Однако, как показало исследование, реформа не является завершённой и сталкивается с рядом системных вызовов. К ним относятся сохраняющееся противоречие между формальным применением метода начислений и устаревшим сметным мышлением, трудности гармонизации жёстко регламентированного российского учёта с принципами МСФОПС, основанными на профессиональном суждении, а также слабая интеграция данных бюджетного учёта с системой оценки результативности бюджетных расходов. Эти проблемы указывают на то, что дальнейшие преобразования должны быть направ-

лены не только на совершенствование чисто учётных методик, но и на глубокую трансформацию управленческой культуры в публичном секторе. Необходимо сместить акцент с контроля за процессом освоения средств на управление экономическими результатами и стоимостью активов.

Перспективы развития бюджетного учёта видятся в углублении курса на внедрение МСФОПС, что потребует дальнейшего пересмотра национальных регулятивов, широкомасштабного обучения кадров и развития института профессионального суждения бухгалтеров. Одновременно с этим ключевое значение будет иметь усиление взаимосвязи между учётной и управленческой информацией, возможно, через развитие сегмента управленческого учёта в государственном секторе. Технологической основой для этого послужит дальнейшая цифровизация и использование технологий больших данных и аналитики для преобразования учётной информации в инструмент стратегического управления. В конечном счёте, успех реформы будет измеряться не только соответствием отчётности международным стандартам, но и её реальной полезностью для принятия обоснованных решений, направленных на повышение благосостояния граждан и устойчивое социально-экономическое развитие страны. Таким образом, реформирование бюджетного учёта остаётся динамичным и актуальным процессом, требующим постоянного внимания со стороны законодателей, регулятора и профессионального сообщества.

#### *Литература*

Балдина С.В. Бюджетный учет в Российской Федерации. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2018. – 816 с.

Берикова Н.Б. Организация бухгалтерского учета основных средств в государственных учреждениях по новым правилам / Н. Б. Берикова, Ю. Н. Бамбейев, Т. Р. Козачко // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 30(1). – С. 260-263. – EDN ZTESPZ.

Бухгалтерский учет с применением электронного документооборота в учреждениях бюджетной сферы / Н. Б. Берикова, А. А. Абушинова, А. Б. Шургучиев, Ю. Б. Эрдниева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 9(139). – С. 179-187. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.020. – EDN QUTWHR.

Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (с изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс».

Журенко Т.В. Реформирование бюджетного учета в РФ // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2017. – № 04-1. – С. 79–81.

Завадская В.В., Алексеева А.В. Реформирование бюджетного процесса в РФ: эволюция, проблемы и пути их решения // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 11 (39). – С. 702–711.

Пашченко Т.В., Саначева А.А. Реформирование системы бухгалтерского учета в государственном секторе // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2018. – № 20. – С. 9–17.

Поветкина Н.А. Бюджетно-правовые инструменты повышения эффективности государственного управления // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. – 2018. – № 4 (44). – С. 240–245.

Приказ Минфина России от 06.05.2024 № 179 «Об утверждении программы разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов на 2024-2027 гг».

Приказ Минфина России от 20.09.2024 № 132н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «План счетов бюджетного учета».

Приказ Минфина России от 20.09.2024 № 133н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «План счетов бухгалтерского учета бюджетных и автономных учреждений».

Приказ Минфина России от 30.08.2024 № 121н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета государственных финансов «Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов».

Приказ Минфина России от 31.12.2016 № 256н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора» (с изменениями и дополнениями)

С 2026 года для органов власти вводится новый единый план счетов бухучета [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.garant.ru/news/1761420/?ysclid=m9gzh201gn661245242> (дата обращения: 10.08.2025).

Сарунова М.П. Сравнительный анализ бухгалтерского учета государственного сектора и МСФО общественного сектора / М. П. Сарунова, А. В. Бибеев // Мониторинг, оценка и анализ трендов социально-экономического развития региона: организация и направление совершенствования : Материалы Международной научно-практической конференции в рамках внутривузовского приоритетного научного проекта №1149 «Разработка и создание современной системы мониторинга, оценки и анализа трендов социально-экономического развития региона», Элиста, 24 ноября 2021 года / Редколлегия: К.Е. Бадмаева [и др.]. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2021. – С. 276-278. – EDN WWCLBN.

Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс».

Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (с изменениями и дополнениями) // СПС «КонсультантПлюс».

Черткова А.В. Особенности реформирования бухгалтерского учета и отчетности в государственном секторе в соответствии с международными стандартами общественного сектора // Аудиторские ведомости. - 2021. - № 4. - С. 39–48.

#### *References*

Baldina S.V. Byudzhetnyj uchet v Rossijskoj Federacii [Budgetary accounting in the Russian Federation]. – M.: Mezhdunarodnyj centr finansovo-ekonomicheskogo razvitiya, 2018. – 816 c. [in Russian].

Berikova N.B. Organizaciya buhgalterskogo ucheta osnovnyh sredstv v gosudarstvennyh uchrezhdeniyah po novym pravilam [Organization of accounting of fixed assets in government agencies according to the new rules] / N. B. Berikova, YU. N. Bambeev, T. R. Kozachko // Vestnik Akademii znanij. – 2019. – № 30(1). – S. 260-263. – EDN ZTESPZ. [in Russian].

Buhgalterskij uchet s primeneniem elektronnogo dokumentooborota v uchrezhdeniyah byudzhetnoj sfery [Accounting with the use of electronic document management in budgetary institutions] / N. B. Berikova, A. A. Abushinova, A. B. SHurguchiev, YU. B. Erdnieva // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2023. – T. 3, № 9(139). – S. 179-187. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.03.020. – EDN QUTWHR. [in Russian].

Byudzhetnyj kodeks Rossijskoj Federacii [Budget Code of the Russian Federation] от 31.07.1998 № 145-ФЗ (s izmeneniyami i dopolneniyami) // SPS «KonsultantPlyus». [in Russian].

ZHurenko T.V. Reformirovanie byudzhetnogo ucheta v RF [Reforming Budget Accounting

in the Russian Federation] // Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Innovacionnaya nauka». – 2017. – № 04-1. – S. 79–81. [in Russian].

Zavadskaya V.V., Alekseeva A.V. Reformirovanie byudzhetnogo processa v RF: evolyuciya, problemy i puti ih resheniya [Reforming the Budget Process in the Russian Federation: Evolution, Problems, and Solutions] // Skif. Voprosy studencheskoy nauki. – 2019. – № 11 (39). – S.702–711. [in Russian].

Pashchenko T.V., Sanacheva A.A. Reformirovanie sistemy buhgalterskogo ucheta v gosudarstvennom sektore [Reforming the Accounting System in the Public Sector] // Buhgalterskij uchet v byudzhetnyh i nekommercheskih organizaciyah. – 2018. – № 20. – S. 9–17. [in Russian].

Povetkina N.A. Byudzhetno-pravovye instrumenty povysheniya effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya [Budgetary and Legal Instruments for Improving the Efficiency of Public Administration] // YUridicheskaya nauka i praktika: Vestnik Nizhegorodskoj akademii MVD Rossii. – 2018. – № 4 (44). – S. 240–245. [in Russian].

Prikaz Minfina Rossii ot 06.05.2024 № 179 «Ob utverzhdenii programmy razrabotki federal'nyh standartov buhgalterskogo ucheta gosudarstvennyh finansov na 2024-2027 gg» [On Approval of the Program for Developing Federal Public Finance Accounting Standards for 2024–2027]. [in Russian].

Prikaz Minfina Rossii ot 20.09.2024 № 132n «Ob utverzhdenii federal'nogo standarta buhgalterskogo ucheta gosudarstvennyh finansov «Plan schetov byudzhetnogo ucheta» [On Approval of the Federal Public Finance Accounting Standard ‘Chart of Accounts for Budgetary Accounting]. [in Russian].

Prikaz Minfina Rossii ot 20.09.2024 № 133n «Ob utverzhdenii federal'nogo standarta buhgalterskogo ucheta gosudarstvennyh finansov «Plan schetov buhgalterskogo ucheta byudzhetnyh i avtonomnyh uchrezhdenij» [On approval of the federal accounting standard for public finances ‘Chart of accounts for budgetary and autonomous institutions’]. [in Russian].

Prikaz Minfina Rossii ot 30.08.2024 № 121n «Ob utverzhdenii federal'nogo standarta buhgalterskogo ucheta gosudarstvennyh finansov “Edinyj plan schetov buhgalterskogo ucheta gosudarstvennyh finansov» [On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Finances ‘Unified Chart of Accounts for Public Finances’]. [in Russian].

Prikaz Minfina Rossii ot 31.12.2016 № 256n «Ob utverzhdenii federal'nogo standarta buhgalterskogo ucheta dlya organizacij gosudarstvennogo sektora «Konceptual'nye osnovy buhgalterskogo ucheta i otchetnosti organizacij gosudarstvennogo sektora» [On Approval of the Federal Accounting Standard for Public Sector Organizations ‘Conceptual Framework for Accounting and Reporting of Public Sector Organizations’ (s izmeneniyami i dopolneniyami). [in Russian].

S 2026 goda dlya organov vlasti vvoditsya novyj edinyj plan schetov buhucheta [Starting in 2026, a new unified chart of accounts will be introduced for government bodies]. [Elektronnyj resurs]. - URL: <https://www.garant.ru/news/1761420/?ysclid=m9gzh20lgn661245242> (data obrashcheniya: 10.08.2025). [in Russian].

Sarunova M.P. Sravnitel'nyj analiz buhgalterskogo ucheta gosudarstvennogo sektora i MSFO obshchestvennogo sektora [Comparative Analysis of Public Sector Accounting and IFRS for the Public Sector] / M. P. Sarunova, A. V. Bibeev // Monitoring, ocenka i analiz trendov social'no-ekonomiceskogo razvitiya regiona: organizaciya i napravlenie sovershenstvovaniya : Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii v ramkah vnutrivuzovskogo prioritetnogo nauchnogo proekta №1149 “Razrabotka i sozdanie sovremennoj sistemy monitoringa, ocenki i analiza trendov social'no-ekonomiceskogo razvitiya regiona”, Elista, 24 noyabrya 2021 goda / Redkollegiya: K.E. Badmaeva [i dr.]. – Elista: Kalmyckij gosudarstvennyj universitet imeni B.B. Gorodovikova, 2021. – S. 276-278. – EDN WWCLBN. [in Russian].

Federal'nyj zakon ot 06.12.2011 № 402-FZ «O buhgalterskom uchete» [On Accounting] (s izmeneniyami i dopolneniyami) // SPS «Konsul'tantPlyus». [in Russian].

Federal'nyj zakon ot 08.05.2010 № 83-FZ «O vnesenii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiijskoj Federacii v svyazi s sovershenstvovaniem pravovogo polozheniya gosudarstvennyh (municipal'nyh) uchrezhdenij» [On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation in Connection with the Improvement of the Legal Status of State (Municipal) Institutions] (s izmeneniyami i dopolneniyami) // SPS «Konsul'tantPlyus». [in Russian].

CHertkova A.V. Osobennosti reformirovaniya buhgalterskogo ucheta i otchetnosti v gosudarstvennom sektore v sootvetstvii s mezhdunarodnymi standartami obshchestvennogo sektora [Features of Accounting and Reporting Reform in the Public Sector in Accordance with International Public Sector Standards] // Auditorskie vedomosti. - 2021. - № 4. - S. 39–48. [in Russian].

«Экономическая политика и финансовые ресурсы» (возрастная категория 16+) предоставляет возможность научному сообществу публиковать новейшие оригинальные результаты своих исследований в области экономической теории, институциональной экономики, региональной и отраслевой экономики, финансов и менеджмента, привлекает внимание ученых, включая специалистов из смежных областей, а также преподавателей и аспирантов вузов, к перспективным и актуальным направлениям современной науки.

Журнал «Экономическая политика и финансовые ресурсы» включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Учредитель/Издатель:  
ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет  
им. Б.Б. Городовикова» (КалмГУ)

Адрес редакции:  
358000, Республика Калмыкия, г. Элиста,  
ул. им. А.С. Пушкина, 11.

Главный редактор:  
Эльза Ивановна Мантаева  
E-mail: ep\_fr@bk.ru

Научный редактор: Н.Б. Берикова

Переводчик: З.Б. Доржинова

Компьютерная верстка: Т.Е. Хахулин

Дата загрузки: 30 сентября 2025 г.

Мнение редколлегии журнала  
может не совпадать с мнением авторов.