

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.243

Адаптация экономического субъекта к внедрению цифрового рубля

© 2026 **Куприянова Людмила Михайловна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: lkuprianova@fa.ru

© 2026 **Иваненко Анна Сергеевна**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия.

E-mail: 238932@edu.fa.ru

Ключевые слова: цифровой рубль, цифровая инфраструктура, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, кибербезопасность, адаптация бизнеса, валютное регулирование и контроль.

Актуальность темы обусловлена тем, что в наши дни наблюдается глобальный тренд на цифровизацию денег. Более 130 стран, включая все крупнейшие экономики мира, сегодня исследуют или уже разрабатывают собственные цифровые валюты центральных банков. В России также происходит активное внедрение цифрового рубля как стратегической инициативы государства, переводящей финансовую систему на новый уровень. Для экономических субъектов адаптация к этому изменению становится не вопросом выбора, а необходимостью для сохранения конкурентоспособности, эффективности и минимизации рисков. Отсутствие своевременной подготовки грозит стратегическим отставанием, в то время как грамотная интеграция открывает возможности для снижения издержек, автоматизации расчетов и повышения прозрачности бизнес-процессов, что и определяет практическую значимость данного исследования. Важно отметить, что актуальность темы адаптации бизнеса определяется не только технологическим новаторством, но и законодательными требованиями. Центральный банк объявил об обязательном массовом внедрении цифрового рубля. Уже с 1 сентября 2026 года крупнейшие банки и торговые организации с выручкой свыше 120 млн рублей будут обязаны обеспечивать возможность расчетов цифровым рублем, а в последующие два года эта обязанность поэтапно коснется почти всех рыночных игроков. Таким образом, адаптация становится не вопросом выбора, а императивом стратегического планирования.

Долгосрочное планирование выступает важной функцией управления предприятием, поскольку позволяет оценить потенциал экономического субъекта и определить перспективы развития в контексте внедрения цифрового рубля для

снижения финансовых издержек и повышения эффективности платежей. На фоне перестройки финансовой инфраструктуры, охватившей мировую экономику, Российская Федерация приступает к реализации одного из наиболее значимых

проектов в своей новейшей истории – внедрению цифрового рубля. Это событие знаменует переход к новой парадигме денежного обращения, где третья, суверенная цифровая форма национальной валюты станет катализатором глубоких изменений для всех участников рынка. Для экономических субъектов данный процесс выходит далеко за рамки технического обновления, и он представляет собой комплексную трансформацию, требующую фундаментальной перестройки операционных моделей, финансовой стратегии и подходов к управлению рисками. Целью данной статьи является комплексный анализ ключевых аспектов адаптации экономического субъекта к внедрению цифрового рубля. В рамках работы будут рассмотрены потенциальные выгоды, такие как снижение транзакционных издержек, ускорение денежных потоков и возможности использования программируемых сценариев, а также сопутствующие вызовы: необходимость модернизации IT-систем, вопросы кибербезопасности и нормативно-правовое сопровождение. Результатом анализа станет формирование системного взгляда на необходимые шаги для успешной интеграции цифрового рубля в финансово-хозяйственную деятельность компании.

Исследование опирается на последовательно применённый комплекс методологических подходов. Теоретико-методологический фундамент включает диалектические методы познания (анализ, синтез) и логические процедуры (дедукция, индукция, обобщение). Системный подход определил общую рамку работы, а для обработки информации были задействованы методы сравнения, группировки, аналогии, а также контент-анализ релевантных научных публикаций. Результаты исследования систематизированы с помощью приёмов графического представления информации.

При формировании стратегии учитываются разнообразные источники информации. Ключевую роль играют статистические показатели, а также результаты отслеживания экономических показателей предприятий. Важными элементами информационной основы выступают текущие сведения о функционировании различных

организаций, состоянии отраслей экономики, а также отчетная документация по выполнению мероприятий, предусмотренных действующей стратегией по адаптации экономического субъекта к внедрению цифрового рубля.

Цифровой рубль – это третья форма национальной валюты России, наряду с наличными и безналичными деньгами, которая будет существовать исключительно в электронном виде. Его выпускает и контролирует Банк России, при этом все формы рубля – наличные, безналичные и цифровые – абсолютно равноценны. Главное отличие цифрового рубля от безналичных средств заключается в том, что он хранится на специальных цифровых кошельках в платформе ЦБ, а не на счетах в коммерческих банках.

Правовая основа цифрового рубля закреплена в Федеральном законе № 340-ФЗ, который регулирует цифровой рубль как третью форму национальной валюты, обеспечивая его равноценность наличным и безналичным средствам [10]. Этому закону сопутствует Положение Банка России № 820-П, детализирующее порядок операций.

Правовая база закрепляет следующие фундаментальные принципы:

- Цифровой рубль является дополнительной, равноценной формой российского рубля наряду с наличными и безналичными деньгами.
- Двухуровневая модель распространения:
- Первый уровень включает в себя Банк России, который эмитирует цифровые рубли и открывает кошельки банкам и Федеральному казначейству.
- Второй уровень представляет собой Банки, которые предоставляют клиентам (физическим и юридическим лицам) доступ к платформе и интерфейсы для управления цифровыми кошельками.
- Использование цифрового рубля для граждан и бизнеса является добровольным [11].

Ключевые характеристики цифрового рубля

1. Цифровой рубль – это обязательство Банка России, и эта характеристика является фундаментальной, определяет суть цифрового рубля

как надежной государственной валюты. Цифровой рубль – это прямое обязательство самого Центрального банка РФ. Эмитентом является именно Банк России.

Цифровой рубль – это та же банкнота, но в цифровой форме. Это делает его самой безопасной формой безналичных денег, так как он не подвержен риску банкротства кредитной организации.

Средства в цифровых рублях защищены от ситуации, если банк, через который получен к ним доступ, лишится лицензии или обанкротится. Цифровые рубли сохраняются, так как они хранятся на платформе ЦБ, а банк является лишь оператором, предоставляющим интерфейс для доступа.

Цифровой рубль является законным средством платежа на всей территории Российской Федерации. Это означает, что его обязаны принимать к оплате так же, как и наличные рубли [1].

Ключевое отличие от безналичных денег состоит в том, что человек доверяет банку, у которого есть риск дефолта (система страхования вкладов лишь частично нивелирует этот риск). С цифровым рублем человек доверяет напрямую Банку России, у которого такого риска нет.

Цифровой рубль не имеет физического воплощения. Это уникальный цифровой код (запись), который существует исключительно в электронной форме на специальной защищенной платформе, разработанной и управляемой Банком России.

Централизованная платформа (не блокчейн в публичном понимании). Это закрытая, централизованная и высокозащищенная платформа, доступ к которой имеют только уполномоченные участники (Банк России, коммерческие банки, Федеральное казначейство). Это обеспечивает высокую скорость операций, контроль и соответствие законодательству.

Поскольку рубль представляет собой код, это открывает путь к использованию смарт-контрактов – заранее запрограммированных

алгоритмов, которые автоматически выполняют условия договора.

Платформа разработана с применением передовых криптографических методов защиты, что делает подделку цифрового рубля или несанкционированный доступ к кошелькам практически невозможной. Все операции на платформе защищены и отслеживаются.

Анализ влияния цифрового рубля на деятельность экономического субъекта

Внедрение цифрового рубля создает принципиально новую среду для функционирования экономических субъектов. Проведем комплексный анализ прямого воздействия данной инновации на бизнес-процессы, выделяя ключевые возможности для повышения эффективности и системные риски, требующие упреждающего управления.

Наиболее значимым прямым эффектом для бизнеса является существенное сокращение затрат на проведение платежей.

1. Переводы в цифровых рублях между юридическими лицами, согласно заявлениям Банка России, не будут облагаться комиссией. Это позволит отказаться от дорогостоящих межбанковских переводов (особенно срочных) и снизит стоимость инкассации [14].
2. Платежи от физических лиц (эквайринг): Заявленная комиссия за прием цифровых рублей для бизнеса составит всего 0,3%, что в несколько раз ниже средних тарифов на безналичный эквайринг сегодня. Для крупного ритейла с миллиардными оборотами это означает экономию десятков миллионов рублей ежегодно.
3. Расчеты в цифровых рублях происходят в режиме 24/7/365 и завершаются в течение секунд, независимо от времени суток и выходных дней. Это ускоряет оборот капитала, сокращает цикл «отгрузка-оплата» и улучшает управление ликвидностью.
4. Экономический субъект получает в распоряжение инструмент с высочайшей степенью защищенности от мошенничества. Цифровая природа рубля позволяет точно отслеживать

- каждую транзакцию в реальном времени, что упрощает внутренний контроль и аудит.
5. Поскольку цифровой рубль является прямым обязательством ЦБ, средства на кошельке

компания не подвержены риску банкротства банка-посредника. Это повышает надежность хранения резервов ликвидности.

Таблица 1. Сравнение транзакционных издержек для бизнеса.

Вид операции	Традиционный безналичный расчет	Расчет цифровым рублем	Экономический эффект
Межкорпоративный платеж	Комиссия 0,1-0,5% (зависит от тарифа и срочности)	0% (до конца 2026 г.)	Прямая экономия на каждом платеже
Прием оплаты от клиента (эквайринг)	Комиссия 1,5-2,5%	0,3% (с 2026 г.)	Снижение издержек на 80% и более
Зарплатный проект	Комиссия банка за обслуживание	Отсутствует (при прямых переводах)	Снижение операционных расходов [13]

Также цифровой рубль, как программируемая валюта, открывает доступ к использованию смарт-контрактов – алгоритмов, автоматически исполняющих условия договора при наступлении заданных событий.

Пример 1: «Постоплата по факту оказания услуги». Клиент блокирует на своем кошельке сумму за услугу. Смарт-контракт настроен на автоматическую разблокировку и перевод средств исполнителю после того, как клиент подтвердит получение услуги в приложении. Это исключает конфликты и задержки оплаты.

Пример 2: «Цифровой залог». При аренде оборудования или техники арендатор блокирует сумму залога. При возврате имущества в исправном состоянии смарт-контракт автоматически возвращает залог. В случае повреждения – средства автоматически переводятся арендодателю.

Пример 3: «Субординированные расчеты в цепочках поставок». Крупный заказчик может настроить смарт-контракт, который автоматически распределяет оплату между всеми поставщиками по мере выполнения ими своих этапов работ, что радикально повышает эффективность снабжения.

Потенциальные риски и вызовы

Деятельность компании становится критически зависимой от бесперебойной работы платфор-

мы ЦБ и качества интернет-соединения. Любые сбои или DDoS-атаки могут парализовать расчеты. Также стоит упомянуть кибербезопасность, ведь цифровые кошельки становятся новой мишенью для хакеров. Недостаточная защита корпоративной IT-инфраструктуры, фишинг-атаки на сотрудников или уязвимости в программном обеспечении могут привести к безвозвратной потере средств.

В отличие от банковского перевода, ошибочную операцию с цифровым рублем крайне сложно или невозможно отменить, так как перевод является мгновенным и безотзывным. Но прослеживаемость цепочек платежей становится более прозрачной, так как Банк России как оператор платформы получает техническую возможность отслеживать всю цепочку движения цифрового рубля между кошельками. Это кардинально повышает прозрачность финансовых потоков компании для контролирующих органов. Поэтому появляется необходимость безупречного документооборота, то есть любая операция должна полностью соответствовать целям, указанным в договорах и первичных документах. Риски ошибочного отнесения платежей или несоответствия документов существенно возрастают [15].

Важно отметить, что компании самостоятельно несут прямые затраты на интеграцию цифровых кошельков со своими учетными системами (1С,

ERP), обновление ПО, переоборудование точек продаж (POS-терминалов) и обучение сотрудников (бухгалтерии, финансовой службы). Это создает новый управленческий вызов, требуется пересмотр внутренних регламентов, кассовой дисциплины, правил управления ликвидностью и финансовой стратегии в целом. Неготовность менеджмента к этим изменениям может свести на нет все потенциальные преимущества.

Влияние цифрового рубля не будет универсальным для всех компаний. Его эффект сильно зависит от масштаба, отрасли и бизнес-модели. Рассмотрим влияние на бизнес разных масштабов.

Крупный ритейл и сетевые компании – это главный бенефициар снижения комиссии за эквайринг. Он получает максимальный эффект от автоматизации массовых расчетов с огромным количеством поставщиков и покупателей.

Обладают достаточными ресурсами для быстрой и эффективной интеграции.

Что касается среднего бизнеса (производство, оптовая торговля, B2B-услуги), то для него наибольший интерес представляют мгновенные и бесплатные межкорпоративные расчеты, а также перспективы использования смарт-контрактов для оптимизации цепочек поставок и расчетов с контрагентами.

Могут столкнуться с нехваткой ресурсов для адаптации, но потенциальная выгода очень высока.

Наименьшее первоначальное влияние на внутренние процессы испытывают малый бизнес и индивидуальные предприниматели (ИП).

Основная задача здесь – это обеспечить техническую возможность приема платежей от клиентов, чтобы не потерять их.

Потенциальная выгода от снижения комиссий также существенна, но в абсолютном выражении меньше, чем у крупных компаний.

Отдельно стоит выделить компании, работающие в сфере международной торговли – для них

ключевой станет перспектива использования цифрового рубля в международных расчетах в обход санкционных ограничений и системы SWIFT, особенно в торговле с партнерами из дружественных стран, которые также запустят свои CBDC [3].

Разработка модели адаптации экономического субъекта к внедрению цифрового рубля

На основе проведенного анализа влияния цифрового рубля представляется необходимым разработать комплексную модель адаптации, которая позволит экономическим субъектам максимально использовать преимущества новой цифровой валюты при минимизации сопутствующих рисков. Данная модель носит универсальный характер и может быть адаптирована под специфику конкретного предприятия.

Этап 1. Информационно-аналитический (Подготовительный)

Продолжительность данного этапа может занять 3–6 месяцев, этого будет достаточно, чтобы провести следующие ключевые мероприятия. Необходимо назначение ответственного руководителя и создание рабочей группы из представителей финансового, IT, юридического и операционного отделов, а также мониторинг нормативной базы: Регулярный анализ изменений в законодательстве (акты Банка России, Минфина, ФНС) и разъяснительных писем регуляторов.

Внутренний аудит и диагностика на данном этапе будет включать анализ структуры и объемов денежных потоков (B2B, B2C, B2G) для идентификации процессов, где применение цифрового рубля наиболее эффективно, а также оценку текущих транзакционных издержек (комиссии за эквайринг, переводы) для расчета потенциального экономического эффекта.

На данном этапе обязательным пунктом будет являться анализ готовности IT-инфраструктуры и учетных систем (1С, ERP) к интеграции, разработка предварительного плана проекта, включая оценку бюджета, сроков и ключевых показателей эффективности (KPI) внедрения.

В результате данного этапа предприятие должно получить сформированное понимание последствий внедрения цифрового рубля для компании, утвержденный план и бюджет проекта адаптации.

Этап 2. Пилотное внедрение и тестирование

Продолжительность данного этапа может занять до 12 месяцев, так как необходимы следующие ключевые мероприятия. Для начала необходимо выбрать банк-партнер и открыть один или несколько корпоративных цифровых кошельков.

Рекомендуется проведение ограниченного круга операций, например, переводы между счетами внутри компании (из головной организации в филиал). Пробные расчеты с надежными контрагентами (поставщиками, подрядчиками), готовыми к сотрудничеству. Прием платежей в цифровых рублях в одном из отделений или по одному направлению деятельности.

Самым продолжительным этапом будет техническая интеграция и тестирование, так как настройка обмена данными между цифровым кошельком и учетной системой, отладка процессов отражения операций в бухгалтерском и управленческом учете требует много ресурсов.

Конечно, необходимо обучение ключевых сотрудников финансовой службы и отдела IT принципам работы с цифровым рублем, правилам безопасности и действиям в нестандартных ситуациях.

Результатом второго этапа будет являться практический опыт работы с цифровым рублем, выявление и устранение технических и организационных «слабых мест», формирование типовых регламентов операций.

Этап 3. Полномасштабная интеграция и масштабирование

Этот этап – это постоянный процесс, который должен функционировать на протяжении всей деятельности предприятия.

На данном этапе происходит массовое подключение бизнес-процессов, а именно перевод на расчеты в цифровых рублях с максимально широким кругом контрагентов и клиентов.

Требуется глубокая интеграция с ERP-системой. Автоматическое проведение операций, формирование платежных календарей с учетом мгновенных переводов, создание аналитических отчетов.

С внедрением новых, продвинутых инструментов в систему, предприятию необходимо своевременно подстраиваться под новые технологии. Разрабатывать и использовать смарт-контракты для автоматизации регулярных платежей (аренда, логистика, закупки) и расчетов по цепочкам поставок. Постоянно оптимизировать управление ликвидностью за счет создания резервов в цифровых рублях (как наиболее надежном и быстром активе). Непрерывное обучение персонала и внесение изменений во внутренние нормативные документы (учетную политику, правила кассовой дисциплины, регламенты финансовой безопасности).

Таким образом, цифровой рубль становится полноценной и неотъемлемой частью финансовой экосистемы компании, принося максимальный экономический и операционный эффект.

Таблица 2. Дорожная карта адаптации.

Этап / Временной горизонт	Ключевые мероприятия	Ожидаемый результат	Ответственное подразделение
Этап 1. 2026–2026 (Подготовка)	1. Создание рабочей группы. 2. Анализ денежных потоков и издержек. 3. Мониторинг нормативной базы. 4. Разработка концепции адаптации.	Утвержденная стратегия и план внедрения. Предварительный расчет ROI.	Финансовый департамент, Юридический отдел, Топ-менеджмент
Этап 2. 2026 – 2027 (Пилотное внедрение)	1. Открытие цифрового кошелька. 2. Проведение пробных транзакций (B2B, B2C). 3. Начало интеграции с 1С. 4. Обучение ключевых сотрудников.	Получение практического опыта. Типовые регламенты. Первая экономия на комиссиях.	IT-отдел, Бухгалтерия, Финансовая служба
Этап 3. 2027 и далее (Полная интеграция)	1. Массовый перевод расчетов на цифровой рубль. 2. Внедрение смарт-контрактов. 3. Полная интеграция с ERP. 4. Пересмотр финансовой стратегии.	Максимальная экономия издержек. Повышение прозрачности и автоматизации. Создание новых конкурентных преимуществ.	Все операционные подразделения компании

Дифференциация модели адаптации для различных типов бизнеса

Для крупного ритейла и сетей акцент необходим на этапе 3 – массовое подключение эквайринга и использование смарт-контрактов для расчетов с тысячами поставщиков. Ключевая цель – максимальное снижение транзакционных издержек.

Для среднего бизнеса (B2B) акцент сдвигается на этап 2 – отработка операций с ключевыми

контрагентами и последующее масштабирование. Основная цель – ускорение расчетов и повышение их прозрачности.

Для малого бизнеса и ИП основная деятельность должна быть сосредоточена на этапе 1 и начале 2 этапа – анализ выгод, выбор банка-партнера, обучение, обеспечение технической возможности приема платежей. Цель – не отстать от технологических изменений и запросов клиентов.

Библиографический список

1. *Артемяева Ю. Д., Хасбулатова И. М., Степанникова О. А.* Цифровой рубль – новый вид денег или альтернатива криптовалюте? // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – Т. 13, № 4. – DOI: [10.24412/2225-8264-2024-4-882](https://doi.org/10.24412/2225-8264-2024-4-882). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-novyy-vid-deneg-ili-alternativa-kriptovalyute/pdf> (дата обр. 08.02.2026).
2. *Беспалова М. О.* Цифровые финансовые активы: современное состояние и перспективы использования на мировом финансовом рынке // Экономика. Бизнес. Банки. – 2025. – 1 (75). – С. 54–65.
3. *Григорьев В. В.* Преимущества и недостатки цифрового рубля // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 5. – С. 43–50.
4. *Дробышевский С. М., Синельникова-Мурылева Е. В.* Правила и последствия внедрения цифрового рубля // Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30, № 8. – С. 45–50.
5. *Елисеев П. Г.* Цифровая валюта: виды и практика использования в современной экономике // Экономика. Бизнес. Банки. – 2025. – 4 (78). – С. 106–114.
6. Исследование проблем формирования финансовой отчетности российских организаций в условиях цифровизации экономики : монография. – 2025.
7. *Куприянова Л. М., Варламова С. Б.* Развития цифровизации российской финансовой сферы в условиях усиления санкций // Экономика. Бизнес. Банки. – 2024. – 2 (72). – С. 25–41.
8. Массовое внедрение цифрового рубля / Банк России. – 2025. – URL: <https://www.cbr.ru>.

- [ru / press / event / ?id = 25772](#) (дата обр. 08.02.2026).
9. *Матвеевский С. С., Гурьева В. Д.* Особенности цифровой валюты Банка России // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 3. – С. 64–68.
 10. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ.
 11. О формах электронных сообщений, используемых при осуществлении перевода денежных средств в рамках платежной системы Банка России, и правилах их заполнения. Положение Банка России от 17.08.2023 № 820-П.
 12. *Пронин А. А.* Преимущества и риски внедрения цифрового рубля в России // Экономика. Бизнес. Банки. – 2025. – 4 (78). – С. 93–105.
 13. Тарифы на услуги оператора платформы. – 2025. – URL: https://www.cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/tarif/dr_t-1/ (дата обр. 08.02.2026).
 14. *Темичев Ю. А.* Внедрение цифрового рубля в экономику России // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 95–105.
 15. *Тер-Ованесов Д. М., Ляндау Ю. В.* Внедрение цифрового рубля: преимущества и риски с позиции разных групп стейкхолдеров // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. – 2023. – Т. 33, вып. 5. – С. 827–832.