

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 3 / 2026, Vol. 18, Iss. 3 <https://esj.today/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/59ECVN326.pdf>

DOI: 10.15862/59ECVN326 (<https://doi.org/10.15862/59ECVN326>)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Корецкий, В. П. Управление бизнес-процессами и цифровая адаптация бухгалтерского учета на маркетплейсах к изменениям налоговой системы в 2025–2026 годы / В. П. Корецкий, В. Д. Лихов // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/59ECVN326.pdf>. DOI: 10.15862/59ECVN326.

**For citation:**

Koretskiy V.P., Likhov V.D. Business process management and digital adaptation of accounting for marketplaces in the context of the 2025–2026 tax reform. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(3): 59ECVN326. Available at: <https://esj.today/PDF/59ECVN326.pdf>. DOI: 10.15862/59ECVN326. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.225.673

**Корецкий Владимир Павлович**

ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет», Москва, Россия

Институту технологий управления

Доцент кафедры «Информационные технологии в государственном управлении»

Кандидат физико-математических наук

E-mail: [vpk1973@yandex.ru](mailto:vpk1973@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9566-1423>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=36574](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=36574)

**Лихов Владимир Дмитриевич**

ФГБОУ ВО «МИРЭА — Российский технологический университет», Москва, Россия

E-mail: [mann9off@gmail.ru](mailto:mann9off@gmail.ru)

## Управление бизнес-процессами и цифровая адаптация бухгалтерского учета на маркетплейсах к изменениям налоговой системы в 2025–2026 годы

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния изменений налогового законодательства Российской Федерации на управленческие процессы и организационное проектирование в компаниях, осуществляющих деятельность через маркетплейсы. В условиях реформы 2025–2026 гг. перед менеджментом встает задача не только адаптации учетно-аналитических систем и внутренних регламентов, но и перестройки бизнес-процессов, систем внутреннего контроля и принятия стратегических решений по выбору оптимальных налоговых режимов и договорных моделей. В ходе исследования использованы методы сравнительно-правового анализа, анализа нормативных актов, а также элементы экономико-правового прогнозирования и бизнес-моделирования.

Установлено, что ключевое влияние на управленческие решения в области организации бухгалтерского учета оказывают изменения в порядке исчисления налога на добавленную стоимость при упрощенной системе налогообложения, правилах признания доходов, внедрения Единого налогового счета и повышения контроля за дроблением бизнеса. Разработана целевая модель ТО-ВЕ, которая рассматривается как инструмент организационного проектирования учетных процессов, которая позволяет интегрировать новые требования и встраивать контрольные механизмы в систему управления компанией. Предложена управленческая стратегия адаптации для различных категорий субъектов — индивидуальных предпринимателей,

малого и среднего бизнеса, крупных организаций — с акцентом на корректировку учетной политики, договорных моделей и внутренних процедур налогового контроля.

Научная новизна состоит в разработке классификации рисков в системе налогового менеджмента как основы для принятия управленческих решений и организационного проектирования системы налогового комплаенса. Сделан вывод о необходимости заблаговременной управленческой корректировки управленческих регламентов и договорных моделей, а также внутренних процедур налогового контроля для снижения вероятности ошибок в отчетности и налоговых доначислений.

**Ключевые слова:** налоговая реформа; маркетплейсы; управление бизнес-процессами; организационное проектирование; принятие управленческих решений; налоговый комплаенс; цифровая адаптация; селлеры; внутренний контроль; управление налоговыми рисками

## Введение

С 1 января 2025 г. организации и индивидуальные предприниматели (ИП), ведущие деятельность по упрощенной системе налогообложения (УСН), признаются налогоплательщиками НДС, а для 2026 г. Федеральная налоговая служба (ФНС) России дополнительно фиксирует новый порог автоматического освобождения от уплаты НДС — 20 млн руб. дохода за 2025 г.<sup>1</sup> Для продавцов, работающих через маркетплейсы, значение этих изменений особенно велико, так как при определении дохода для целей УСН и контроля пороговых значений учитывается вся сумма, уплаченная покупателем, включая удержанное площадкой вознаграждение.<sup>2</sup> Тем самым даже при стабильных «чистых» поступлениях на расчетный счет налоговая нагрузка и нагрузка на управленческий контур и систему внутреннего контроля бизнеса может возрастать быстрее, чем это видно из управленческой отчетности.

Эти направления налоговой реформы связаны не только с изменением отдельных ставок или лимитов, но и с более глубоким пересмотром логики специальных налоговых режимов. Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» ввел новую конструкцию взаимодействия УСН и НДС.<sup>3</sup> Для бизнеса это означает одновременное изменение порогов применения специального режима, появление выбора между общими и специальными ставками НДС, а также усиление мер противодействия уклонению от налогообложения и ужесточение регулирования дробления бизнеса.<sup>4</sup>

В этих условиях ключевая проблема состоит в том, что скорость изменения налоговых правил опережает адаптацию к ним управленческого контура бизнеса. Продавцу на маркетплейсе необходимо одновременно перестраивать порядок признания выручки [1], логику расчета НДС, бизнес-процессы, связанные с осуществлением договорных отношений с торговой площадкой и внутренние процедуры налогового контроля.

<sup>1</sup> НДС при УСН / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds\\_usn/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds_usn/) (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>2</sup> Как считать доходы УСН от торговли на маркетплейсах / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn47/news/activities\\_fts/15288723/?ysclid=m7sslhkmdg190519786](https://www.nalog.gov.ru/rn47/news/activities_fts/15288723/?ysclid=m7sslhkmdg190519786) (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>3</sup> Федеральный закон от 12.07.2024 № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации» / Официальное опубликование правовых актов — Режим доступа URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202407120009> (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>4</sup> Налоговые перемены: что думают налогоплательщики / B1.ru — Режим доступа URL: <https://b1.ru/analytics/tax-changes-survey-2025/> (Дата обращения 06.04.2026).

Как подчеркивают А. А. Кононов и Ю. Р. Нурулин, необходим систематический мониторинг ключевых компонентов макро- и микросреды и сценарное планирование [2]. Дополнительный риск создает развитие цифрового администрирования. ФНС России отдельно обращает внимание на типичные ошибки такие как расчет НДС с суммы за вычетом комиссии и попытки искусственного дробления бизнеса.<sup>5</sup>

Однако за рамками сугубо бухгалтерских вопросов остается не менее важный управленческий аспект. Изменения налогового регулирования требуют пересмотра организационной структуры, распределения ответственности, системы принятия решений и механизмов внутреннего контроля. Для менеджмента компаний, работающих на маркетплейсах, налоговая реформа становится вызовом, который невозможно решить только техническими корректировками учета. Необходимы стратегические решения по реорганизации бизнес-процессов, оптимизации договорных моделей и адаптации системы управления рисками [3]. В связи с этим в данном исследовании акцент делается на управленческих инструментах, позволяющих интегрировать новые требования в общую систему управления организацией.

**Цель исследования** заключается в оценке влияния изменений налогового законодательства на управленческие процессы и разработке организационно-управленческих решений по адаптации бизнес-процессов и систем внутреннего контроля для субъектов электронной коммерции.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Выявить управленческие разрывы и ограничения текущей модели учетно-аналитического обеспечения продавцов на маркетплейсах;
2. Разработать и обосновать целевую модель (ТО-ВЕ) управления учетными процессами учета и подготовки отчетности, интегрирующую новые законодательные требования и встроенные цифровые контрольные механизмы;
3. Сформулировать практические управленческие стратегии адаптации учетной политики, договорных моделей и процедур внутреннего налогового контроля для различных категорий продавцов, а также предложить рекомендации по организационному проектированию системы налогового комплаенса.

**Авторская гипотеза** состоит в том, что в условиях налоговой реформы и перехода к комплексному платформенному администрированию ключевым фактором снижения налоговых рисков продавцов маркетплейсов является не просто механическое соблюдение новых норм, а заблаговременная цифровая адаптация бизнес-процессов.

В работе применен комплекс общенаучных и специальных методов исследования. Основополагающими выступили сравнительно-правовой анализ, метод анализа нормативных правовых актов и официальных разъяснений контролирующих органов, а также метод экономического и правового прогнозирования. Для проектирования новых учетных процессов и выявления узких мест использовался метод бизнес-моделирования.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты, официальные разъяснения и аналитические обзоры, обзоры и комментарии ведущих аналитических агентств, посвященные практическим аспектам налоговой реформы, адаптации к новым ставкам НДС и цифровому администрированию, научные публикации.

---

<sup>5</sup> Первое заседание 2026 года Общественный совет начал с обсуждения деятельности продавцов на маркетплейсах / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn25/news/activities\\_fts/16611556/](https://www.nalog.gov.ru/rn25/news/activities_fts/16611556/) (Дата обращения 06.04.2026).

Для анализа отбирались вступившие в силу или официально анонсированные нормы законодательства, а также актуальные разъяснения ФНС России касающиеся формирования отчетности и документооборота селлеров маркетплейсов в переходный период 2025–2026 гг. Особое внимание уделялось материалам, раскрывающим логику управления процессами, связанными с налоговым контролем и платформенным регулированием.

### **Нормативно-правовая база и современные тенденции регулирования платформенной торговли**

Нормативно-правовая база рассматриваемых изменений формируется на стыке уже принятых поправок к Налоговому кодексу и последующего разъяснительного блока ФНС России. Базовый каркас реформы был задан Федеральным законом от 12.07.2024 № 176-ФЗ, а к началу 2026 г. налоговые органы уже официально разъясняли практику применения новых правил: повышение базовой ставки НДС до 22 %, снижение порога дохода для освобождения от НДС при УСН до 20 млн руб. по итогам 2025 г., а также возможность выбора между общеустановленными и специальными ставками НДС для части упрощенцев.<sup>6</sup>

В литературе отмечается, что у всех маркетплейсов присутствует три бизнес-модели взаимодействия с продавцами — FBS (Fulfillment by Seller), FBM — (Fulfillment by Marketplace), DBS (Delivery by Seller) [4; 5]. Для субъектов, работающих через маркетплейсы по любым из вышеуказанных моделей, изменения в налоговом законодательстве означают переход от модели «упрощенный режим = минимальный косвенный налоговый контур» к модели, в которой даже малый онлайн-бизнес включается в более сложную систему налогового учета и отчетности.

Проект поправок от 2 октября предусматривал новый порядок обложения НДС товаров иностранных поставщиков, реализуемых через электронные торговые площадки<sup>7</sup>, смещая контроль в сторону платформы. В научной литературе последних лет подчеркивается, что электронная коммерция и платформенная занятость требуют адаптации традиционных налоговых конструкций к новым цифровым бизнес-моделям [6; 7].

В 2025 г., по данным аналитического обзора Группы компаний Б1, ФНС России запустила эксперимент по информационному взаимодействию с рядом крупных маркетплейсов для выявления рисков дробления бизнеса, неуплаты НДС при УСН, неполного отражения выручки и необоснованного использования режима самозанятости.<sup>8</sup> Параллельно с этим был принят Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации»<sup>9</sup>, который вступает в силу с 1 октября 2026 г. Тем самым формируется модель, при которой платформа становится точкой концентрации данных, значимых не только для гражданско-правового, но и для налогового регулирования.

<sup>6</sup> Как исчислять НДС в 2026 году рассказали на вебинаре / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn44/news/activities\\_fts/16601451/](https://www.nalog.gov.ru/rn44/news/activities_fts/16601451/) (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>7</sup> Новые правила обложения НДС реализации товаров иностранными поставщиками через электронные торговые площадки / B1.ru — Режим доступа URL: <https://b1.ru/insights/tax-messenger/vat-8-october-2025/> (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>8</sup> Маркетплейсы подружатся с ФНС / B1.ru — Режим доступа URL: <https://b1.ru/insights/news/b1-materials-in-media/natalia-khobrakova-b1-kommersant-19-february-2026/> (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>9</sup> Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». Режим доступа URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_511088/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/) (Дата обращения 20.07.2026).

Изменения в бухгалтерском регулировании в целом коррелируют с налоговыми нововведениями, хотя не повторяют их буквально. В таблице 1 представлены ключевые изменения, которые вступили или вступают в законную силу в период с 2025 г. по 2026 г. включительно. По данным Минфина России, Федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ) 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» с учетом изменений, внесенных приказом от 07.11.2025 № 159н, подлежит обязательному применению, начиная с годовой отчетности за 2025 г.; ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация» применяется с 1 апреля 2025 г.; ФСБУ 9/2025 «Доходы» — начиная с отчетности за 2027 г.<sup>10</sup>

Таблица 1

**Основные законодательные новеллы 2025–2026 гг.  
для субъектов электронной торговли (сегмент маркетплейсов)**

| Блок                                     | Что меняется                                                                                                                                                                                                                                                                  | Управленческий вывод для селлера                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.1. НДС при УСН                         | С 2026 г. освобождение от НДС по УСН действует, если доход за 2025 г. менее 20 млн руб.; при превышении нужно исчислять НДС. Можно применять общие ставки 22/10/0 % или специальные 5/7 % без вычетов                                                                         | Необходим пересмотр ценовой политики с учетом прогноза валовой выручки, а не только чистых выплат от маркетплейса. Это влияет и на цену товара, и на выбор режима НДС, и на состав отчетности                                                               |
| 5.2. Единый налоговый счет (ЕНС)         | С 10.02.2025 обновлена справка о сальдо ЕНС: в ней детализируются отрицательное сальдо, пени и предстоящие обязанности                                                                                                                                                        | Усиление контроля документооборота в контексте постоянной сверки с маркетплейсом, потому что налог считается с полной суммы реализации, а деньги приходят уже за вычетом комиссии и других удержаний                                                        |
| 5.3. Контролируемые сделки и самозанятые | С 2025 г. действует новая форма уведомления о контролируемых сделках. Одновременно ФНС усиливает контроль за подменой трудовых отношений самозанятостью                                                                                                                       | Усиление контроля документооборота с самозанятыми и подрядчиками, в целях снижения рисков налоговых претензий по взаимозависимым операциям                                                                                                                  |
| 5.4. Маркировка и прослеживаемость       | Для маркированных товаров требуется работа через электронный документооборот (ЭДО) и универсальный передаточный документ (УПД) с кодами маркировки; по отдельным товарным группам в 2026 г. продолжается введение разрешительного режима и доп. требований к карточкам товара | Синхронизация контура управления обмена информацией с Государственной информационной системой мониторинга товаров (ГИС МТ) / «Честным знаком» в целях снижения рисков появления ошибок в движении товара и проблем с продажей отдельных категорий продукции |

Составлено авторами на основе данных Министерства финансов<sup>11</sup>, ФНС России<sup>12</sup> и официальных материалов «Честного знака»<sup>13</sup>

Для бизнеса, работающего через маркетплейсы, это особенно важно. Налоговая реформа усиливает значимость корректного разграничения валовой выручки, агентских удержаний, возвратов, товарных остатков и раскрытия соответствующей информации в отчетности. Одновременно Минфин включает в программу разработки стандартов изменения в ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций», а также ведет обсуждение проекта ФСБУ «Расходы». Происходит дальнейшее сближение бухгалтерского регулирования с задачами более точного отражения налоговых последствий операций.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Новое в бухгалтерском законодательстве: факты и комментарии / Минфин России — Режим доступа URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=314811-novoe\\_v\\_bukhgalterskom\\_zakonodatelstve\\_fakty\\_i\\_kommentari](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=314811-novoe_v_bukhgalterskom_zakonodatelstve_fakty_i_kommentari) (Дата обращения 06.04.2026)

<sup>11</sup> Программа разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета на 2022–2026 гг. — Режим доступа URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=114488-programma\\_razrabotki\\_federalnykh\\_standartov\\_bukhgalterskogo\\_ucheta\\_na\\_2022-2026](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=114488-programma_razrabotki_federalnykh_standartov_bukhgalterskogo_ucheta_na_2022-2026) (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>12</sup> Утверждена новая форма уведомления о контролируемых сделках / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities\\_fts/16278654/](https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities_fts/16278654/) (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>13</sup> Официальные материалы «Честного знака» / Что такое маркировка товаров — Режим доступа URL: <https://xn--80ajghhoc2aj1c8b.xn--plai/about-marking/> (Дата обращения 06.04.2026).

В таблице 2 приведена оценка влияния налоговых и регуляторных изменений на различные категории субъектов, которые вступили или вступают в законную силу в период с 2025 года по 2026 год включительно.

**Таблица 2**

**Оценка влияния налоговых и регуляторных изменений 2025–2026 гг.  
на категории субъектов, осуществляющих деятельность через маркетплейсы**

| Категория субъектов    | Основное влияние изменений 2025–2026 гг.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Управленческие выводы                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ИП                     | Для ИП сохраняется относительное упрощение: если доход за 2025 г. не превысил 20 млн руб., с 1 января 2026 г. действует автоматическое освобождение от НДС. При росте оборота нагрузка резко возрастает, поскольку учитывается вся сумма, уплаченная покупателем через маркетплейс, включая комиссию                                       | Для ИП ключевой риск связан не столько с самим режимом УСН, сколько с поздним выявлением превышения порога и ошибочной ориентацией на «чистые» выплаты от площадки                       |
| Малый и средний бизнес | Для обществ с ограниченной ответственностью (ООО) изменения чаще означают рост учетной нагрузки: при возникновении обязанности по НДС требуется вести декларацию по НДС в электронном виде, оформлять счета-фактуры или УПД, вести книги покупок и продаж                                                                                  | На практике для малого и среднего бизнеса более вероятно либо перераспределение управленческих ресурсов и функций внутри компании, либо переход на аутсорсинг                            |
| Крупные организации    | Для крупных компаний усиливаются риски доначислений из-за более сложной структуры операций: с 2025 г. действует новая форма уведомления о контролируемых сделках, а ФНС параллельно развивает эксперимент по информационному взаимодействию с электронными площадками для предупреждения налоговых рисков и настройки внутреннего контроля | Для крупных продавцов на маркетплейсах возрастает значение регулярного управленческого аудита налоговых рисков, проверки внутригрупповых операций и постоянного контроля качества данных |
| Агрегаторы             | При работе через маркетплейсы налоговые риски зависят от того, насколько корректно продавец отражает посредническую модель расчетов. Прогнозируются риски неполного отражения выручки при агентских договорах и необходимость специального регулирования платформенной экономики                                                           | Для продавца важно, чтобы договорная модель с агрегатором совпадала с порядком учета выручки, комиссий и удержаний; иначе возрастает риск искажения налоговой базы                       |

*Составлено авторами на основе данных ФНС России<sup>14</sup>, официальных материалов Группы компаний В1<sup>15</sup> и Большого портала для бизнеса<sup>16</sup>*

Таким образом, нормативно-правовая среда 2025–2026 гг. для субъектов деятельности на маркетплейсах характеризуется не только изменением отдельных налоговых параметров, но и расширением самой архитектуры управления налоговыми рисками. Необходим переход от формальной реформы УСН и НДС — к платформенному администрированию, цифровому обмену данными и обновлению бухгалтерских стандартов.

В этих условиях устойчивость управления соответствующими бизнес-процессами все больше зависит от ее способности своевременно адаптироваться не к одной норме, а к целому комплексу взаимосвязанных правовых изменений.

<sup>14</sup> НДС при УСН / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds\\_usn/?ysclid=mrwf6fo349177973308](https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/nds_usn/?ysclid=mrwf6fo349177973308) (Дата обращения 06.04.2026).

Опубликованы методические рекомендации по НДС для плательщиков УСН / ФНС России — Режим доступа URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities\\_fts/16594518/](https://www.nalog.gov.ru/rn50/news/activities_fts/16594518/) (Дата обращения 06.04.2026).

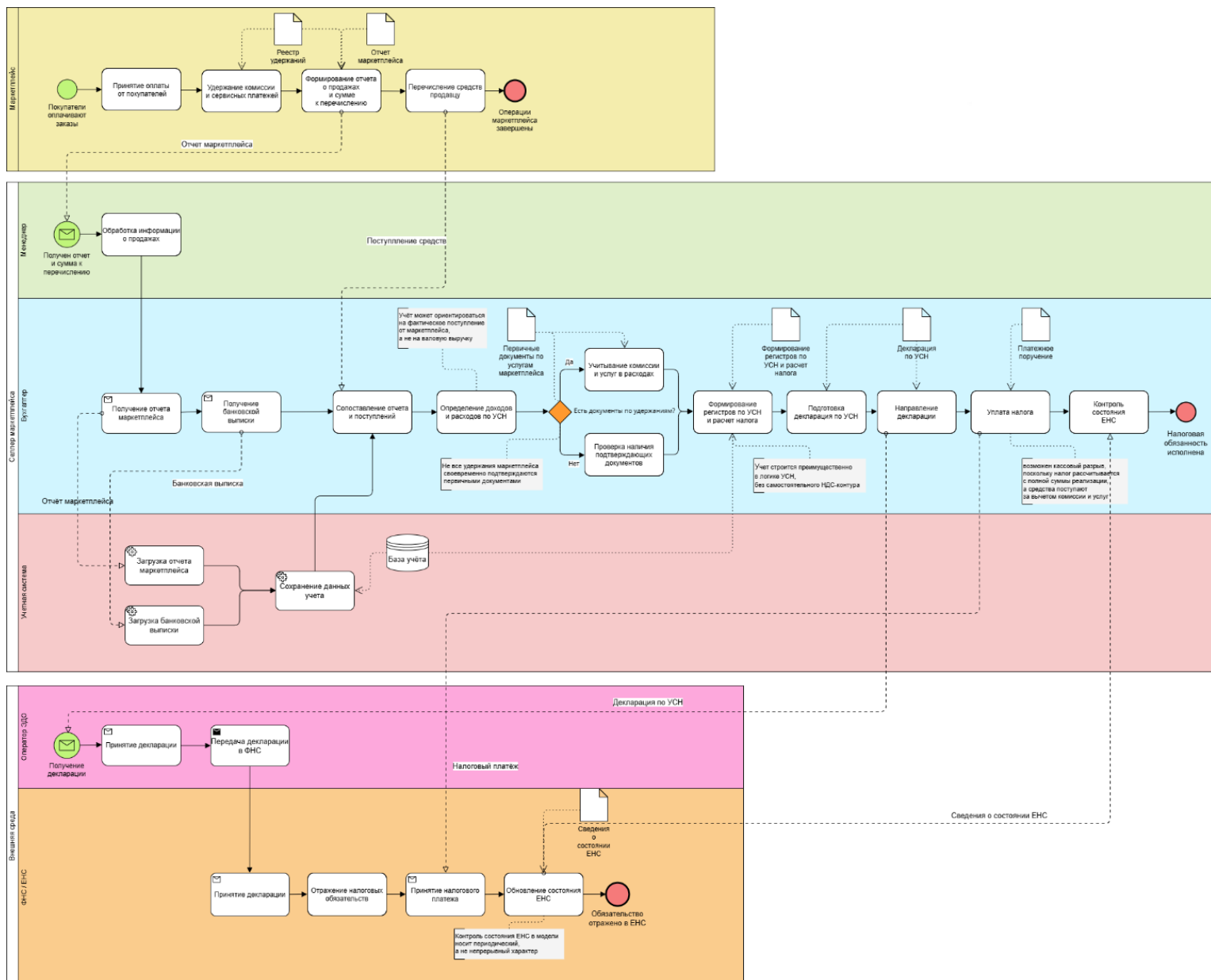
<sup>15</sup> НДС на УСН: как адаптироваться к новым правилам / В1.ru — Режим доступа URL: <https://b1.ru/insights/events/archive/b1-vat-training-2025/> (Дата обращения 06.04.2026).

Маркетплейсы подружатся с ФНС / В1.ru — Режим доступа URL: <https://b1.ru/insights/news/b1-materials-in-media/natalia-khobrakova-b1-kommersant-19-february-2026/> (Дата обращения 06.04.2026).

<sup>16</sup> Контролируемые сделки в 2026 году: критерии, уведомление, контроль — Режим доступа URL: Источник: <https://www.business.ru/article/3409-kontroliruemye-sdelki?ysclid=mrwfiz9et195810608> (Дата обращения 06.04.2026).

## Анализ текущих бизнес-процессов учетно-аналитического обеспечения (AS-IS)

Развитие розничной торговли как отрасли экономики достигло определенного этапа, который характеризуется высокой долей использования возможностей маркетплейсов [8]. Большинство субъектов малого и среднего бизнеса, работающих через маркетплейсы, до вступления в силу налоговых изменений 2025–2026 гг. использовали относительно упрощенную модель налогового и бухгалтерского учета. Как правило, продавец размещал товары на электронной площадке, маркетплейс принимал оплату от покупателя, удерживал комиссию и иные сервисные платежи, после чего перечислял продавцу итоговую сумму.



**Рисунок 1.** Схема управленческого цикла учета доходов и налоговых обязательства на маркетплейсе до изменений 2025–2026 гг. — AS-IS (разработано авторами)

Основная роль маркетплейсов, при этом состоит в создании инфраструктуры торговли, что во многом и определяет вызовы, связанные с организацией налогового менеджмента и бухгалтерского учета [9; 10].

Маркетплейс также выступает посредником и в ходе денежных расчетов, так денежные средства при реализации товара поступают продавцу не напрямую, а от маркетплейса. Нюансы их оформления зависят от содержания агентского договора [11]. При этом в управлении учетными процессами многие продавцы ориентировались именно на сумму фактического поступления, а не на полную стоимость реализации.

В рамках такой модели налоговый учет был менее трудоемким для субъектов, применяющих УСН, поскольку НДС для значительной части продавцов не являлся регулярным элементом отчетности. Основное внимание уделялось контролю доходов, расходов, лимитов применения специального режима и своевременной подаче декларации по УСН.

Стандартная схема процесса учета и подготовки отчетности продавца на маркетплейсе в модели AS-IS (от англ. «как есть»), представленных на рисунке 1 включает ряд этапов рутинных операций и этапов учета.

Анализ модели AS-IS позволяет выделить ряд проблемных зон. К ним относятся ориентация на «чистые» выплаты от маркетплейса вместо валовой выручки, слабая детализация комиссий и удержаний, фрагментарная сверка с ЕНС, разрыв между отчетами площадки и учетом.

Эти недостатки особенно значимы в условиях реформы 2025–2026 гг., поскольку новые правила усиливают требования к прозрачности выручки, корректному применению НДС и документальному подтверждению расходов. А отсутствие встроенных контрольных механизмов повышают риск несвоевременного выявления превышения лимитов.

Как отмечают М. А. Карленко и Е. Н. Каргина, цифровая трансформация управленческого учета позволяет преодолеть разрозненность данных и обеспечить менеджмент релевантной информацией в режиме реального времени [12]. В современных условиях управление затратами, как подчеркивают Т. А. Егоркина с соавторами, требует перехода от традиционного учёта к цифровым методам анализа и прогнозирования [5]. Однако в модели AS-IS большинство продавцов ориентируется лишь на фактические поступления, игнорируя детальный анализ комиссий, логистических и маркетинговых расходов, что создаёт искажённую картину для принятия управленческих решений.

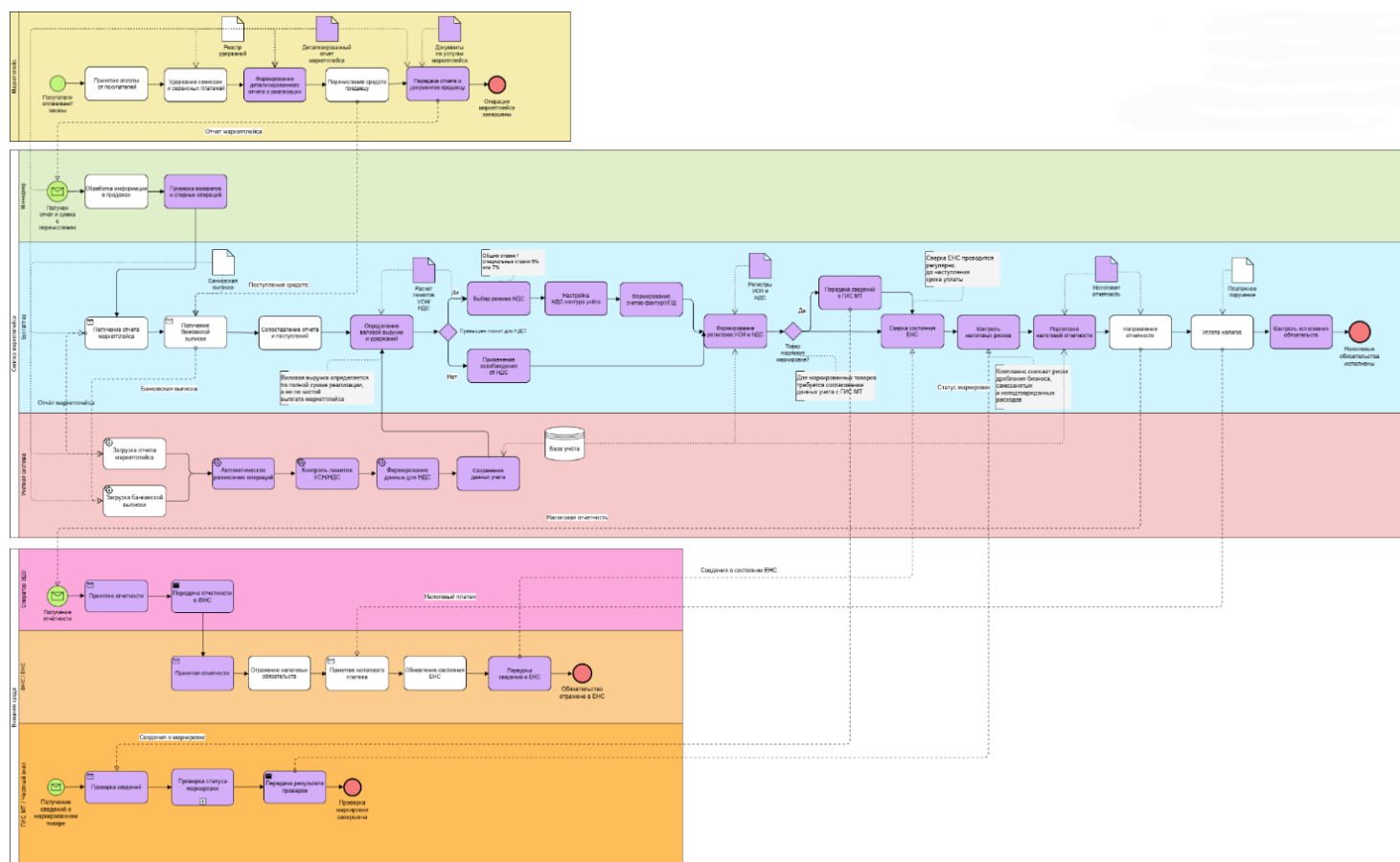
С учетом выявленных ограничений разработана целевая модель ТО-ВЕ, отражающая управление учетными процессами продавцом, действующим на маркетплейсе после изменений 2025–2026 гг. Новая модель сохраняет базовую логику процесса — получение данных от маркетплейса, отражение операций в учете, подготовку отчетности и уплату налога, однако дополняет ее контрольными и цифровыми механизмами.

В модели ТО-ВЕ ключевыми изменениями являются:

- определение валовой выручки и удержаний;
- контроль лимитов УСН/НДС;
- выбор режима НДС при превышении установленного порога;
- регулярная сверка состояния единого налогового счета (ЕНС);
- контроль налоговых рисков;
- передача сведений в Государственную информационную систему мониторинга товаров (ГИС МТ) при реализации маркированных товаров.

Особое значение приобретает контроль валовой выручки, поскольку именно она используется для определения налоговых последствий, а не сумма фактического поступления после удержаний маркетплейса. Кроме того, регулярная сверка ЕНС и интеграция с электронным документооборотом (ЭДО) и ГИС МТ позволяют снизить риск расхождений между учетными данными, отчетностью и сведениями государственных информационных систем.

На рисунке 2 представлена схема ТО-ВЕ управленческого цикла учета доходов, налоговых обязательства и подготовки отчетности при работе на маркетплейсе после изменений 2025–2026 гг.



**Рисунок 2.** Схема управленческого цикла учета доходов, налоговых обязательств и подготовки отчетности при работе на маркетплейсе после изменений 2025–2026 гг. — ТО-ВЕ (разработано авторами)

Предложенная модель ТО-ВЕ позволяет устранить основные ограничения текущего процесса. В нее встроены дополнительные контрольные точки: проверка лимитов для НДС, выбор режима налогообложения, формирование данных для НДС, сверка ЕНС, контроль налоговых рисков и проверка сведений о маркированных товарах. За счет этого процесс становится более устойчивым к изменениям законодательства и снижает вероятность ошибок при принятии решений, связанных с управлением финансово-учетным контуром.

Таким образом, переход от AS-IS к ТО-ВЕ означает не простое усложнение учетной процедуры, а изменение самой логики налогового администрирования продавца на маркетплейсе. Если ранее учет был ориентирован преимущественно на фиксацию операций и подготовку декларации по УСН, то после реформы 2025–2026 гг. ключевое значение приобретает постоянное сопоставление данных маркетплейса, учетной системы, ЭДО, ЕНС и государственных цифровых сервисов.

### Управленческие стратегии адаптации

В условиях реформы 2025–2026 гг. перед менеджментом компаний, работающих на маркетплейсах, стоит задача не только пересмотра внутренних регламентов и учетной политики как части системы управления, но и принятия стратегических решений по организационной

перестройке, выбору моделей взаимодействия с платформами и распределению ресурсов [13]. Предлагаемые ниже стратегии ориентированы на использование в качестве инструментов управленческого планирования и организационного проектирования.

Для продавцов на маркетплейсах это особенно важно, поскольку в финансово-учетной политике целесообразно отдельно зафиксировать порядок признания доходов по полной сумме реализации, порядок отражения комиссии площадки, возвратов, рекламных удержаний и иных сервисных списаний [14; 15]. Это означает, что с управленческой точки зрения корректировка учетной политики должна быть увязана с общей стратегией компании, целями по оптимизации налоговой нагрузки и структурой бизнес-процессов. Это требует участия топ-менеджмента в определении приоритетов и ресурсном обеспечении изменений.

Вторым направлением адаптации является техническая готовность информационной инфраструктуры к новым форматам налоговой отчетности. С 1 января 2026 г. действует обновленный формат электронных пояснений к декларации по НДС, и пояснения, направленные не по установленному формату, либо на бумаге, считаются непредставленными [1; 16]. Для менеджмента это означает необходимость выбора и настройки учетной платформы, которая интегрирует данные маркетплейса, автоматизирует расчеты, и формирование отчетности в соответствии с требованиями ФНС, а также обеспечивает непрерывную сверку с внешними цифровыми контурами (ЭДО, ГИС МТ). Это снижает риски расхождений и повышает прозрачность налогового учета для принятия управленческих решений. Но техническая готовность является, хотя и необходимым, но не достаточным условием. Важно также организационное проектирование. Сюда относятся распределение ответственности между подразделениями, обучение персонала, создание регламентов взаимодействия. Для менеджмента это означает необходимость пересмотра организационной структуры и формирования проектных групп по внедрению изменений.

Третье направление — управление налоговыми рисками в условиях неопределенности — связано с переходом от реактивного исправления ошибок к проактивному управлению налоговыми рисками. Для субъектов, работающих через маркетплейсы, такая система должна включать, как минимум, контроль пороговых значений дохода для целей НДС и УСН, сверку валовой выручки с отчетами площадки, проверку документального подтверждения комиссий и иных расходов, а также ревизию договоров с самозанятыми и взаимозависимыми лицами [17; 18]. В условиях реформы 2025–2026 гг. для селлеров маркетплейсов это означает, что система контроллинга должна включать не только учет фактических показателей, но и сценарное моделирование налоговой нагрузки, что позволяет менеджменту принимать стратегические решения с учетом возможных изменений внешней среды [19].

В научных публикациях по налоговому праву и налоговому администрированию подчеркивается, что в условиях цифровизации наиболее эффективной становится именно превентивная модель управления рисками: постоянный налоговый комплаенс, внутренний аудит и использование цифровых данных до момента возникновения спора с налоговым органом [20].

Поэтому в практическом плане для продавцов на маркетплейсах оправдано введение внутренней карты налоговых рисков и регулярных контрольных процедур не реже одного раза в квартал. Современные исследования в области риск-менеджмента подчеркивают, что в условиях высокой волатильности наиболее эффективной является проактивная стратегия, сочетающая традиционные методы оценки рисков с технологиями реального времени и прогнозного моделирования [21].

Для селлеров маркетплейсов это означает, что система налогового контроля должна включать не только проверку отчетности, но и сценарное прогнозирование налоговых последствий при изменении ключевых параметров (оборот, структура продаж, ставки).

Построение такой системы налогового комплаенса, по мнению З. Н. Мухаметшиной и Р. Ш. Тухватуллина, должно опираться на интеграцию учетных данных и аналитических моделей, что позволяет формировать стратегические КРІ и контролировать их выполнение [22]. Для селлеров это означает, что карта налоговых рисков должна быть не статичным документом, а динамическим инструментом, обновляемым на основе данных маркетплейса, учетной системы и внешних индикаторов. Как отмечают Н. Т. Лабынцев и О. В. Чухрова, цифровая трансформация управленческого учёта охватывает не только учётно-аналитические процессы, но и обеспечивает поддержку принятия конкурентных решений, помогая руководству планировать, контролировать и оценивать бизнес-процессы в аспекте стратегического развития [23]. Для продавцов на маркетплейсах это означает, что адаптация к налоговой реформе должна рассматриваться не как техническое обновление учёта, а как часть общей цифровой трансформации системы управления, интегрирующей данные о налогах, продажах, затратах и внешних рисках в единую аналитическую платформу.

### Заключение

Проведенный анализ показывает, что в 2025–2026 гг. налоговая нагрузка на сектор электронной коммерции будет возрастать неравномерно. Наиболее заметно она увеличится для продавцов на маркетплейсах, которые стали плательщиками НДС. Они одновременно сталкиваются с необходимостью выбора налогового режима по НДС, перестройки ценовой политики и перехода на более сложный контур отчетности.

Можно прогнозировать, что для значительной части рынка рост нагрузки будет выражаться не столько в формальном увеличении ставок, сколько в расширении числа ситуаций, в которых налоговые расхождения становятся выявляемыми и юридически значимыми. Такой вывод в целом согласуется и с актуальными научными публикациями, где цифровизация рассматривается как фактор перехода от эпизодического контроля к постоянному мониторингу налогового поведения.

Для менеджмента компаний приоритетными становятся не отдельные точечные корректировки, а построение системы налоговой устойчивости как элемента общей системы управления. Практически это означает необходимость постоянного мониторинга валовой выручки по данным маркетплейса и сценарного расчета налоговой нагрузки при переходе к НДС.

Для среднего и крупного бизнеса актуальным становится развитие внутреннего налогового аудита и детализация карты налоговых рисков, интегрированных в процесс управления рисками. Для малого бизнеса предполагается переход к более формализованному аутсорсингу бухгалтерской функции с четким определением управленческих требований к качеству услуг.

Наиболее устойчивыми в 2026 г. окажутся те участники рынка, которые будут рассматривать налоговую реформу не как разовое изменение правил, а как начало новой модели платформенного налогового контроля. В ней ключевое значение имеют полнота данных, прозрачность расчетов и превентивное управление рисками.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Староверова, О. В. Роль цифровизации в налоговом администрировании / О. В. Староверова // Вестник экономической безопасности. — 2024. — № 1. — С. 218–221. — DOI 10.24412/2414-3995-2024-1-218-221. — EDN HRSRAS.

2. Кононов А. А., Нурулин Ю. Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii-v-usloviyah-neopredelennosti-i-nestabilnosti> (дата обращения: 30.07.2026).
3. Harris T. Managers' perception of product market competition and earnings management: a textual analysis of firms' 10-K reports. Journal of Accounting Literature. — 2024. — Т. 47. № 3. — С. 499–524. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/377410191\\_Managers'\\_perception\\_of\\_product\\_market\\_competition\\_and\\_earnings\\_management\\_a\\_textual\\_analysis\\_of\\_firms'\\_10-K\\_reports](https://www.researchgate.net/publication/377410191_Managers'_perception_of_product_market_competition_and_earnings_management_a_textual_analysis_of_firms'_10-K_reports). (дата обращения 05.08.2026).
4. Никитин, М. А. Исследование моделей формирования расходов торговых субъектов на электронных маркетплейсах / М. А. Никитин // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 3, № 7(160). — С. 175–187. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.07.03.018. — EDN CQGSAA.
5. Особенности управления затратами предприятий в современных условиях / Т. А. Егоркина, М. В. Намханова, М. Е. Лобанова, Ю. В. Болотина // Russian Journal of Management. — 2025. — Т. 13, № 11. — С. 124–131. — DOI 10.29039/2409-6024-2025-13-11-124-131. — EDN NGQEO.
6. Морковкин, Д. Е. Налогообложение электронной коммерции и платформенной экономики: адаптация налогового законодательства к новым цифровым бизнес-моделям / Д. Е. Морковкин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № S5. — EDN OGLORY.
7. Хотинская, Г. И. Цифровые платформы в платформенной экономике и финансовых практиках / Г. И. Хотинская // Финансы. — 2025. — № 8. — С. 44–50. — EDN OFJLQY.
8. Егоров, Д. О. Формирование системы показателей оценки эффективности торговли на маркетплейсах / Д. О. Егоров, А. Ю. Анисимов // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 243–256. — DOI 10.18334/ep.15.1.122457. — EDN FMJATG.
9. Каращук, О. С. Оценка объемов торговой деятельности ведущих маркетплейсов России / О. С. Каращук // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 2. — С. 999–1014. — DOI 10.18334/ep.15.2.122634. — EDN WRDCSI.
10. Котова, С. А. Особенности ведения бухгалтерского учета в условиях торговой деятельности на электронных площадках / С. А. Котова // Вестник науки. — 2023. — Т. 1, № 11(68). — С. 81–90. — EDN NHHRSA.
11. Хорошунов, А. А. Дисбаланс правоотношений на российских маркетплейсах / А. А. Хорошунов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2024. — Т. 21, № 6(138). — С. 233–242. — DOI 10.21686/2413-2829-2024-6-233-242. — EDN PFBJRC.
12. М. А. Карленко, Е. Н. Каргина Цифровая трансформация управленческого учета // Вестник Академии знаний. 2020. № 3(38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения: 30.07.2026).
13. Нормативно-правовая база составления бухгалтерской отчетности и перспективы ее развития в рамках цифровизации / О. А. Аничкина, Н. В. Капустина, М. Г. Миргородская, И. А. Богоносова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S2. — EDN EICMVB.

14. Малинина, Л. Ю. Учетная политика: взаимодействие бухгалтерского и налогового учета / Л. Ю. Малинина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2016. — № 1-8. — С. 258–261. — EDN XAZUUL.
15. Маркелова, В. Р. Особенности бухгалтерского учета продажи товаров через маркетплейс / В. Р. Маркелова, А. А. Скорнякова // Всероссийские молодежные научные чтения имени профессора Н. Н. Протопопова: Сборник материалов, Новосибирск, 19 апреля 2023 года. Том Часть 1. — Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2023. — С. 275–278. — EDN JRECPU.
16. Балакин, М. С. Проактивная система управления налоговыми рисками по НДС в условиях цифровизации: проблемы, решения и перспективы / М. С. Балакин // Теоретическая и прикладная экономика. — 2025. — № 2. — С. 31–51. — DOI 10.25136/2409-8647.2025.2.74485. — EDN YPMQGX.
17. Рябова, С. С. Управление рисками налоговых нарушений в условиях цифровой экономики / С. С. Рябова, М. Г. Рубеж // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2022. — № 2(59). — С. 41–50. — EDN IFVZIC.
18. Кузнецова, Н. В. Учет продаж на маркетплейсах в программе «1С:Бухгалтерия» / Н. В. Кузнецова, С. А. Таран, А. К. Мардаре // Прикладные экономические исследования. — 2025. — № 4. — С. 47–55. — DOI 10.47576/2949-1908.2025.4.4.006. — EDN WJQTBB.
19. Овчинников, С. О. Цифровизация контроллинга как приоритетное направление развития системы управления промышленным предприятием / С. О. Овчинников // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2024. — № 2. — С. 203–215. — DOI 10.15593/2224-9354/2024.2.15. — EDN VLURVP.
20. Данилова, О. А. Современные тенденции цифровизации в сфере налогового контроля / О. А. Данилова // Вестник Поволжского института управления. — 2025. — Т. 25, № 3. — С. 101–111. — EDN YBVGDM.
21. Nafiu A, Balogun SO, Oko-Odion C, OdumuwaGUN OO. Risk management strategies: Navigating volatility in complex financial market environments. World Journal of Advanced Research and Reviews. — 2025. — Т. — № 1. С. 236–50. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387824128\\_Risk\\_management\\_strategies\\_Navigating\\_volatility\\_in\\_complex\\_financial\\_market\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/387824128_Risk_management_strategies_Navigating_volatility_in_complex_financial_market_environments) (дата обращения 05.08.2026).
22. Мухаметшина, З. Н. Интеграция бухгалтерского учета и экономического анализа в стратегический менеджмент предприятия / З. Н. Мухаметшина, Р. Ш. Тухватуллин // Вестник науки. — 2025. — Т. 2, № 12(93). — С. 233–239. — EDN URXKAX.
23. Лабынцев Н. Т., Чухрова О. В. Развитие управленческого учета в условиях цифровой экономики // Учет и статистика. 2023. № 3(71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskogo-ucheta-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 30.07.2026).

**Koretskiy Vladimir Pavlovitch**

MIREA — Russian Technological University, Moscow, Russia

E-mail: [vpk1973@yandex.ru](mailto:vpk1973@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9566-1423>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=36574](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=36574)

**Likhov Vladimir Dmitrievich**

MIREA — Russian Technological University, Moscow, Russia

E-mail: [mann9off@gmail.ru](mailto:mann9off@gmail.ru)

## **Business process management and digital adaptation of accounting for marketplaces in the context of the 2025–2026 tax reform**

**Abstract.** This article examines the impact of changes in Russian tax legislation on management processes and organizational design in companies operating through online marketplaces. In the context of the 2025–2026 reform, management faces the challenge not only of adapting accounting and analytical systems and internal regulations, but also of re-engineering business processes, internal control systems, and making strategic decisions regarding the choice of optimal tax regimes and contractual models. The research employs methods of comparative legal analysis, examination of regulatory acts, as well as elements of economic-legal forecasting and business process modelling.

It is established that key influences on managerial decisions in the organization of accounting systems arise from changes in the procedure for calculating VAT under the Simplified Taxation System (USN), new rules for income recognition, the introduction of the Unified Tax Account, and increased scrutiny of business fragmentation. A target TO-BE model is developed, which is considered as a tool for organizational design of accounting processes. This model enables the integration of new requirements and embeds control mechanisms into the company's management system. An adaptive management strategy is proposed for various categories of taxpayers — individual entrepreneurs, small and medium-sized enterprises, and large organizations — focusing on adjustments to accounting policies, contractual frameworks, and internal tax control procedures.

The academic novelty lies in the development of a classification of risks within the tax management system, serving as a basis for management decision-making and organizational design of the tax compliance system. The conclusion is drawn that proactive managerial adjustments to internal regulations, contractual models, and tax control procedures are essential to reduce the likelihood of reporting errors and tax assessment adjustments.

**Keywords:** tax reform; online marketplaces; business process management; organizational design; management decision-making; tax compliance; digital adaptation; marketplace sellers; internal control; tax risk management