

# ЭКОНОМИКА:

2026 · №2 (82)

## теория и практика

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

## Внешнеэкономические отношения стран ЕАЭС: теоретико-методологический аспект стр. 6

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Эконометрический анализ влияния рыночной капитализации корпораций легкой промышленности на экономический рост Франции

[стр. 17](#)

МАРКЕТИНГ

Эволюция маркетинговых конкурентных стратегий предпринимательства: ретроспективный анализ, текущее состояние и перспективы развития

[стр. 93](#)

ЛОГИСТИКА

Логистика экспортных поставок продукции АПК в условиях развития внешней торговли России со странами Азии

[стр. 104](#)



[etip.kubsu.ru](http://etip.kubsu.ru)





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ISSN 2224-042X · Научно-практический рецензируемый журнал

**ЭКОНОМИКА:**  
*теория и практика*

2026 · № 2

ISSN 2224-042X · Scientific and practical peer-reviewed journal

**eCONOMICS:**  
*theory and practice*

2026 · No. 2



КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР****И.В. Шевченко**, д-р экон. наук, профессор**ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА****Е.М. Егорова**, канд. экон. наук, доцент**А.К. Кочиева**, канд. экон. наук, доцент**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ****Ю.В. Вертакова**, д-р экон. наук, профессор, профессор Курского филиала Финансового университета при Правительстве РФ (г. Курск, Российская Федерация)**Н.Г. Кузнецов**, д-р экон. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, зав. кафедрой экономической теории ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация)**Е.Л. Логинов**, д-р экон. наук, профессор РАН, зам. директора Института экономических стратегий (г. Москва, Российская Федерация)**И.А. Перонко**, д-р экон. наук, профессор, заслуженный экономист РФ, проректор по развитию ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина» (г. Краснодар, Российская Федерация)**Л.С. Шаховская**, д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой мировой экономики и экономической теории ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» (г. Волгоград, Российская Федерация)**Р.Т. Адильчаев**, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Экономика» Каракалпакского государственного университета им. Бердаха (Республика Узбекистан, г. Нукус)**В.Благов**, PhD, профессор, Университет менеджмента Варна (Республика Болгария, г. София)**А. Даваасурэн**, д-р экон. наук, профессор, зав. отделом региональной экономики Института международных исследований Академии Наук Монголии (Монголия, г. Улан-Батор)**А.Б. Карбекова**, д-р экон. наук, и.о. профессора, координатор Центра поддержки технологий и инноваций Жалал-Абадского государственного университета им. Б. Осмонова (Кыргызская Республика, г. Жалал-Абад)**В.В. Пузиков**, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры финансов и менеджмента Института бизнеса Белорусского государственного университета (Республика Беларусь, г. Минск)**Г.Л. Саргсян**, д-р экон. наук, профессор, декан факультета экономики и управления Ереванского государственного университета (Республика Армения, г. Ереван)**Е.П. Шустова**, д-р экон. наук, МВА, проректор по международному сотрудничеству Университета им. А. Бокейханова (Республика Казахстан, г. Семей)**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ****Е.Н. Александрова**, канд. экон. наук, доцент**А.А. Воронов**, д-р экон. наук**Г.Г. Вукович**, д-р экон. наук, профессор**Ж.Д. Дармилова**, д-р экон. наук, профессор**Л.Н. Дробышевская**, д-р экон. наук, профессор**Л.И. Егорова**, д-р экон. наук, профессор**А.А. Кизим**, д-р экон. наук, профессор**М.Е. Листопад**, д-р экон. наук, доцент**К.О. Литвинский**, канд. экон. наук, доцент**В.И. Милета**, канд. экон. наук, доцент**М.В. Плешакова**, канд. экон. наук, доцент**С.Н. Третьякова**, д-р экон. наук, доцент**ЭКОНОМИКА:****теория и практика**Научно-практический  
рецензируемый журнал

ISSN 2224-042X

**РЕГИСТРАЦИЯ**Журнал зарегистрирован  
Управлением Федеральной  
службы по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций  
по Южному федеральному округу.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ №ТУ23-01556  
выдано 04.04.2016**ПЕРИОДИЧНОСТЬ**

Журнал выходит 4 раза в год

**УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ**ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный университет»  
Адрес: 350040, г. Краснодар,  
ул. Ставропольская, 149  
Телефон: +7 (861) 219-95-02  
E-mail: rector@kubsu.ru  
Сайт: <https://www.kubsu.ru>**ИЗДАТЕЛЬСТВО**Издательско-полиграфический  
центр Кубанского  
государственного университета  
Адрес: 350040, г. Краснодар,  
ул. Ставропольская, 149  
Телефон: +7 (861) 219-95-51**РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА**Адрес: 350040, г. Краснодар,  
ул. Ставропольская, 149,  
Кубанский государственный  
университет, ауд. 236  
Телефон: +7 (861) 219-95-53  
E-mail: etip@kubsu.ru  
Сайт: <https://etip.kubsu.ru>**ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

Е.С. Токарева

**КОРРЕКТУРА**

И.А. Зиновская

**ВЁРСТКА**

Д.А. Хрипков

Журнал включён в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК Министерства образования и науки РФ по научным специальностям: 5.2.1. Экономическая теория, 5.2.4. Финансы, 5.2.5. Мировая экономика. Журнал включен в Белый список. Журнал зарегистрирован в системе Российского Индекса Научного Цитирования (РИНЦ). Категория К2. Статьи рецензируются. Печать цифровая. Формат 60×84 1/8. Тираж 500. Цена свободная. Уч.-изд. л. 15,55. Усл.-печ. л. 15,4. Подписано в печать 10.06.2026. Дата выхода в свет 19.06.2026. Заказ № 6496.

© Кубанский государственный университет, 2026

Статьи журнала публикуются под открытой лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). В статье представлена точка зрения авторов, которая может не совпадать с мнением редакции и издателя. Согласно ФЗ от 29.12.2010 №436 ФЗ журнал относится к категории информационной продукции для детей, достигших возраста 12 лет. Изображение на обложке создано с использованием открытой модели SDXL 1.0, распространяемой под лицензией CreativeML Open RAII.

## Содержание

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Внешнеэкономические отношения стран ЕАЭС: теоретико-методологический аспект 6

*Шевченко И.В., Сидоров В.А., Малахова Т.С.*

Эконометрический анализ влияния рыночной капитализации корпораций легкой промышленности на экономический рост Франции 17

*Медведкина Е.А., Дроздова Е.В., Сергиенко Ю.А.*

Современное состояние внешнеторгового взаимодействия России и Сирийской Арабской Республики: проблемы, риски и перспективы внешнеэкономической безопасности 24

*Егорова Е.М., Гассан Джубран*

Интеграционное взаимодействие Бразилии в формировании экономической конкурентоспособности государства 28

*Медведкин Т.С., Пилигримова К.И.*

Конкурентоспособность Китая на мировом рынке электромобилей 35

*Заболоцкая В.В., Рыбак Т.Ю.*

### ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

AI-driven трансформация международной торговли услугами 43

*Поддубная М.Н.*

Тенденции и проблемы импортозамещения цифровых технологий на российских предприятиях 49

*Кочиева А.К.*

Выявление группы риска по студенческой автономности в условиях использования искусственного интеллекта: нейро-нечёткий подход (ANFIS) 56

*Фоцан Г. И., Литвинский К.О., Тодовянский А.А.*

Развитие банковского сектора Африки в условиях цифровизации 63

*Александрова Е.Н.*

### ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Экономика замкнутого цикла в мировой экономике: барьеры внедрения и инструменты их преодоления 69

*Кондратьев А.А.*

### МЕНЕДЖМЕНТ

Оптимальная стратегия производственных предприятий в современных условиях российской действительности 79

*Рудакова О.Ю., Сиренко Е.В.*

Информационные технологии в управлении архитектурой организации и организационным поведением как фактор оптимизации бизнес-процессов 88

*Егорова Л.И., Смирнов А.С.*

### МАРКЕТИНГ

Эволюция маркетинговых конкурентных стратегий предпринимательства: ретроспективный анализ, текущее состояние и перспективы развития 93

*Писарева Е.В., Гончаров И.А.*

### ЛОГИСТИКА

Логистика экспортных поставок продукции АПК в условиях развития внешней торговли России со странами Азии 104

*Соколова И.И., Алуханян А.А.*

### ИНВЕСТИЦИИ

Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром» 109

*Соколовская Е.Н., Саматова Т.Б., Власова Н.В.*

### ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Качество жизни сельского населения в системе обеспечения экономической безопасности АПК Краснодарского края 117

*Обраскова Т.С., Мясникова Т.А.*

### НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Экономическое развитие России: архитектура будущего 124

*Пономаренко Л.В.*

Условия публикации в журнале «Экономика: теория и практика» 128

**EDITOR-IN-CHIEF****I.V. Shevchenko**, Dr. of Economic Sciences, Professor**DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF****E.M. Egorova**, Cand. of Economic Sciences, Associate Professor**A.K. Kochieva**, Cand. of Economic Sciences, Associate Professor**EDITORIAL COUNCIL****Yu. V. Vertakova**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Professor of Kursk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Kursk, Russian Federation)**N. G. Kuznetsov**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Head of Department of Economic Theory, Rostov State University of Economics (Rostov-on-Don, Russian Federation)**E. L. Loginov**, Dr. of Economic Sciences, Professor of the Russian Academy of Sciences, Deputy Director of the Institute of Economic Strategies (Moscow, Russian Federation)**I. A. Peronko**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Honored Economist of the Russian Federation, Vice-Rector for Development of Trublin's Kuban State Agrarian University (Krasnodar, Russian Federation)**L. S. Shakhovskaya**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of World Economy and Economic Theory of Volgograd State Technical University (Volgograd, Russian Federation)**R. T. Adilchaev**, Cand. of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics of Berdakha's Karakalpak State University (Republic of Uzbekistan, Nukus)**V. Blagoev**, PhD, Professor of University of Management Varna (Republic of Bulgaria, Sofia)**A. Davaasuren**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Regional Economics of Institute of International Studies, Academy of Sciences of Mongolia (Mongolia, Ulaanbaatar)**A. B. Karbekova**, Dr. of Economic Sciences, Acting Professor, Coordinator of the Center for Technology and Innovation Support of Osmonova's Jalal-Abad State University (Kyrgyz Republic, Jalal-Abad)**V. V. Puzikov**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Management at the Institute of Business of the Belarusian State University (Republic of Belarus, Minsk)**G. L. Sargsyan**, Dr. of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management of Yerevan State University (Republic of Armenia, Yerevan)**E. P. Shustova**, Dr. of Economic Sciences, MBA, Vice-Rector for International Cooperation of Bokeikhanov's University (Semey, Republic of Kazakhstan)**EDITORIAL BOARD****E. N. Aleksandrova**, Cand. of Economic Sciences, Associate Prof.**A. A. Voronov**, Dr. of Economic Sciences**G. G. Vukovich**, Dr. of Economic Sciences, Prof.**J. D. Darmilova**, Dr. of Economic Sciences, Prof.**L. N. Drobyshvskaya**, Dr. of Economic Sciences, Prof.**L. I. Egorova**, Dr. of Economic Sciences, Prof.**A. A. Kizim**, Dr. of Economic Sciences, Prof.**M. E. Listopad**, Dr. of Economic Sciences, Associate Prof.**K. O. Litvinsky**, Cand. of Economic Sciences, Associate Prof.**V. I. Mileta**, Cand. of Economic Sciences, Associate Prof.**M. V. Pleshakova**, Cand. of Economic Sciences, Associate Prof.**S. N. Tretyakova**, Dr. of Economic Sciences, Associate Prof.**ECONIMICS: Theory and Practise**

Scientific and practical peer-reviewed journal

ISSN 2224-042X

**REGISTRATION**

The journal is registered by the Office of the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications in the Southern Federal District. Certificate of registration ПИИ No. ТУ23-01556 issued 04.04.2016

**FREQUENCY**

4 times a year

**FOUNDER AND PUBLISHER**Kuban State University  
Address: 149 Stavropolskaya st., Krasnodar, 350040, Russia  
Phone: +7 (861) 219-95-02  
E-mail: rector@kubsu.ru  
Web: <https://www.kubsu.ru>**PRINTED**Publishing and Printing Center of Kuban State University  
Address: 149, Stavropolskaya st., Krasnodar, 350040, Russia  
Phone: +7 (861) 219-95-51**EDITORIAL STAFF**Address: 149, Stavropolskaya st., room 236, 350040, Krasnodar, Russia  
Phone: +7 (861) 219-95-53  
E-mail: etip@kubsu.ru  
Web: <https://econtp.kubsu.ru>**EXECUTIVE SECRETARY**

E.S. Tokareva

**PROOFREADING**

I.A. Zinovskaya

**PRINT LAYOUT**

D.A. Khripkov

The journal is included in the List of peer-reviewed scientific publications of the Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation on scientific specialties: 5.2.1. Economic theory, 5.2.4. Finance, 5.2.5. World economy.

The journal is registered in the Russian Science Citation Index (RSCI) system. Category K2. Articles are peer-reviewed.

Digital printing. Free price. Signed for printing 10.06.2026. Release date 19.06.2026.

© Kuban State University, 2026

The journal's articles are published under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The articles present the point of view of the authors, which may not coincide with the opinion of the editors and the publisher. The cover image was generated using the SDXL v1.0 model under CreativeML license.

# Table of Content

## WORLD ECONOMY

**Foreign economic relations of the EAEU countries: theoretical and methodological aspect** 6

*Shevchenko I.V., Sidorov V.A., Malakhova T.S.*

**Econometric analysis of the impact of market capitalization of light industry corporations on economic growth in France** 17

*Medvedkina E.A., Drozdova E.V., Sergienko Yu.A.*

**Current state of foreign trade cooperation between Russia and the Syrian Arab Republic: problems, risks, and prospects for foreign economic security** 24

*Egorova E.M., Gassan Jubran*

**Brazil's integration interaction in forming the economic competitiveness of the state** 28

*Medvedkin T.S., Piligrimova K.I.*

**Competitiveness of the China in the global EV market** 35

*Zabolotskaya V.V., Rybak T.Yu.*

## DIGITAL ECONOMY

**AI-driven transformation of international trade in services** 43

*Poddubnaya M.N.*

**Trends and challenges in import substitution of digital technologies at Russian enterprises** 49

*Kochieva A.K.*

**Identification of a risk group for student autonomy in the context of artificial intelligence use: a neuro-fuzzy (ANFIS) approach** 56

*Foschan G.I., Litvinsky K.O., Todovyansky A.A.*

**Development of Africa's banking sector in the context of digitalization** 63

*Aleskandrova E.N.*

## INSTITUTIONAL ECONOMICS

**Circular economy in the global economy: implementation barriers and instruments to overcome them** 69

*Kondratiev A.A.*

## MANAGEMENT

**Optimal strategy for manufacturing enterprises in modern Russian reality** 79

*Rudakova O.Yu., Sirenko E.V.*

**Information technologies in managing organizational architecture and organizational behavior as a factor in business process optimization** 88

*Egorova L.I., Smirnov A.S.*

## MARKETING

**Evolution of competitive marketing strategies in entrepreneurship: retrospective analysis, current state, and development prospects** 93

*Pisareva E.V., Goncharov I.A.*

## LOGISTICS

**Logistics of export supplies of agro-industrial products in the context of Russia's foreign trade development with Asian countries** 104

*Sokolova I.I., Alukhanyan A.A.*

## INVESTMENTS

**Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of PJSC Gazprom** 109

*Sokolovskaya E.N., Samatova T.B., Vlasova N.V.*

## BRANCH OF THE ECONOMY

**Quality of life of the rural population in the system of ensuring economic security of the agro-industrial complex of Krasnodar region** 117

*Obraskova T.S., Myasnikova T.A.*

## SCIENTIFIC LIFE

**Russia's economic development: architecture of the future** 124

*Ponomarenko L.V.*

**Author Guidelines** 128

УДК 339.9 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_6

# Внешнеэкономические отношения стран ЕАЭС: теоретико-методологический аспект

Foreign economic relations of the EAEU countries: theoretical and methodological aspect

Шевченко И.В., Сидоров В.А., Малахова Т.С.

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

Shevchenko I.V., Sidorov V.A., Malakhova T.S.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** В современных условиях внешнеэкономические отношения стран Евразийского экономического союза находятся на этапе трансформационных процессов. Влияние внешних вызовов и угроз подталкивает правительства участниц объединения к совершенствованию направлений развития ЕАЭС на средне- и долгосрочную перспективу. В статье исследуются теоретико-методологические и практические аспекты развития внешнеэкономических отношений стран ЕАЭС, анализируются отдельные экономические показатели, структура ВВП по отраслям, особенности развития экономик стран – участниц ЕАЭС. Особое внимание обращено на современные стратегии, программы развития интеграции, в частности, на план «Евразийский экономический путь» до 2030–2045 гг. Это позволило отметить контуры методологических основ развития внешнеэкономических отношений стран ЕАЭС.

**Abstract.** In the current conditions, the foreign economic relations of the countries of the Eurasian Economic Union are at the stage of transformation processes. The influence of external challenges and threats encourages the governments participating in the association to improve the development directions of the EAEU in the medium and long term. The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of the development of foreign economic relations of the EAEU countries, analyzes selected economic indicators, the structure of GDP by sector, and the specific features of the economic development of the EAEU member states. Special attention is paid to modern strategies and integration development programs, in particular the Eurasian Economic Path plan until 2030–2045. This made it possible to identify the outlines of the methodological foundations for the development of foreign economic relations of the EAEU countries.

**Ключевые слова:** Евразийский экономический союз, интеграция, внешнеэкономические отношения, устойчивое развитие, санкции, экспортная квота, Евразийский экономический путь.

**Keywords:** Eurasian Economic Union, integration, foreign economic relations, sustainable development, sanctions, export quota, Eurasian Economic Path.

**Цитирование:** Шевченко И.В., Сидоров В.А., Малахова Т.С. Внешнеэкономические отношения стран ЕАЭС: теоретико-методологический аспект // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 6–16. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_6

**История публикации:** рукопись поступила 02.02.2026, опубликована 19.06.2026.

## Введение

Современные геополитические и геоэкономические реалии привели к трансформации внешнеэкономических отношений не только стран Евразийского экономического союза, но и всего мирового хозяйства. Экономические субъекты столкнулись с последствиями глобального и миграционного кризиса, пандемии и на этой основе на время произошло сворачивание мирохозяйственных связей [8]. Несмотря на современные вызовы, в Евразийском экономическом союзе обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала, трудовых ресурсов через скоординированную политику в системообразующих отраслях экономик, отмеченных в Договоре о ЕАЭС,

а также международными договорами в рамках объединения [6]. Не вызывает сомнений, что важным элементом развития отраслей экономик стран – участниц ЕАЭС являются факторы, которые обуславливают многовариантность их развития. К данным факторам можно отнести: сырьевые, трудовые, финансовые и другие ресурсы. Кроме того, важно понимать, что ни одна, даже очень прогрессивная стратегия или программа не является чем-то постоянным. В процессе экономического развития стран могут возникнуть условия и обстоятельства, которые требуют их корректировки (например, несвоевременная поставка сырья или других ресурсов, проблемы в управлении предприятиями стран-партнеров).

## Материалы и методы

Современный период развития внешнеэкономических отношений характеризуется противоречивым сочетанием двух ключевых тенденций: первая — попытка укрепить западнцентричную модель отношений, вторая — становление мультицентричного мироустройства. Как следствие, происходит деформация структуры мирового порядка, осмысление которого, как и процессов, сопровождающих альтернативное развитие, требует пересмотра изжившей себя теоретико-методологической базы и формирования актуальной концептуальной основы складывающихся кросснациональных связей. В нынешних условиях проблема методологии не находит широкого освещения в экономической литературе. Ошибочно считается, что она прежде всего философская категория. Между тем, методология предоставляет систему принципов и подходов к обеспечению теоретического знания, а также практической деятельности [19].

Исходя из этого, А.М. Новиков, Д.А. Новиков включают в методологию научного исследования характеристику научной деятельности, логическую структуру научной деятельности, а также временную структуру научной деятельности. Ученые обращают внимание на построение принципов, особенностей, условий, а также норм научной деятельности. Также в методологию научного исследования включаются субъект, объект, предмет, средства, методы, формы и соответствующий результат научной деятельности [13]. На этой основе под внешнеэкономическими отношениями понимается многоуровневая система отношений субъектов мирового хозяйства и меняющегося мирового экономического порядка, которая трансформируется под воздействием внешней и внутренней среды, а также приводит к изменению позиций ключевых субъектов мирохозяйственных связей.

Особое внимание обратим на исследования зарубежных и российских ученых в области внешнеэкономических отношений стран Евразийского экономического союза, выявление проблем и противоречий, возникающих между участниками объединения. Т.А. Мансуров подчеркивает, что теоретические концепции, которые отражают сложные интеграционные процессы, после Второй мировой войны претерпели

значительные трансформации [10]. В этой связи Д. Лэйн отмечает, что расширение либеральных принципов в интеграционных группировках, в том числе Евразийском экономическом союзе, а также влияние международных организаций втягивают страны в глобальные и пересекающиеся региональные сети [7]. Поэтому С.Ю. Глазьев подчеркивает, что странам ЕАЭС необходимо применить опыт ведущих стран азиатского цикла накопления капитала [3]. А.А. Урунов, К.Х. Зоидов отмечают, что интеграцию необходимо исследовать как закономерный и объективно обусловленный процесс развития экономик стран-партнеров. Так, основной целью интеграции является достижение экономического роста стран, а также выравнивание уровня жизни людей в странах интеграционного объединения [21].

Не вызывает сомнений, что Россия намерена активно работать над развитием интеграционной группировки, принимать меры по дальнейшему ее укреплению и разрабатывать механизмы содействия реализации крупных инфраструктурных, промышленных и иных совместных проектов [11]. Е.А. Арапова подчеркивает, что Россия активно включена в интеграционные процессы на территории евразийского пространства, являясь при этом локомотивом и центром [1]. По мнению С.Н. Левина, важной проблемой в современных реалиях является получение Россией статуса одного из центров многополярного мира [15]. Г.Г. Мокров отмечает, что в результате формирования и развития внутреннего рынка ЕАЭС последовательно создаются благоприятные условия для дальнейшего подъема внешней и взаимной торговли стран-участниц объединения [12].

Глубокое исследование основных элементов методологии, выделенных А.М. Новиковым, Д.А. Новиковым, аккумуляция теоретического базиса зарубежных и российских ученых, позволило очертить методологические аспекты развития внешнеэкономических отношений стран Евразийского экономического союза. Ключевыми субъектами исследования выступают страны ЕАЭС. В условиях пролонгации санкционного режима необходимо стремиться к увеличению объемов взаимной и внешней торговли внутри ЕАЭС и стран-партнеров через формирование кооперационных проектов

с интеграционной составляющей. Посредством применения общепринятых в научной практике методов исследования необходимо определить горизонтальные и вертикальные векторы регионального разделения производственного процесса стран ЕАЭС со странами-партнерами, в частности ШОС, БРИКС+, АСЕАН и др. При оценке внешнеэкономических отношений обратим внимание на отраслевую структуру, ключевые отрасли, особенности развития стран ЕАЭС и их экономические показатели [9].

### Результаты и обсуждения

При оценке ключевых экономических показателей стран ЕАЭС особое внимание обратим на структуру ВВП по отраслям и ключевые сферы, которые выступают драйверами развития экономик стран-партнеров (табл. 1). Так, например, в Беларуси доля сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства в структуре ВВП по отраслям составляет 8,6%, промышленности — 37,2, сферы услуг — 54,2%. Доля государственного управления, обороны, социального обеспечения, образования и т.д. в структуре ВВП по отраслям в Беларуси составляет 13,3%, что является составляющей сектора услуг страны. Что касается Казахстана, то большую долю в структуре ВВП по отраслям в рамках третичного сектора экономики занимают торговля, транспорт и хранение, гостиницы и общественное питание и др. (27,6%). В Кыргызстане доля сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства в структуре ВВП по отраслям составляет 12,8%, промышленности — 26,0, сферы услуг — 61,2%. Если оценивать третичный сектор экономики России, то наиболее высокая доля в структуре ВВП по отраслям занимает финансовая и страховая деятельность, операции с недвижимым имуществом (22,3%).

В целом Армения демонстрирует положительную динамику в экспорте. Так, в 2018 г. он составил 2,4 млрд дол., в 2019 г. — 2,6, в 2020 г. — 2,5, в 2021 г. — 3,0, в 2022 г. — 5,4, в 2023 г. — 8,6 млрд дол. Помимо того, в 2024–2025 гг. экспорт данной страны продолжает соответствовать указанной тенденции благодаря росту собственного производства, а также активным реэкспортом отдельных товарных групп. Ключевым торговым партнером в рамках Евразийского

экономического союза является экономика России. По различным оценкам, доля экспорта превышает 35–40% (основные товары на экспорт в Россию — продукты питания, одежда и др.). Что касается импорта Армении, то данный показатель за анализируемый период также растет: в 2018 г. — 4,9 млрд дол., в 2019 г. — 5,5, в 2020 г. — 4,6, в 2021 г. — 5,4, в 2022 г. — 8,8, в 2023 г. — 12,8, в 2024 г. — 17,3 млрд дол.

В указанной ситуации Россия в Армению экспортирует сырье, зерно, оборудование, автомобили. Также крупнейшим партнером для Армении выступает Китай, который экспортирует в страну технику, оборудование, текстиль. Как показал анализ, внешнеторговое сальдо Армении за анализируемый период являлось отрицательным.

В Беларуси по данным показателям проявлялась нестабильность. Так, в 2018 г. экспорт Беларуси составлял 33,9 млрд дол., в 2019 г. — 32,9, в 2020 г. — 29,2, в 2021 г. — 39,9, в 2022 г. — 38,3, в 2023 г. — 39,8, в 2024 г. — 49,4 млрд дол. В 2024 г. по сравнению с 2018 г. указанный показатель увеличился на 15,5 млрд дол. Также ключевым внешнеторговым партнером Беларуси выступает Россия. Импорт товаров и услуг в Беларусь за 2018–2024 гг. варьировался от 32,7 млрд дол. до 50,8 млрд дол. Максимальное значение было зафиксировано в 2024 г. В целом внешнеторговое сальдо Беларуси за исследуемый период было отрицательным. Однако стоит подчеркнуть, что минимальный разрыв между экспортом и импортом Беларуси был в 2022 г. (экспорт — 38,2 млрд дол.; импорт — 38,6 млрд дол.).

В Казахстане в 2018 г. экспорт составил 61,1 млрд дол., в 2019 г. — 58,1, в 2020 г. — 47,5, в 2021 г. — 60,3, в 2022 г. — 84,6, в 2023 г. — 79,1 млрд дол. В 2023 г. по сравнению с 2018 г. данный показатель увеличился на 18,0 млрд дол. В Кыргызстане наблюдалась нестабильная ситуация по выделенным показателям. Импорт в страну увеличивался с каждым годом: в 2018 г. — 5,3 млрд дол., в 2019 г. — 4,9, в 2020 г. — 3,7, в 2021 г. — 5,6, в 2022 г. — 9,8, в 2023 г. — 12,5, в 2024 г. — 12,9 млрд дол. В 2024 г. по сравнению с 2018 г. импорт в Кыргызстан увеличился на 7,6 млрд дол. Внешнеторговое сальдо исследуемой страны было отрицательным. Что касается России, то она является крупнейшей экономикой в рамках Евразийского экономического

Таблица 1. Экономический ландшафт стран–участниц Евразийского экономического союза

Страны	Отраслевая структура ВВП, %			Внешне- торговый оборот, млрд. дол. США	Ключевые отрасли
	Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство, рыбоводство	Промышлен- ность	Сфера услуг (третичный сектор экономики)		
Армения	11,4	27,8	60,8	30,4	Ключевые отрасли: промышленность (цветная металлургия, химическая промышленность, легкая и пищевая промышленность); сельское хозяйство (виноградарство, плодоводство и т.д.); сектор услуг (банковские, туристические и т.д.)
Беларусь	8,6	37,2	54,2	100,1	Ключевые отрасли: промышленность (машиностроение, химическая и нефтехимическая), сельское хозяйство (разведение крупного рогатого скота, молочная, мясная, производство картофеля и т.д.), сектор услуг (банковские, транспортные и т.д.)
Казахстан	5,6	37,7	56,7	141,4	Ключевые отрасли: промышленность (цветная и черная металлургия, топливно- энергетическая и химическая промышленность), сельское хозяйство (скотоводство, птицеводство, производство яровой пшеницы, рис и т.д.)
Кыргызстан	12,8	26,0	61,2	15,6	Ключевые отрасли: цветная металлургия, легкая и пищевая промышленность), сельское хозяйство (животноводство), сфера услуг (банковские, транспортные)
Россия	4,3	36,1	59,6	717,0	Ключевые отрасли: промышленность (нефтеперерабатывающая, химическая, машиностроение, металлургия, пищевая, легкая и т.д.), сельское хозяйство (растениеводство и животноводство), сфера услуг (банковские, туристические и т.д.)

Источник: Составлена авторами на основе данных: Россия и страны мира [18].

Таблица 2. Индикаторы экспортной и импортной квоты стран ЕАЭС, 2020–2024 гг., %

Страны-партнеры	Экспортная квота / импортная квота по годам				
	2020	2021	2022	2023	2024
Армения	19,8 / 35,7	21,6 / 38,1	27,7 / 44,6	35,3 / 52,7	50,7 / 67,1
Беларусь	47,8 / 53,9	57,2 / 59,8	52,1 / 52,6	54,8 / 59,4	67,6 / 69,4
Казахстан	27,8 / 22,7	30,6 / 21,0	37,5 / 22,6	30,2 / 23,1	28,3 / 20,7
Кыргызстан	22,9 / 44,6	29,3 / 59,8	18,2 / 18,2	23,6 / 23,6	17,6 / 17,7
Россия	22,5 / 15,5	26,7 / 15,7	25,8 / 11,1	20,9 / 14,0	21,6 / 14,1

Источник: Рассчитана авторами на основе данных: Содружество Независимых Государств (статистический ежегодник) [20].

союза. Несмотря на это, анализируемые показатели являются нестабильными. Так, экспорт в 2018 г. составил 450,3 млрд. дол., в 2019 г. — 424,3, в 2020 г. — 337,3, в 2021 г. — 492,9, в 2022 г. — 592,5, в 2023 г. — 425,1 млрд дол. В 2023 г. по сравнению с 2018 г. анализируемый показатель сократился на 25,2 млрд дол. Импорт в Россию за анализируемый период находился в диапазоне от 232,1 млрд дол. до 290,6 млрд. дол. За весь период внешне-торговое сальдо являлось положительным.

Особое внимание обратим на оценку экспортной и импортной квоты стран ЕАЭС за 2020–2024 гг. (табл. 2). В Армении за анализируемый период наблюдалось увеличение экспортной квоты. В 2020 г. она составила 19,8%, в 2021 г. — 21,6, в 2022 г. — 27,7, в 2023 г. — 35,3, в 2024 г. — 50,7%.

В 2024 г. по сравнению с 2020 г. данный показатель увеличился на 30,9%. В целом указанный индикатор показывает уровень открытости экономики, а также степень зависимости ее от мировых рынков. Кроме того, является инструментом регулирования внешней торговли, ограничивающим вывоз товаров и услуг из страны. В Беларуси проявляется аналогичная ситуация по данному показателю: в 2020 г. — 47,8%, в 2021 г. — 57,2, в 2022 г. — 52,1, в 2023 г. — 54,8, в 2024 г. — 67,6%. В 2024 г. по сравнению с 2020 г. экспортная квота увеличилась на 19,8%. В Казахстане за исследуемый период не произошло значительных изменений по анализируемому показателю (показатель был в диапазоне от 27,8% до 37,5%). Расчеты экспортной квоты в Кыргызстане: в 2020 г. — 22,9%, в 2021 г. — 29,3, в 2022 г. — 18,2, в 2023 г. — 23,6, в 2024 г. — 17,6%. В 2024 г. указанный показатель по сравнению с 2020 г. сократился на 5,3%. В России аналогично

не наблюдалось значительных изменений по данному показателю: в 2020 г. — 22,5%, в 2021 г. — 26,7, в 2022 г. — 25,8, в 2023 г. — 20,9, в 2024 г. — 21,6%. В 2024 г. по сравнению с 2020 г. также наблюдается снижение анализируемого показателя.

Что касается импортной квоты, то данный показатель характеризует степень зависимости хозяйствующего субъекта от импорта. Если указанный показатель повышается, то это означает увеличение импортной зависимости страны от мировых рынков. В Армении за анализируемый период наблюдалось увеличение данного показателя. В Беларуси указанный показатель за 2020–2024 гг. находился в диапазоне от 52,6% до 69,4%. По сравнению со всеми странами ЕАЭС в Беларуси самый высокий показатель по импортной квоте. Как показал анализ, положительное сальдо в странах ЕАЭС только в Казахстане и России. Поэтому в данных странах коэффициент покрытия импорта экспортом больше 100% (табл. 3).

Так как по отдельным странам ЕАЭС статистическая информация отнесена к сведениям ограниченного характера, то при расчете данного коэффициента за 2024–2025 гг. применялся метод экстраполяции. Так, в 2020 г. в Армении анализируемый показатель составил 55,6%, в 2021 г. — 56,2, в 2022 г. — 61,7, в 2023 г. — 67,0, в 2024 г. — 48,8, в 2025 г. — 58,4%. Если указанный прогноз реализуется, то в 2027 г. по сравнению с 2020 г. он может увеличиться на 6,0%. В Беларуси наблюдалась нестабильная динамика по анализируемому показателю: в 2020 г. — 89,0%, в 2021 г. — 95,7, в 2022 г. — 99,2, в 2023 г. — 92,4, в 2024 г. — 86,4, в 2025 г. — 94,2%. Важно отметить, что в 2022 г. в Беларуси коэффициент покрытия импорта

Таблица 3. Сравнительный анализ внешнеторговой устойчивости стран ЕАЭС, 2020–2025 гг., %

Страны-партнеры	Год							Прогноз
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Армения	55,6	56,2	61,7	67,0	48,8	58,4	60,1	61,6
Беларусь	89,0	95,7	99,2	92,4	86,4	94,2	96,7	94,4
Казахстан	122,1	145,7	166,1	130,9	139,5	136,9	152,7	149,4
Кыргызстан	53,1	49,3	23,0	27,0	49,6	46,3	34,9	27,5
Россия	145,3	169,6	232,1	149,1	166,3	168,2	190,8	194,0

Источник: Составлена авторами на основе данных: Россия и страны мира [18].

экспортом практически приблизился к 100% (объемы экспорта практически полностью покрыли объемы импорта). Расчет прогноза не показал достижения 100%-ого порога. Если прогноз реализуется, то в 2027 г. по сравнению с 2020 г. анализируемый показатель может увеличиться на 5,4%. Подчеркнем, что в Беларуси доля обрабатывающих производств в структуре производства продукции по отдельным видам экономической деятельности с каждым годом растет (в 2020 г. — 88,4%, в 2021 г. — 89,4, в 2022 г. — 89,7, в 2023 г. — 90,1%), что напрямую влияет на анализируемый показатель.

В Казахстане коэффициент покрытия импорта экспортом за 2020–2025 гг. находился в диапазоне от 122,1% до 166,1%. По расчетам в 2026 г. данный коэффициент в Казахстане может составить 152,7%, а в 2027 г. — 149,4%. Если прогнозные значения реализуются, то в 2027 г. по сравнению с 2020 г. анализируемый показатель может увеличиться на 26,9%. Однако важно подчеркнуть, что прогноз за 2026–2027 гг. не показал превышения его значения в 2022 г. Что касается Кыргызстана, то самые низкие значения по анализируемому показателю представлены в данной стране. Так, в 2020 г. он составил

53,1%, в 2021 г. — 49,3, в 2022 г. — 23,0, в 2023 г. — 27,0, в 2024 г. — 49,6, в 2025 г. — 46,3%. За анализируемый период проявилась существенная волатильность исследуемого показателя. Минимальное значение пришлось на 2022 г. — 23,0%.

Помимо того, рассчитаем коэффициент внутриотраслевой международной специализации ( $K_{\text{вмс}}$ ), который характеризует активность стран в международной торговле. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{вмс}} = \frac{X - M}{X + M} \cdot 100, \quad (1)$$

где  $X$  — объем экспорта отдельной страны;

$M$  — объем импорта отдельной страны.

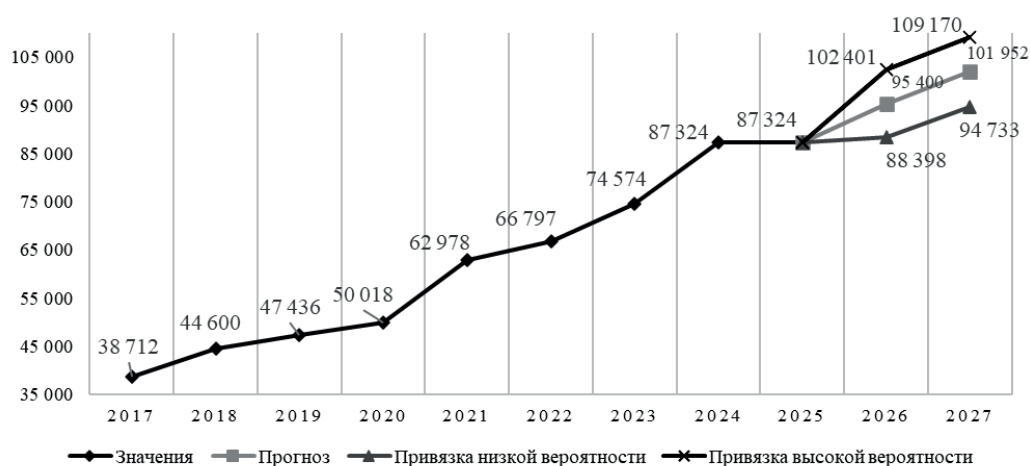
Данный коэффициент может принимать значение от  $-100\%$  (страна является импортозависимой) до  $+100\%$  (страна является экспортирующей). Также он показывает степень вовлеченности страны в МРТ (рис. 1).

Расчет коэффициента внутриотраслевой международной специализации стран ЕАЭС показал, что в Армении данный показатель в 2020 г. составил  $-28,6\%$ , в 2021 г. —  $(-28,6)$ , в 2022 г. —  $(-23,4)$ , в 2023 г. —  $(-19,8)$ , в 2024 г. —  $(-13,8\%)$ . Подчеркнем, что в Армении динамика по анализируемому



Рис. 1. Оценка уровня внутриотраслевой международной специализации стран ЕАЭС за 2020–2024 гг., %

Источник: Рассчитан авторами на основе данных: Содружество Независимых Государств (статистический ежегодник) [18].



**Рис. 2.** Динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в обрабатывающем производстве России за 2017–2025 гг. и расчет прогноза до 2027 г., млрд руб.

Источник: Рассчитан авторами на основе данных: Содружество Независимых Государств (статистический ежегодник) [17].

показателю являлась нестабильной и находилась в отрицательной траектории, что говорит об импортной зависимости страны по отношению к другим странам-партнерам. Аналогичная ситуация наблюдалась в Беларуси по данному показателю: в 2020 г. — (–5,8%), в 2021 г. — (–2), в 2022 г. — (–0,5), в 2023 г. — (–3,9), в 2024 г. — (–1,3) [2]. В Кыргызстане наблюдались наиболее низкие значения по анализируемому показателю (от –32,1% до –63,3%).

В условиях ужесточения и пролонгации санкционного режима по отношению к России наблюдается последовательное восстановление и развитие вторичного сектора экономики страны. На рис. 2 представлена динамика объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами в обрабатывающем производстве России за 2017–2025 гг. и сделан расчет прогноза до 2027 г.

В целом за анализируемый период наблюдалось постепенное увеличение данного показателя, а с 2022 г. проявился его резкий подъем. В 2024 г. по сравнению с 2017 г. он увеличился на 48 612 млрд руб. Применив метод экстраполяции, предположим, что в 2025 г. не произошло значительных изменений по данному показателю по сравнению с 2024 г.

Расчет прогноза на 2026–2027 гг. показал дальнейшее увеличение анализируемого показателя (с низкой и высокой степенью вероятности). Н.И. Титова в своих исследованиях подчеркивает,

что особенностью промышленной политики в России в нынешних условиях является не только определенная нацеленность на решение долгосрочных проблем, но и устранение острых и краткосрочных проблем, связанных с оттоком иностранного капитала, необходимостью динамичного импортозамещения, формирование соответствующей инфраструктуры [16].

Не вызывает сомнений, что на протяжении становления и дальнейшего развития исследуемой интеграционной группировки правительствами стран и наднациональными органами разрабатывались стратегии, программы, позволяющие привести к общему знаменателю их внешнеэкономические отношения. Так, был утвержден документ, который определял стратегические направления развития исследуемой интеграционной группировки до 2025 г. [4].

Он раскрывает определенные механизмы, а также мероприятия по реализации в практической плоскости Декларации о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках ЕАЭС [14]. Параллельно с указанными документами и стратегиями разрабатываются новые интеграционные инициативы на средне- и долгосрочную перспективу (горизонт планирования до 2030 и 2045 гг.).

Страны-партнеры по ЕАЭС подписали план «Евразийский экономический путь» до 2030–2045 гг. Он включает в себя план конкретных мероприятий по реализации Декларации



**Рис. 3. Методологические аспекты развития внешнеэкономических отношений стран Евразийского экономического союза**

Источник: составлен авторами.

о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках ЕАЭС до 2030–2045 гг. Важно подчеркнуть, что при формировании стратегических направлений интеграции предполагалось включить конкретные цели и задачи по развитию взаимодействия стран-партнеров как в традиционных сферах (торговая политика, промышленная кооперация и т.д.), так и в новых для стран-участниц отраслях.

В свою очередь, при разработке стратегического вектора развития ЕАЭС до 2045 г., предполагалось включить в документ концептуально новые подходы по дальнейшему развитию интеграционных процессов в рамках ЕАЭС. Направления развития нацелены на достижение качественно нового уровня взаимодействия стран-партнеров [5]. На рис. 3 обозначены методологические аспекты развития внешнеэкономических отношений стран, исследуемой интеграционной группировки.

За основу были применены методология ведения статистики взаимной торговли товарами

государств – членов ЕАЭС, а также методология ведения таможенной статистики внешней торговли товарами государств – членов данной интеграционной группировки. Указанный теоретико-методологический фундамент позволил определить современные тенденции развития взаимной и внешней торговли стран ЕАЭС.

В исследовании акценты смещены в сторону формирования кооперационных проектов с интеграционной составляющей (укрепление кооперационных связей предприятий стран-партнеров и разработка совместной конкурентоспособной продукции).

Применение указанных основ исследования позволило выделить направления взаимодействия стран ЕАЭС с прямыми партнерами (анализировались различные формы взаимодействия), в частности со странами АСЕАН, БРИКС+, ШОС и др.

В ходе исследования определено, что сегодня важно не только укрепление интеграционных

процессов в рамках Евразийского экономического союза, но и расширение горизонтов развития отношений со странами-партнерами и в других формах взаимодействия [22].

### Заключение

Таким образом, исследованы труды зарубежных и российских ученых в области внешнеэкономических отношений стран Евразийского экономического союза (в частности, Е.Я. Араповой, С.Ю. Глазьева, Т.А. Мансурова, Г.Г. Мокрова, С.Н. Левина и др.), выявлены проблемы и противоречия, возникающие между участниками объединения. В рамках данного исследования разделили точку зрения с Дэвидом Лэйном в том, что расширение либеральных принципов в интеграционных группировках, в том числе ЕАЭС, а также влияние международных организаций втягивают страны в глобальные и пересекающиеся региональные сети. Исходя из этого, определили необходимость совершенствования

теоретико-методологических основ в области внешнеэкономических отношений стран ЕАЭС. Помимо того, детально проанализированы экономические показатели стран ЕАЭС. В современных условиях в исследуемом объединении разрабатываются новые интеграционные инициативы (горизонт планирования до 2030 и 2045 гг.). Страны-партнеры по ЕАЭС подписали план «Евразийский экономический путь» до 2030–2045 гг. Систематизировав представленные исследования, авторы обозначили свое видение понятия «внешнеэкономические отношения», отмечены методологические аспекты развития внешнеэкономических отношений стран ЕАЭС, связанные с укреплением горизонтальных (формы взаимодействия со странами АСЕАН, БРИКС+, ШОС и др.) и вертикальных векторов (углубление кооперационных связей и форм взаимодействия стран-партнеров ЕАЭС) регионального разделения производственного процесса.

### Библиографический список

1. *Арапова Е.Я.* Россия в Азии и Тихоокеанском регионе. Тенденции торгового сотрудничества и перспективы экономической интеграции: монография. М., 2021. С. 7–10.
2. Беларусь и Россия: стат. сб. М.: 2024. № 1. С.103.
3. Геоэкономическая рамка перспективного развития ЕАЭС / С.Ю. Глазьев // Евразийская экономическая интеграция: теория и практика. М.: 2023. С. 506–516.
4. *Глазьев С.Ю.* О стратегических направлениях развития ЕАЭС. ЕВРАЗИЙСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ: экономика, право, политика. 2020. №1. С. 11–30. URL: file:///D:/Documents/Downloads/772-898-1-SM.pdf.
5. Декларация о дальнейшем развитии экономических процессов в рамках Евразийского экономического союза до 2030 года и на период до 2045 года «Евразийский экономический путь». URL: <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894/>
6. Евразийский экономический союз: новая реальность – новые возможности под общ. ред. Т.Д. Валовой М., 2017. С. 22–23.
7. *Лэйн Д.* Глобальный неолиберальный капитализм и альтернативы: от социал-демократии к другим формам государственного капитализма: монография. М. 2025. С. 190–191.
8. *Малахова Т.С.* Евразийский экономический союз: оценка взаимоотношений стран-партнеров и приоритетные направления развития интеграции // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. Вып. 10. С. 2000–2022. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.18.10.2000>
9. *Малахова Т.С.* Управление внешнеэкономическими отношениями стран Содружества Независимых Государств в процессе реализации разноуровневой и разноскоростной интеграции // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2023. Т. 19. Вып. 1. С. 146–166. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.19.1.146>
10. *Мансуров Т.А.* Евразийская экономическая интеграция: опыт и перспективы. 2-е изд., доп. М. 2015. С. 345–355.
11. Международно-правовые основы создания и функционирования Евразийского экономического союза: монография / К.А. Бекяшев, Д.К. Бекяшев, С.Ю. Кашкин [и др.]; отв. ред. Е.Г. Моисеев. М. 2017. С.50–68.
12. *Мокров Г.Г.* Евразийский экономический союз. Единое таможенное регулирование: монография. М. 2021. С. 578–590.
13. *Новиков А.М., Новиков Д.А.* Методология научного исследования. М. 2013. 272 с.
14. О мерах по реализации Декларации о дальнейшем развитии интеграционных процессов в рамках Евразийского экономического союза. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ece/deklaratsiya\\_o\\_dalneyshem\\_razvitiy\\_integratsionnykh\\_protsesov\\_v\\_ramkakh\\_evraziyskogo\\_ekonomicheskogo\\_soyuza\\_i\\_mery\\_po\\_ee\\_realizatsii.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ece/deklaratsiya_o_dalneyshem_razvitiy_integratsionnykh_protsesov_v_ramkakh_evraziyskogo_ekonomicheskogo_soyuza_i_mery_po_ee_realizatsii.pdf)

15. Перспективные интеграционные процессы в мировой экономике: нооподход / С.Н. Левин // Институциональный дизайн конкурирующих интеграционных проектов в мировой экономике: РФ, Китай, Индия, ЕС. М. 2024. Т.2. С. 113–121.
16. Перспективные интеграционные процессы в мировой экономике: нооподход / Н.И. Титова // Экономическая политика государства как основа его безопасности. М. 2024. Т.1. С. 231–237.
17. Промышленное производство в России, 2025: стат. сб. М. 2024
18. Россия и страны мира. 2024: стат. сб. М. 2024. С. 65–283.
19. Сидоров В.А., Ядгаров Я.С. Неустойчивость рыночного хозяйства: риски инноваций и угрозы нестабильности // Экономика: теория и практика. 2023. №3 (71). С. 98–101.
20. Содружество Независимых Государств (статистический ежегодник). 2025. № 1. С. 31.
21. Урунов А.А., Зойдов К.Х. Пространственное развитие и экономический рост: монография. М. 2021. С. 376–391.
22. Шевченко И.В., Поддубная М.Н. Влияние санкций на развитие международного бизнеса в России // Экономика: теория и практика. 2023. №2 (70). С. 3–9.

## References

1. Arapova, E. E. (2021). *Russia in Asia and the Pacific region: Trends of trade cooperation and prospects of economic integration* (pp. 7–10). Prospect.
2. Rosstat. (2024). *Belarus and Russia, 2024: Statistical collection* (p. 103). Rosstat.
3. Glaziev, S. (2023). Geo-economic framework of prospective development of the EAEU. In *Eurasian economic integration: Theory and practice* (pp. 506–516). Prospect.
4. Glaziev, S. Yu. (2020). On strategic directions of development of the EAEU. *Eurasian Integration: Economy, Law, Politics*, 1, 11–30. <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2020-1-11-30>
5. Eurasian Economic Union. (n.d.). *Declaration on the further development of economic processes within the framework of the Eurasian Economic Union until 2030 and for the period up to 2045 “Eurasian Economic Path”*. <https://docs.eaeunion.org/documents/165/7894/>
6. Gross, C. (Ed.). (2017). *The Eurasian Economic Union: A new reality—new opportunities* (pp. 22–23).
7. Lane, D. (2025). *Global neo-liberal capitalism and alternatives: From social democracy to other forms of state capitalism* (pp. 190–191). INIR by S. Yu. Witte; Central Catalogue.
8. Malakhova, T. S. (2022). The Eurasian Economic Union: Assessment of relations between partner countries and priority areas for integration development. *National Interests: Priorities and Security*, 18(10), 2000–2022. <https://doi.org/10.24891/ni.18.10.2000>
9. Malakhova, T. S. (2023). Management of the external economic relations of the countries of the Commonwealth of Independent States in the process of implementation of multi-level and multi-speed integration. *National Interests: Priorities and Security*, 19(1), 146–166. <https://doi.org/10.24891/ni.19.1.146>
10. Mansurov, T. A. (2015). *Eurasian economic integration: Experience and prospects* (2nd ed., supplemented, pp. 345–355). CPI Russian Rashit.
11. Bekyashev, K. A., Bekyashev, D. K., Kaskin, S. J., et al. (2017). *International legal framework for the establishment and functioning of the Eurasian Economic Union* (E. G. Moisiev, Ed., pp. 50–68). Prospect.
12. Mokrov, G. G. (2021). *Eurasian Economic Union: Unified customs regulation* (pp. 578–590). Prospect.
13. Novikov, A. M., & Novikov, D. A. (2013). *Methodology of scientific research*. LIBROCOM.
14. Eurasian Economic Commission. (n.d.). *On measures to implement the Declaration on further development of integration processes within the framework of the Eurasian Economic Union*. [https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ece/deklaratsiya\\_o\\_dalneyshem\\_razvitii\\_integratsionnykh\\_protsesov\\_v\\_ramkakh\\_evraziyskogo\\_ekonomicheskogo\\_soyuza\\_i\\_mery\\_po\\_ee\\_realizatsii.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ece/deklaratsiya_o_dalneyshem_razvitii_integratsionnykh_protsesov_v_ramkakh_evraziyskogo_ekonomicheskogo_soyuza_i_mery_po_ee_realizatsii.pdf)
15. Levin, S. N. (2024). Promising integration processes in the world economy: Nooapproach. In *Institutional design of competing integration projects in the world economy: RF, China, India, EU* (Vol. 2, pp. 113–121). INIR by S. J. Witte.
16. Titova, N. I. (2024). Promising integration processes in the world economy: Nooapproach. In *Economic policy of the state as the basis of its security* (Vol. 1, pp. 231–237). INIR by S. J. Witte.
17. Rosstat. (2025). *Industrial production in Russia, 2025: Statistical collection*. Rosstat.
18. Rosstat. (2024). *Russia and the countries of the world, 2024: Statistical collection* (pp. 65–283). Rosstat.
19. Sidorov, V. A., & Yaggarov, J. S. (2023). Market instability: Risks of innovation and threats of instability. *Economics: Theory and Practice*, 3(71), 98–101.
20. Commonwealth of Independent States. (2025). *Commonwealth of Independent States: Statistical yearbook*, 1, 31.
21. Urunov, A. A., & Zoidov, K. H. (2021). *Spatial development and economic growth* (pp. 376–391). Economic Education.
22. Shevchenko, I. V., & Poddubnaya, M. N. (2023). Impact of sanctions on the development of international business in Russia. *Economics: Theory and Practice*, 2(70), 3–9. [https://doi.org/10.31429/2224042X\\_2023\\_70\\_3](https://doi.org/10.31429/2224042X_2023_70_3)

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Шевченко Игорь Викторович**, д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета, заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; <https://orcid.org/0000-0003-0899-7100>; e-mail: dean@econ.kubsu.ru

**Сидоров Виктор Александрович**, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой теоретической экономики Кубанского государственного университета; <https://orcid.org/0000-0002-7876-3935>; e-mail: sidksu@mail.ru

**Малахова Татьяна Сергеевна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; <https://orcid.org/0000-0002-5971-8178>; e-mail: malakhovats@mail.ru

УДК 339.9 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_17

# Эконометрический анализ влияния рыночной капитализации корпораций легкой промышленности на экономический рост Франции

Econometric analysis of the impact of market capitalization of light industry corporations on economic growth in France

Медведкина Е.А., Дроздова Е.В.,  
Сергиенко Ю.А.

Донской государственный технический  
университет, Ростов-на-Дону, Россия

Medvedkina E.A., Drozdova E.V.,  
Sergienko Yu.A.

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

**Аннотация.** В статье проводится эконометрическая оценка механизмов влияния рыночных показателей ведущих корпораций легкой промышленности на экономический рост Франции. Доказано, что рыночные показатели компаний являются значимыми драйверами экономического роста страны, формируя инвестиционные ожидания. В результате исследования выявлен разрыв между фактическими и расчетными значениями, что свидетельствует о высоких ожиданиях инвесторов и существенном потенциале роста, требующем активного стратегического управления со стороны корпораций.

**Abstract.** This article provides an econometric assessment of the mechanisms through which the market performance of leading consumer goods companies influences economic growth in France. It is demonstrated that companies' market performance is a significant driver of economic growth and shapes investment expectations. The study reveals a gap between actual and estimated values, indicating high investor expectations and significant growth potential, which requires active strategic management by corporations.

**Ключевые слова:** ТНК, экономический рост, рыночная капитализация, эконометрическое моделирование, финансовые коэффициенты.

**Keywords:** TNCs, economic growth, market capitalization, econometric modeling, financial ratios.

**Цитирование:** Медведкина Е.А., Дроздова Е.В., Сергиенко Ю.А. Эконометрический анализ влияния рыночной капитализации корпораций легкой промышленности на экономический рост Франции // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 17–23. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_17

**История публикации:** рукопись поступила 08.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Исследование рыночных показателей корпоративного бизнеса Франции на примере таких системообразующих ТНК, как LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A., обладает высокой актуальностью для понимания механизмов современного экономического роста. Франция занимает одну из ведущих позиций в мировой экономике, а ее корпоративный сектор, особенно в сфере роскоши и моды, представляет собой значительный драйвер национального экономического развития. Эти компании не только создают рабочие места, но и способствуют развитию смежных отраслей, таких как логистика, маркетинг и высокотехнологичное производство материалов.

LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A. демонстрируют успешные и, что важно, различные модели ведения бизнеса, эффективно сочетая вековые традиции мастерства с передовыми инновациями. Доля капитализации этих компаний составляют практически 20% от ВВП Франции (LVMH Moët Hennessy — 10,56%, Hermès International S.A. — 8,05% и Kering S.A. — 0,97%). Их доминирующее влияние на международный рынок моды свидетельствует о том, как корпоративные стратегии, направленные на создание уникального бренда и продукции высочайшего качества, вносят весомый вклад в экономическое развитие страны [11].

В условиях новейшей глобализации и постоянно меняющегося потребительского спроса,

особенно в постпандемический период, необходимо исследовать, каким образом эти корпорации адаптируются к изменениям. Анализ показателей — таких как рыночная капитализация, динамика цен акций и финансовые коэффициенты (Price-to-Earnings, Price-to-Sales, Price-to-Book (далее по тексту P/E, P/S, P/B)) — позволяет определить, как эти факторы формируют стабильный экономический рост. Таким образом, данное исследование не только представляет научный интерес, но и имеет практическое значение для понимания механизмов, связывающих рыночную стоимость корпораций с макроэкономическими показателями.

Цель исследования — верификация гипотезы о наличии зависимости ключевых метрик корпоративного бизнеса отрасли легкой промышленности премиум-сегмента Франции (LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A, Kering S.A.) с макроэкономическими показателями развития.

В научной литературе взаимосвязь между деятельностью корпораций и экономическим ростом рассматривается в рамках нескольких научных школ. Классическая (административная) школа (А. Файоль (*Henri Fayol*)) [2] и школа научного управления (Ф.У. Тейлор (*Frederick Winslow Taylor*)) [3] заложили основы понимания того, как внутренняя эффективность управления (дисциплина, разделение труда, оптимизация процессов) транслируется в рост производительности. Поведенческая школа (Д. Мак-Грегор (*Douglas McGregor*), А. Маслоу (*Abraham Maslow*)) [4] и школа человеческих отношений (Э. Мэйно (*George Elton Mayo*)) сместили фокус на человеческий капитал, мотивацию и корпоративную культуру как ключевые факторы долгосрочного успеха компании. Системный подход (Ч. Барнард (*Chester Irving Barnard*), П. Друкер (*Peter Ferdinand Drucker*)) [1] позволил рассматривать корпорацию как открытую систему, взаимодействующую с внешней средой. Современные российские исследователи (Ю.Г. Лаврикова, Н.В. Зубаревич, П.А. Минакир) [3] анализируют крупные корпорации в контексте пространственной экономики, рассматривая их как «полюса роста» или «якорные» структуры региональных кластеров, формирующие вокруг себя деловую среду.

Однако большинство исследований фокусируется на факторах непосредственного влияния

(налоги, рабочие места) или на внутренних факторах управления. Вклад данного исследования заключается в анализе опосредованного влияния через рыночные индикаторы. Рыночная капитализация — это не просто финансовый показатель, а интегральная оценка рынком будущих перспектив компании. Высокая капитализация привлекает инвестиции, удешевляет заемный капитал и формирует «эффект богатства», стимулируя деловую активность в регионе.

Методологически исследование базируется на эконометрическом анализе временных рядов. В исследовании были использованы данные по ВВП Франции как зависимая переменная ( $Y$ ) и рыночные показатели корпораций ( $X_n$ ) как независимые. В качестве эмпирической базы взяты данные по трем крупнейшим ТНК Франции в отрасли легкой промышленности: LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A., а также данные по фондовому индексу Euronext Paris — CAC40.

Анализ динамики рыночной капитализации корпораций за 2020–2024 гг. демонстрирует разнонаправленные тренды (рис. 1). Капитализация LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A. показала резкое падение в начале 2020 г. (до 171,7 млрд евро) на фоне пандемии, но затем продемонстрировала взрывной восстановительный рост, достигнув пика в апреле 2023 г. (436,4 млрд евро).

Компания Hermès International S.A. показала значительно большую устойчивость. Несмотря на общий «шок» 2020 г. (минимальное значение 65,67 млрд евро), компания демонстрировала почти непрерывный стабильный рост, достигнув 247,8 млрд евро к марту 2024 г. Это свидетельствует о высокой рыночной оценке ее эксклюзивной бизнес-модели.

Анализ коэффициентов (P/E, P/S, P/B) также указывает на высокую волатильность рыночных оценок (рис. 2).

Эти графики наглядно показывают, как рыночная оценка компаний (с помощью коэффициентов P/E, P/S, P/B) реагировала на внешние «шоки», демонстрируя изменчивость настроений рынка.

Динамика ВВП Франции и фондового индекса CAC40 демонстрирует схожую траекторию: резкое падение в марте–октябре 2020 г. (ВВП до 2,157 трлн евро, CAC40–до 4396,12 евро) и последующий

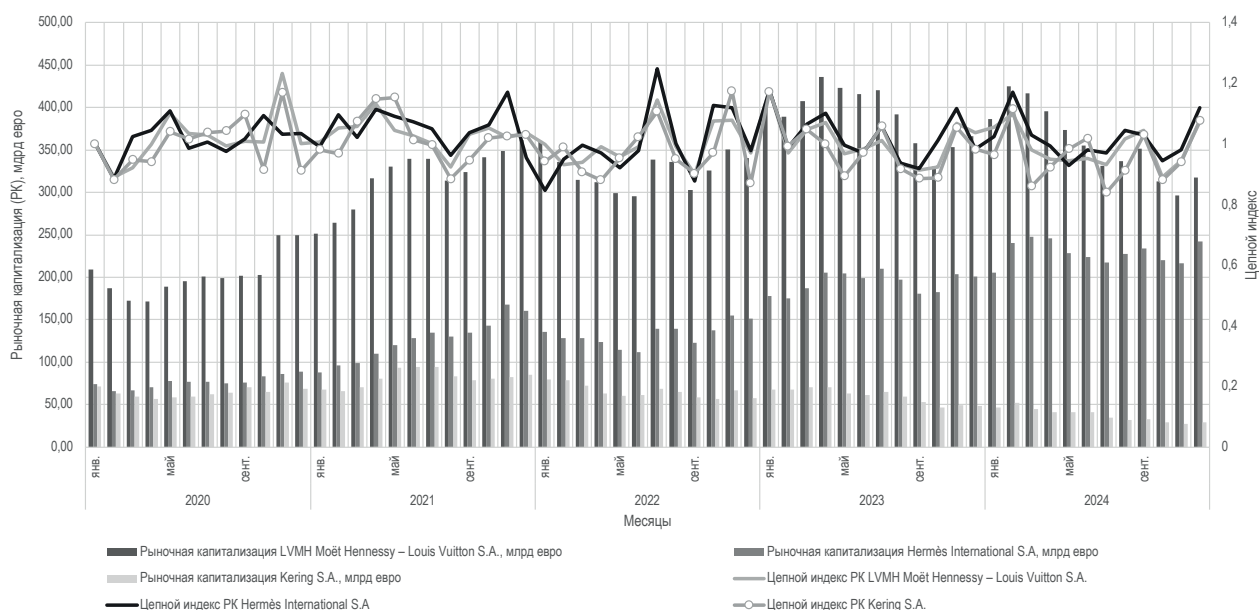


Рис. 1 Динамика изменения рыночной капитализации компаний LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A., Kering S.A. и их цепных индексов с 2020 по 2024 гг. [9]

уверенный рост (рис. 3). Визуализация данных о динамике ВВП и индекса CAC40 показывает очевидную конвергенцию.

Фондовый рынок, отражающий совокупную рыночную оценку ведущих компаний страны (включая LVMH Moët Hennessy, Hermès International S.A. и Kering S.A.), движется синхронно с реальным сектором экономики. Это подтверждает, что рыночная капитализация является не только постфактум индикатором, но и опережающим показателем, отражающим ожидания, которые затем материализуются в экономическом росте.

Для количественной оценки выявленной связи был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Результирующий показатель (ВВП,  $Y$ ) во всех трех случаях имеет очень высокую положительную корреляцию с фондовым индексом CAC40 ( $r = 0,85$ ). Более показательны связи с индикаторами отдельных компаний. У LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A. и Hermès International S.A. наблюдается сильная положительная связь ВВП с рыночной капитализацией ( $r = 0,68$  и  $r = 0,93$  соответственно). Это подтверждает гипотезу о том, что рост стоимости ведущих компаний и рост экономики тесно связаны. Интересно, что у Kering S.A. связь обратная ( $r = -0,705$ ), что может объясняться недавним спадом капитализации компании на фоне общего роста ВВП (рис. 1) — компания

«выпала» из общего тренда. Также у Kering S.A. наблюдается сильная обратная связь ВВП с коэффициентом P/B ( $r \approx -0,89$ ).

Для построения модели множественной регрессии были выбраны следующие факторы: рыночная капитализация, коэффициент P/B и индекс CAC40. Сравнение качества множественной линейной и множественной степенной модели показало высокие значения  $R^2$  (0,85–0,90) для всех вариантов.

На основе сопоставления показателей описательной статистики для дальнейшего прогнозирования авторами была выбрана множественная линейная регрессия на основе данных LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., как наиболее крупной и системообразующей компании, показавшая  $R^2 = 0,895$ . Это означает, что 89,5% вариации ВВП Франции в исследуемом периоде объясняется вариацией выбранных факторов (капитализация LVMH Moët Hennessy — Louis Vuitton S.A., ее коэффициент P/B и индекс CAC40).

На основе данных всех трех компаний была построена система уравнений для определения расчетных значений показателей, необходимых для достижения целевого ВВП (3,009 трлн евро на декабрь 2024 г.) (табл. 1).

Результаты моделирования показывают значительное расхождение между реальными и расчетными значениями (табл. 2).

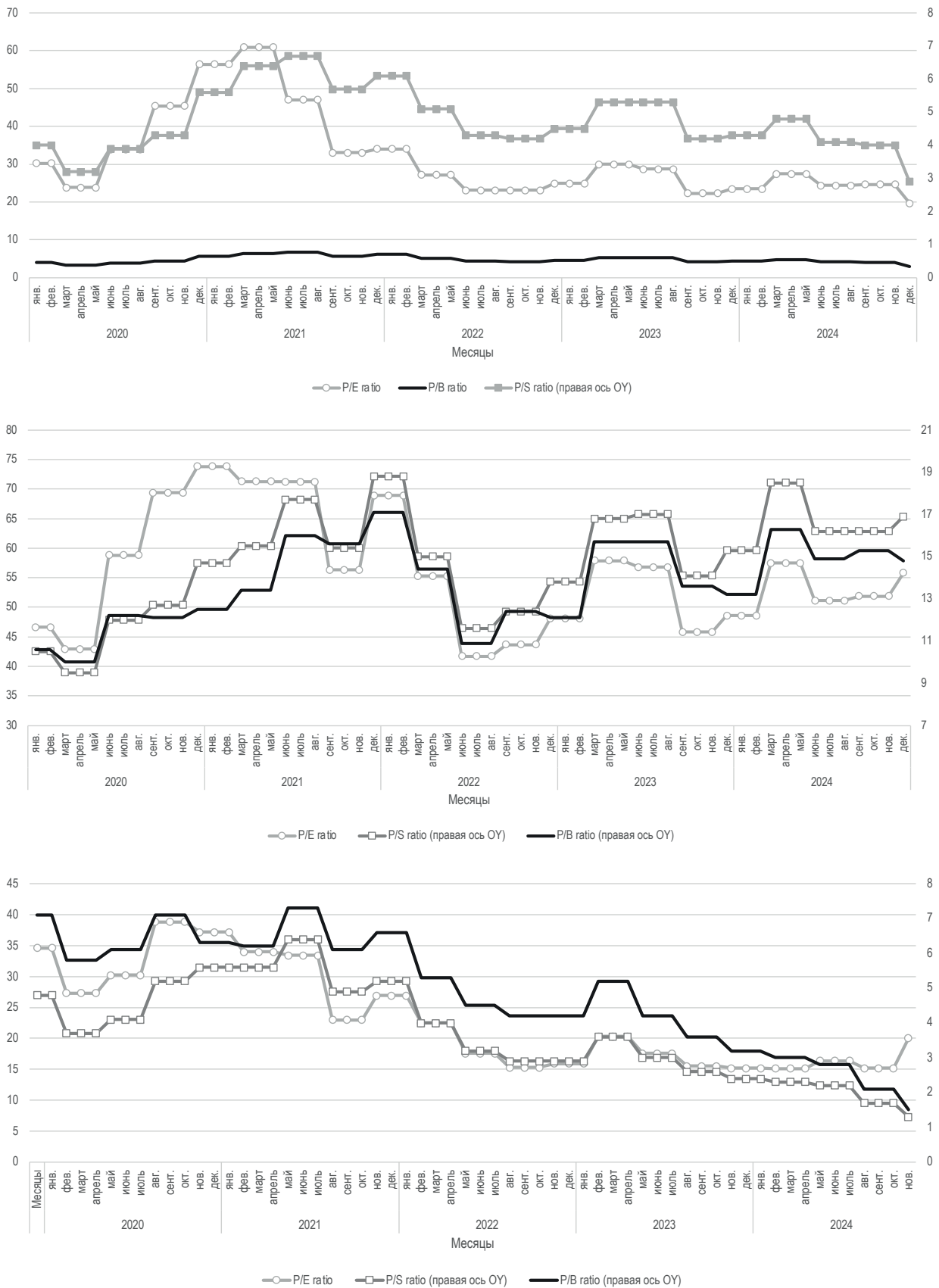


Рис. 2 Динамика коэффициентов P/E, P/S, P/B анализируемых компаний с 2020 по 2024 г. [8]



Рис. 3 Сравнение Индекса CAC40 и ВВП с 2020 по 2024 гг. [2–10]

Таблица 1. Система уравнений для компаний LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A.

Компания	Параметры уравнений регрессии			
	ВВП – $b_0$	Рыночная капитализация ( $b_1$ )	Коэффициент P/B ( $b_2$ )	Индекс CAC40 ( $b_3$ )
LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A.	1,209	0,000365936	-0,103524904	0,000194248
Hermès International S.A.	0,875	0,003633121	-0,027902757	0,000033932
Kering S.A.	0,853	-0,003060696	-0,04563348	0,00011942

Таблица 2. Сравнение оптимального значения с компаниями LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A.

Показатель	Расчетное значение	Фактические значения		
		LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A.	Hermès International S.A.	Kering S.A.
Рыночная капитализация	341,57	317,60	242,3	29,17
P/B ratio	56,56	3,7	14,8	1,5
Индекс CAC40	35 724,48	7 380,74		

По результатам можно сделать выводы:

– LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A. демонстрирует разрыв между реальной и расчетной капитализацией, сохраняя при этом статус лидера, применяя агрессивную финансовую стратегию при одновременном масштабировании цифровой коммерции. Данный факт полностью подтверждается данными исследования, что «постиндустриальный профиль» корпоративного бизнеса в Европе «спешно меняется на цифровой» [5, с. 120];

– компания Hermès International S.A. использует консервативную бизнес-модель, основанную на эксклюзивности и высочайшем качестве на фоне ограничения роста предложения для поддержания сверхвысокой маржинальности и статуса. Необходимо сохранить стратегический баланс между традициями и постепенным внедрением инноваций;

– Kering S.A. уступает конкурентам (особенно на азиатских рынках) по причине общей

волатильности портфеля и скандалам, повлиявшим на репутацию. Модель показывает, что текущие рыночные показатели Kering S.A. не соответствуют уровню, необходимому для устойчивого вклада в экономику. Ключевой рекомендацией является срочная реструктуризация портфеля брендов, поиск новых точек роста и, возможно, более агрессивная M&A стратегия для диверсификации рисков, как это успешно делает LVMH Moët Hennessy.

Проведенный анализ и эконометрическое моделирование не только подтверждают значимость ведущих корпораций для экономики Франции, но и выявляют структурные особенности и потенциальные точки роста.

Во-первых, исследование подтверждает, что экономика Франции в значительной степени опирается на модель роста, движимую нематериальными активами (НМА). В отличие от ресурсно-ориентированных экономик, вклад LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A. и Kering S.A. в ВВП генерируется за счет бренда, репутации, инноваций в дизайне и уникального мастерства. Это делает экономику устойчивой к сырьевой волатильности, но ставит ее в зависимость от глобального потребительского спроса и доверия инвесторов.

Во-вторых, выявленный в модели (табл. 2) разрыв между фактическими и расчетными показателями свидетельствует о высоком «кредите доверия» инвесторов. Расчетный коэффициент P/B (56,

56) указывает на то, что рынок ожидает от ведущих компаний не просто сохранения, а кратного увеличения эффективности использования активов. Это ставит перед корпоративным менеджментом Франции стратегическую задачу по постоянному поиску новых источников роста и инноваций для оправдания столь высоких оценок.

В-третьих, на основе анализа корпоративного менеджмента и с учетом выявленных разрывов можно сформулировать направления для укрепления вклада данных ТНК в экономику. Ключевым фактором успеха является гибкая дивизиональная структура управления, позволяющая брендам сохранять автономию, но следовать общей стратегии.

Наконец, модель корпоративного управления, характерная для отрасли легкой промышленности, включает консервативный подход к финансированию (собственные средства) при активных инвестициях в инновации (в «зеленые» материалы и цифровизацию) и комплексный подход к ESG-стандартам. Дальнейшее усиление этих компонентов является залогом поддержания высоких мультипликаторов и, как следствие, устойчивого вклада в ВВП Франции.

Таким образом, исследование доказывает, что рыночные показатели являются не просто пассивными индикаторами, а активными драйверами экономического роста Франции, формируя инвестиционные ожидания и стимулируя развитие.

## Библиографический список

1. Барнард Ч. И. Функции руководства: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985.
2. Всемирный банк (n.d.). ВВП Франции. URL: [https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB\\_WDI\\_NY\\_GDP\\_MKTP\\_KN?view=trend&country=FRA](https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB_WDI_NY_GDP_MKTP_KN?view=trend&country=FRA)
3. Лаврикова Ю.Г., Акбердина В.В. Роль крупнейших компаний в экономике регионов // Экономика региона. 2022. Т. 18, № 1. С. 10-25.
4. Мак-Грегор Д. Теория X и Y: пер. с англ. – М.: Экономика, 1999.
5. Медведкина, Е.А. Соколова И.И., Ефременко И.Н. E-commerce рынок в мировой торговле: драйверы роста, консолидация и региональные модели развития. – Рн/Д: ДГТУ, 2024.
6. Тейлор Ф. У. Принципы научного управления. М.: Иностранная литература, 1992.
7. Файоль А. Общие принципы управления / с фр. В. И. Глухаревой. М.: ИНФРА-М, 2010.
8. Finbox (n.d.). Коэффициенты P/E, P/S, P/B компаний LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A., Kering S.A. URL: <https://finbox.com/DB:MOH/charts/>
9. Finbox (n.d.). Рыночная капитализация компании LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A., Kering S.A. URL: <https://finbox.com/DB:MOH/charts/>
10. Investfunds (n.d.). Индекс CAC40 URL: <https://investfunds.ru/indexes/266/>
11. Marketcap (n.d.). Рыночная капитализация URL: <https://companiesmarketcap.com/clothing/largest-clothing-companies-by-market-cap/>

## References

1. Barnard, C. I. (1985). *Functions of management* (Trans. from English). Progress.
2. World Bank. (n.d.). *GDP of France*. <https://data360.worldbank.org/en/indicator/WB.WDI.NY.GDP.MKTP.KN?view=trend&country=FRA>
3. Lavrikova, Y. G., & Akberdina, V. V. (2022). The role of the largest companies in regional economies. *Economy of Region*, 18(1), 10–25.
4. McGregor, D. (1999). *Theory X and Theory Y* (Trans. from English). Ekonomika.
5. Medvedkina, E. A., Sokolova, I. I., & Efremenko, I. N. (2024). *E-commerce market in world trade: Growth drivers, consolidation, and regional development models*. Don State Technical University. ISBN 978-5-7890-2236-8.
6. Taylor, F. W. (1992). *Principles of scientific management*. Inostrannaya Literatura.
7. Fayol, H. (2010). *General principles of management* (V. I. Glukhareva, Trans.). INFRA-M.
8. Marketcap. (n.d.). *Market capitalization of clothing companies*. <https://companiesmarketcap.com/clothing/largest-clothing-companies-by-market-cap/>
9. Finbox. (n.d.). *Market capitalization of LVMH Moët Hennessy–Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A., and Kering S.A.* <https://finbox.com/DB:MOH/charts/>
10. Finbox. (n.d.). *P/E, P/S, and P/B ratios of LVMH Moët Hennessy–Louis Vuitton S.A., Hermès International S.A., and Kering S.A.* <https://finbox.com/DB:MOH/charts/>
11. Investfunds. (n.d.). *CAC 40 index*. <https://investfunds.ru/indexes/266/>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Медведкина Евгения Александровна**, д-р экон. наук, заведующий кафедрой международной экономики и бизнеса Донского государственного технического университета; e-mail: yevgeniya.medvedkina@gmail.com

**Дроздова Елизавета Васильевна**, студент программы «Международный бизнес» Донского государственного технического университета; e-mail: yelizaveta\_drozdova\_04@mail.ru

**Сергиенко Юлия Андреевна**, студент программы «Международный бизнес» Донского государственного технического университета; e-mail: sergienko.yulya2012@yandex.ru

УДК 339.9 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_24

# Современное состояние внешнеторгового взаимодействия России и Сирийской Арабской Республики: проблемы, риски и перспективы внешнеэкономической безопасности

Current state of foreign trade cooperation between Russia and the Syrian Arab Republic: problems, risks, and prospects for foreign economic security

**Егорова Е.М., Гассан Джубран**

*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

**Egorova E.M., Gassan Jubran**

*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

**Аннотация.** В статье исследуются тенденции и риски внешнеторгового взаимодействия России и Сирии в условиях санкций, институциональной нестабильности и восстановления сирийской экономики. Выявлены деиндустриализация, импортная зависимость и асимметрия торговли. Обоснованы направления развития сотрудничества: поставки критически значимых товаров, инфраструктурные проекты, встречный экспорт и альтернативные расчеты.

**Abstract.** The article examines the trends and risks of foreign trade cooperation between Russia and Syria under sanctions, institutional instability, and the reconstruction of the Syrian economy. Deindustrialization, import dependence, and trade asymmetry are identified. The article substantiates the key areas for developing cooperation, including supplies of critical goods, infrastructure projects, countertrade exports, and alternative settlement mechanisms.

**Ключевые слова:** внешняя торговля, внешнеэкономическая безопасность, санкционные риски, импортная зависимость, инфраструктурное восстановление.

**Keywords:** foreign trade, foreign economic security, sanctions risks, import dependence, infrastructure reconstruction.

**Цитирование:** Егорова Е.М., Гассан Джубран. Современное состояние внешнеторгового взаимодействия России и Сирийской Арабской Республики: проблемы, риски и перспективы внешнеэкономической безопасности // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 24–27. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_24

**История публикации:** рукопись поступила 28.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Внешнеторговое взаимодействие России со странами Ближнего Востока имеет стратегическое значение в условиях санкционного давления, перестройки логистики и необходимости диверсификации внешнеэкономических связей.

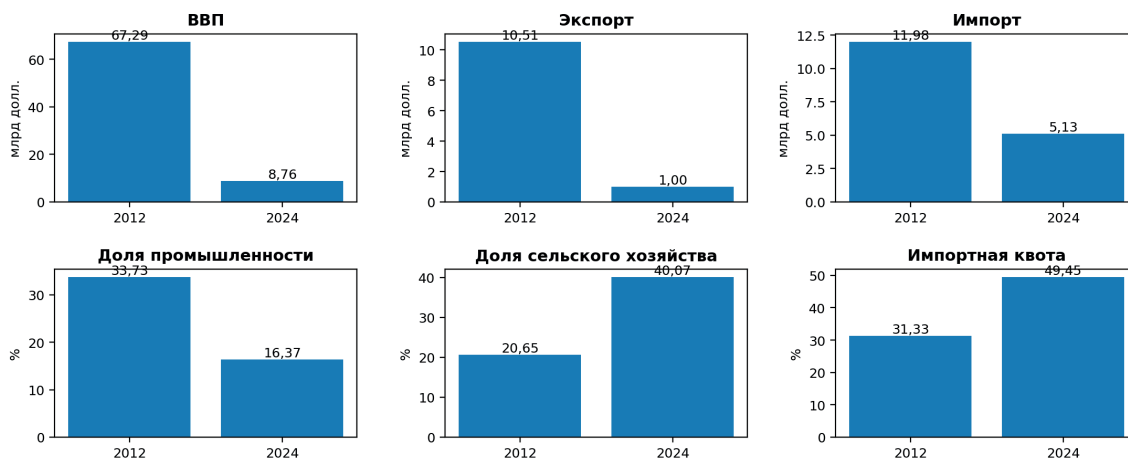
Сирия занимает в данном направлении особое место, поскольку российско-сирийские отношения связаны не только с товарооборотом, но и с энергетикой, инфраструктурой, продовольственной безопасностью и региональным присутствием России [1; 3; 4].

Противоречие также между потенциалом сотрудничества и его фактической ограниченностью. Российские поставки востребованы в продовольствии, топливе, оборудовании и строительных материалах, однако развитие торговли

сдерживается санкционными рисками, низкой платежеспособностью сирийского рынка, нестабильностью расчетов и разрушением инфраструктуры [2; 6; 7].

Макроэкономическая динамика Сирии в 2012–2024 гг. отражает не краткосрочный спад, а длительную структурную деформацию. ВВП страны сократился с 67,293 млрд дол. до 8,761 млрд дол., экспорт — с 10,513 млрд дол. до 1,0 млрд дол., импорт — с 11,985 млрд дол. до 5,13 млрд дол. [12; 13; 15; 16]. Доля промышленности снизилась с 33,73% до 16,37%, тогда как доля сельского хозяйства выросла до 40,07% [12; 13; 15].

Это свидетельствует не об эффективности аграрного сектора, а о деиндустриализации и утрате части производственного потенциала.



### Структурные сдвиги экономики и внешней торговли Сирии в 2012–2024 гг.

Источник: составлено автором по данным [12; 13; 15; 16]

Импортная квота достигла 49,45%, что подтверждает сохранение критической зависимости Сирии от внешних поставок продовольствия, топлива, оборудования и материалов [12; 13; 15].

Поэтому снижение объема импорта не является признаком укрепления торгового баланса: оно связано с валютным дефицитом, падением платежеспособности и логистическими ограничениями.

Инфографика показывает четыре ключевых эффекта: сокращение ВВП на 87,0%, снижение экспорта на 90,5%, уменьшение доли промышленности на 17,36 п.п. и рост импортной квоты на 18,12 п.п. В совокупности это подтверждает структурный характер кризиса: экономика Сирии одновременно утратила промышленную базу, экспортные возможности и финансовую устойчивость.

Экспорт Сирии сохраняет аграрно-сырьевой профиль: оливковое масло, томаты, орехи, пряности, хлопковое волокно, фосфаты и лом черных металлов [12–15]. Такая структура ограничивает валютные поступления и делает экспорт зависимым от сезонности, логистики, сертификации и качества хранения. Импорт, напротив, отражает широкий восстановительный спрос: мука, растительное масло,

нефтепродукты, полимеры, сахар, корма, энергетическое оборудование и промышленные товары [12–15].

Для России это открывает возможности поставок зерна, муки, растительных масел, нефтепродуктов, удобрений, строительных материалов, энергетического оборудования и коммунальной техники. Однако потенциал спроса не равен платежеспособному спросу. Российско-сирийская торговля остается асимметричной: Россия может поставлять критически важные товары и инфраструктурные решения, тогда как встречный сирийский экспорт ограничен аграрной продукцией и сырьем.

Ключевые риски сотрудничества имеют комплексный характер: санкционные ограничения осложняют расчеты и страхование; разрушение инфраструктуры повышает логистические издержки; политическая неопределенность снижает устойчивость контрактов; низкая платежеспособность сирийских контрагентов повышает риск задержек платежей [2; 6; 7]. Практическим подтверждением является приостановка поставок российской пшеницы в конце 2024 г. из-за неопределенности и задержек платежей [20]. Прибытие в апреле 2025 г. партии пшеницы объемом 6,6 тыс. тонн в порт Латакия показало

возможность восстановления каналов, но не устранило системные финансовые и логистические ограничения [21].

Масштаб восстановительных потребностей Сирии объективно повышает значение проектного подхода в двустороннем сотрудничестве. По оценке Всемирного банка, совокупная стоимость восстановления страны составляет 216 млрд дол., из которых 82 млрд дол. приходится на инфраструктуру [19]. Такие объемы затрат не могут быть обеспечены только за счет разовых товарных поставок, поскольку восстановление предполагает долгосрочные инвестиционные, подрядные, логистические и сервисные решения. В связи с этим российско-сирийское экономическое взаимодействие целесообразно развивать в формате комплексных проектов, включающих поставку оборудования, строительство и модернизацию объектов, последующее техническое обслуживание, подготовку кадров и участие в управлении инфраструктурой. Приоритетными направлениями такого сотрудничества могут выступать энергетика, транспортная инфраструктура, портовое хозяйство, водоснабжение, агропереработка и восстановление производственной базы.

Авторский подход к анализу внешнеторгового взаимодействия России и Сирии заключается в рассмотрении торговли не только как совокупности показателей товарооборота, экспорта и импорта, но и как элемента внешнеэкономической безопасности. Такой подход позволяет связать динамику двусторонней торговли с состоянием промышленной базы, инфраструктурными ограничениями, расчетно-финансовыми механизмами, санкционными рисками и устойчивостью институциональной среды. Обосновано, что сокращение импорта Сирии отражает не снижение зависимости, а падение платежеспособности; выявлена связь между деиндустриализацией и асимметрией торговли; доказана необходимость проектно-инфраструктурной модели сотрудничества.

Развитие российско-сирийского сотрудничества целесообразно выстраивать поэтапно. Первый этап — поставки критически значимых товаров: зерна, муки, растительных масел, нефтепродуктов, удобрений, строительных

материалов, оборудования и запасных частей. Второй этап — инфраструктурные проекты: восстановление электростанций, сетей передачи электроэнергии, портов, транспортных коридоров, нефтепереработки, водоснабжения и агропереработки. Третий этап — формирование встречного сирийского экспорта в Россию и ЕАЭС: оливковое масло, овощи, фрукты, орехи, пряности, хлопковое волокно, фосфаты и сельскохозяйственное сырье [12–15]. Для этого необходимы стандартизация, фитосанитарный контроль, сертификация, упаковка и холодильная логистика. Четвертый этап — альтернативная расчетно-финансовая инфраструктура: национальные валюты, клиринг, специализированные банковские каналы, государственные гарантии, экспортное страхование и проектное финансирование.

Итоговые положения о структурных ограничениях и перспективах российско-сирийской торговли:

1. Ключевая тенденция 2012–2024 гг. — деиндустриализация Сирии и рост импортной зависимости: доля промышленности снизилась до 16,37%, а импортная квота достигла 49,45% [12; 13; 15].

2. Основная проблема внешней торговли — узкая аграрно-сырьевая экспортная база при сохранении потребности в импорте продовольствия, топлива, оборудования и материалов.

3. Причинно-следственная связь состоит в том, что разрушение промышленности и инфраструктуры одновременно сокращает экспортный потенциал и увеличивает зависимость от внешних поставок.

4. Российско-сирийская торговля асимметрична: Россия имеет потенциал поставок критически значимых товаров и инфраструктурных решений, а Сирия — ограниченный встречный экспорт.

5. Практические рекомендации включают поэтапную модель: критически важные поставки; инфраструктурные проекты; развитие сирийского экспорта; альтернативные расчеты; институциональная защита контрактов.

6. Перспективы дальнейших исследований связаны с моделированием сценариев восстановления товарооборота, оценкой платежных рисков и инвестиционной привлекательности проектов в энергетике, транспорте и агропереработке.

## Библиографический список

1. Аксененок А.Г. Другая Сирия: камо грядеши. М., 2025.
2. Вагина А.В. Обеспечение экономической безопасности во внешнеторговой сфере РФ. М., 2023.
3. Ейд А.Х. Экономические отношения между Россией и Сирией: инвестиции, товарооборот и перспективы // Вестник университета. 2022. № 6. С. 133–139.
4. Егорова Л.И., Хасан Ахмад. Проблемы и перспективы экономической безопасности взаимодействия России и Сирии // Экономика устойчивого развития. 2025. № 1(75). С. 59–65.
5. Качин А. Сирия: экономика до смены власти // Monocle.ru. 9 дек. 2024.
6. Перцева С.Ю., Перцева М.Д. Трансформация роли России в мировой торговле // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-3. С. 476–480.
7. Прокушев Е.Ф., Костин А.А. Внешнеэкономическая деятельность: научное издание / под ред. Е.Ф. Прокушева. 12-е изд., перераб. и доп. М., 2023. 479 с.
8. «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие внешнеэкономической деятельности”»: Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 330// СПС «КонсультантПлюс».
9. Сирия — Россия — 2024 // Евразийское инвестиционное агентство. 2024.
10. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru>.
11. Федеральная таможенная служба России: официальный сайт. URL: <https://customs.gov.ru>.
12. The OPEC Monthly Oil Market Report. URL: <https://www.opec.org>.
13. Экономическое развитие стран Ближнего Востока: итоги 2023 года // CyberLeninka. 2023.
14. World Bank. Syria's Post-Conflict Reconstruction Costs Estimated at \$216 Billion. 2025.
15. Reuters. Russian grain exports to Syria suspended due to uncertainty. 13.12.2024.
16. Reuters. First wheat shipment since Assad's ouster arrives in Syria's Latakia. 20.04.2025.

## References

1. Akseenok, A. G. (2025). *Another Syria: Quo vadis*. Primakov Center.
2. Vagina, A. V. (2023). *Ensuring economic security in the foreign trade sphere of the Russian Federation*. Yurait.
3. Eid, A. Kh. (2022). Economic relations between Russia and Syria: Investments, trade turnover, and prospects. *Vestnik Universiteta*, 6, 133–139.
4. Egorova, L. I., & Khasan, A. (2025). Problems and prospects of economic security in Russia–Syria cooperation. *Economics of Sustainable Development*, 1(75), 59–65.
5. Kachin, A. (2024, December 9). Syria: The economy before the change of power. *Monocle.ru*.
6. Pertseva, S. Yu., & Pertseva, M. D. (2024). Transformation of Russia's role in world trade. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 4-3, 476–480. <https://doi.org/10.17513/vaael.3449>
7. Prokushev, E. F., & Kostin, A. A. (2023). *Foreign economic activity* (E. F. Prokushev, Ed.; 12th ed., rev. and enl.). Yurait.
8. Government of the Russian Federation. (2014). *Resolution No. 330 of April 15, 2014, “On approval of the State Program of the Russian Federation ‘Development of Foreign Economic Activity’”*
9. Eurasian Investment Agency. (2024). *Syria—Russia—2024*.
10. Federal State Statistics Service. (n.d.). *Official website*. <https://rosstat.gov.ru>
11. Federal Customs Service of Russia. (n.d.). *Official website*. <https://customs.gov.ru>
12. OPEC. (n.d.). *The OPEC Monthly Oil Market Report*. <https://www.opec.org>
13. *Economic development of Middle Eastern countries: Results of 2023*. (2023). CyberLeninka.
14. World Bank. (2025). *Syria's post-conflict reconstruction costs estimated at \$216 billion*.
15. Reuters. (2024, December 13). *Russian grain exports to Syria suspended due to uncertainty*.
16. Reuters. (2025, April 20). *First wheat shipment since Assad's ouster arrives in Syria's Latakia*.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Егорова Екатерина Михайловна, канд. экон. наук, доцент, кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета

Гассан Джубран, магистрант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета

УДК 339.9 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_28

# Интеграционное взаимодействие Бразилии в формировании экономической конкурентоспособности государства

Brazil's integration interaction in forming the economic competitiveness of the state

**Медведкин Т.С., Пилигримова К.И.**

*Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия*

**Medvedkin T.S., Pilgrimova K.I.**

*Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia*

**Аннотация.** В статье разработана и апробирована авторская методика оценки глобальной конкурентоспособности государства на основе моделирования взаимосвязи макроэкономических показателей интеграции и темпов роста ВВП. В качестве эмпирической базы используется экономика Бразилии, рассматриваемая как репрезентативный пример страны со смешанной структурой развития, сочетающей элементы ресурсной специализации и институциональной трансформации. Применение корреляционного и регрессионного анализа позволило выявить ключевые драйверы конкурентоспособности и оценить степень их влияния. Полученные результаты свидетельствуют о том, что интеграционные процессы выступают значимым, но не определяющим фактором экономического роста. Эффективность их воздействия зависит от структурных характеристик экономики, качества институциональной среды и устойчивости инвестиционных потоков.

**Abstract.** This article develops and tests a proprietary methodology for assessing a country's global competitiveness based on modeling the relationship between macroeconomic integration indicators and gross domestic product growth rates. The Brazilian economy, considered a representative example of a country with a mixed development structure combining elements of resource specialization and institutional transformation, serves as the empirical basis. The use of correlation and regression analysis made it possible to identify key drivers of competitiveness and assess their impact. The results indicate that integration processes are a significant but not decisive factor in economic growth. The effectiveness of their impact depends on the structural characteristics of the economy, the quality of the institutional environment, and the sustainability of investment flows.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, GCI, WCR, интеграция, Бразилия, экспорт, прямые иностранные инвестиции, регрессионная модель.

**Keywords:** competitiveness, GCI, WCR, integration, Brazil, exports, foreign direct investment, regression model.

**Цитирование:** Медведкин Т.С., Пилигримова К.И. Интеграционное взаимодействие Бразилии в формировании экономической конкурентоспособности государства // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 28–34. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_28

**История публикации:** рукопись поступила 30.03.2026, опубликована 19.06.2026.

В условиях усиливающейся фрагментации мировой экономики и усложнения глобальных производственных цепочек проблема измерения конкурентоспособности национальных экономик приобретает особую актуальность. Традиционные подходы, основанные на анализе отдельных макроэкономических показателей, демонстрируют ограниченную объяснительную способность, поскольку не учитывают сложного характера взаимодействия факторов роста. В этой связи возникает необходимость разработки интегрированных моделей, позволяющих учитывать влияние международной интеграции,

институциональной среды и структурных особенностей экономики. На сегодняшний день Бразилия является одним из центров обращения мировой экономики. Как и на любом рынке, страна постоянно находится в состоянии конкуренции, что приводит её к дальнейшему росту и развитию.

Данное исследование базируется на сформировавшихся к настоящему моменту научных подходах в области международной экономики, глобальной конкурентоспособности и интеграционного взаимодействия стран. Теоретическая основа изучения этих вопросов

раскрыта в трудах зарубежных и отечественных ученых, таких как М. Портер (Michael Eugene Porter) [3], Дж. Даннинг (John Harry Dunning) [7], П. Кругман (Paul Robin Krugman) [11], К. Омаэ (Kenichi Ohmae) [12], А.К.К. Кампина (Ana Carolina da Costa Campina) [5], Л.М. Кордейру (Luiz Marcelo Cordeiro) [6], И.А. Колосов [1], Л.С. Ревенко [4], Е.А. Медведкина [2] и др.

В условиях формирующейся многополярной архитектуры мировой экономики анализ национальной конкурентоспособности приобретает не столько описательный, сколько прикладной характер. Речь идет уже не просто о фиксации преимуществ, а о выявлении механизмов их воспроизводства и масштабирования в глобальном пространстве. Конкурентоспособность в данном контексте выступает результатом сложного взаимодействия разноуровневых факторов, среди которых интеграционные процессы занимают структурно значимое место.

Современный этап глобализации характеризуется качественным усложнением связей — экономических, институциональных и социокультурных. Интеграция перестает быть внешним по отношению к национальной экономике процессом и трансформируется в один из ключевых каналов формирования ее роста. За счет эффекта синергии и перераспределения ресурсов между странами создаются дополнительные возможности ускоренного развития, однако их реализация в значительной степени зависит от способности экономики адаптироваться к меняющейся конфигурации глобальных рынков.

Сама по себе конкурентоспособность стран определяется совокупностью количественных и качественных факторов. Данные факторы образуют определенную ступень устойчивости и внутреннего развития государства, при этом открывая всё большие возможности для интеграции, сотрудничества и становления конкуренции на мировом рынке. Однако часто оценка каждого из множества факторов отдельно не указывает на целую картину. В экономической системе каждый из них взаимосвязан, встраивается в общую «колею» и имеет свою долю влияния. Поэтому потребуются сводный показатель, включающий итоговый результат взаимодействия переменных. Измерить общее состояние экономики возможно с помощью всего

нескольких основных показателей, ключевым из которых является валовой внутренний продукт, так как он представляет собой синергию предыдущих переменных и наглядно показывает текущее состояние экономики на определенный период. В связи с этим в данной статье выдвигается гипотеза о прямой зависимости уровня глобальной конкурентоспособности стран от темпов роста их ВВП.

Важно понимать, что современные модели оценки более обширны и захватывают все сферы как экономики, так и уровня жизни населения. Подобная многогранность исследования позволяет наиболее достоверно представить обзору такое понятие, как «конкурентоспособность», которое, по своей сути, оценочно-качественное. Однако существуют индексы, которые позволяют перевести качественные исследования в количественные.

В качестве одного из наиболее репрезентативных инструментов количественной оценки конкурентоспособности национальных экономик в мировой практике используется индекс Global Competitiveness Index (GCI) [8]. Данный показатель представляет собой агрегированную систему метрик, интегрирующую как макроэкономические параметры, так и институциональные, инфраструктурные и социальные характеристики развития. Методологическая конструкция GCI основана на многокомпонентной модели, в рамках которой конкурентоспособность трактуется как способность экономики обеспечивать устойчивый рост производительности. В отличие от упрощенных индикаторов, ориентированных преимущественно на динамику ВВП, индекс позволяет учитывать качество институтов, уровень развития человеческого капитала, инновационный потенциал и эффективность товарных и финансовых рынков.

Принципиальной особенностью GCI является его гибридная природа: около двух третей показателей формируются на основе статистических данных международных организаций, тогда как оставшаяся часть базируется на экспертных оценках представителей бизнеса. Это позволяет, с одной стороны, обеспечить сопоставимость результатов, а с другой — учесть субъективное восприятие деловой среды, которое в ряде случаев выступает опережающим индикатором экономической динамики [9].

В рамках настоящего исследования индекс GCI используется не как самоцель, а как инструмент верификации авторской модели. Сопоставление позиций стран-лидеров по GCI с динамикой их макроэкономических показателей позволяет выявить устойчивые закономерности формирования конкурентных преимуществ, а также определить степень релевантности интеграционных факторов в структуре экономического роста.

Дополнительную аналитическую ценность в рамках сопоставительного анализа представляет рейтинг World Competitiveness Ranking (WCR) [10], разрабатываемый Международным институтом управленческого развития (IMD). В отличие от GCI, данный инструмент делает более выраженный акцент на операционной эффективности экономики и качестве деловой среды, что позволяет рассматривать конкурентоспособность через призму практической реализуемости экономической политики.

В контексте настоящего исследования использование WCR обусловлено необходимостью верификации результатов, полученных на основе GCI, а также расширения аналитического горизонта за счет включения показателей, отражающих институциональную и управленческую эффективность. Сопоставление динамики рейтинговых позиций стран-лидеров по WCR с их макроэкономическими траекториями позволяет выявить устойчивые паттерны формирования конкурентоспособности, в том числе в условиях усиливающейся глобальной неопределенности.

Таким образом, интеграция данных WCR в аналитическую модель исследования обеспечивает более комплексное понимание природы конкурентных преимуществ, позволяя учитывать не только структурные характеристики экономики, но и качество реализуемых управленческих решений.

Предлагаемая авторская методика оценки глобальной конкурентоспособности основана на сопоставительном анализе эмпирических данных, полученных в рамках индексов GCI и WCR, и их интеграции в модельное пространство макроэкономических зависимостей. В отличие от традиционных подходов, ориентированных на статическую интерпретацию рейтинговых позиций, данный подход предполагает переход к динамическому анализу, в котором конкурентоспособность

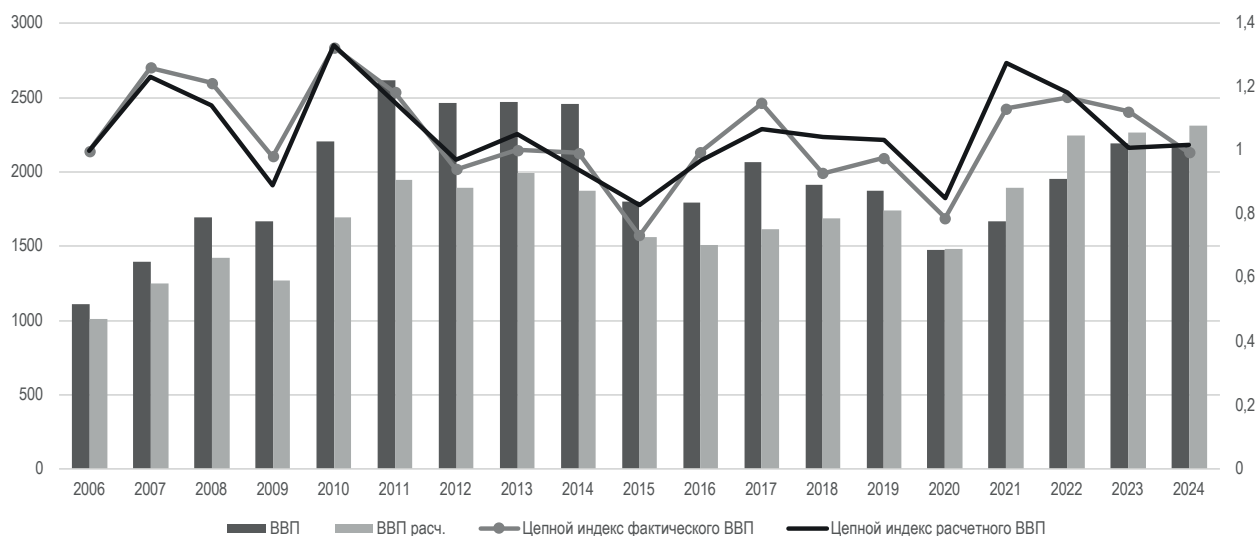
рассматривается как функция отклонений от траекторий развития стран-лидеров.

На первом этапе осуществляется идентификация стран, занимающих лидирующие позиции в отчетах GCI (в период 2006–2019 гг.) и WCR (2020–2024 гг.), с последующим определением динамики их годовых темпов роста ВВП (расчет цепных индексов). Это позволяет сформировать эталонную траекторию экономического развития, выступающую в качестве базы для дальнейших сравнений.

Второй этап предполагает построение множественной регрессионной модели, в рамках которой темп роста ВВП Бразилии интерпретируется как зависимая переменная, а в качестве факторов выступают макроэкономические показатели, отражающие степень вовлеченности экономики в интеграционные процессы. Результатом моделирования является расчетное значение ВВП, характеризующее потенциальную динамику экономического роста при заданной конфигурации факторов.

Далее проводится сопоставление полученных расчетных значений с фактическими показателями стран-лидеров. Ключевым элементом анализа выступает величина отклонения ( $\Delta$ ), определяемая как разница между индексом роста ВВП лидирующей экономики и расчетным индексом роста ВВП Бразилии, что позволит определить степень «разрыва конкурентоспособности», что в конечном счете должно привести к нормализации полученных отклонений в сравнении со средними значениями по выборке.

В рамках исследования каналов интеграционного влияния на глобальную конкурентоспособность Бразилии в качестве результирующего показателя  $Y$  предлагается использовать индекс роста ВВП, а в качестве искомых показателей  $X$ , описывающих конкурентоспособность стран в рамках влияния международных интеграционных отношений, авторы предлагают рассматривать следующие показатели: безработица; государственный долг; гранты на техническое сотрудничество; импорт товаров и услуг; общая чистая миграция; платежный баланс; прямые иностранные инвестиции, исходящие потоки; прямые иностранные инвестиции, объем вывозимых средств; прямые иностранные инвестиции, объем притока; прямые иностранные



**Рисунок. Динамика ВВП Бразилии фактического и расчетного реальный и их цепные индексы за период с 2006 по 2024 гг. [13]**

инвестиции, приток капитала; тарифная ставка проценты; экспорт товаров и услуг.

В рамках решения требуемой задачи было принято использовать для дальнейшего анализа индексный метод. Для обозначения наиболее значимых показателей был применен метод корреляционного анализа данных. По итогам корреляции было отобрано 3 наиболее значимых: государственный долг ( $-0,82$ ), прямые иностранные инвестиции, приток капитала ( $0,76$ ), экспорт товаров ( $0,80$ ). Полученные значения корреляции входят в диапазон  $0,7-0,9$  и соответствуют уровню «высокий» по шкале Чеддока. На основе выбранных показателей была построена множественная линейная и степенная регрессия (см. рисунок).

С наилучшими показателями в контексте регрессионного анализа коэффициент детерминации  $R^2 = 0,77$  и расчетный коэффициент Фишера  $F_{\text{расч.}} = 16,58$  представляет собой одну из ключевых метрик, используемых для оценки качества аппроксимации эмпирических данных построенной моделью. Его содержательная интерпретация связана с измерением доли вариации зависимой переменной, которая объясняется включенными в модель независимыми факторами. Для дальнейшей работы была использована линейная регрессия.

Далее был проведен сравнительный анализ на проверку правильности и соответствия выдвинутой ранее гипотезе, описанной в авторской методике расчета комплексного индекса

глобальной конкурентоспособности стран, конкретному прикладному примеру Бразилии и в 2006–2024 гг.

Анализ конкурентоспособности стран мира проводился с использованием двух индексов конкурентоспособности GCI [10] в период с 2006 по 2019 г. и WCR с 2020 по 2024 г. Лидерство США в ряде периодов (с 2006 по 2008 г., а также 2018 г.) обусловлено, прежде всего, масштабом внутреннего рынка, глубиной финансовой системы и устойчивым технологическим лидерством. В свою очередь продолжительное удержание первых позиций Швейцарией (с 2009 по 2017 г. и в 2021 г.) свидетельствует о высокой эффективности институциональной среды, сбалансированности экономической политики и способности обеспечивать стабильный уровень производительности вне зависимости от фаз глобального экономического цикла.

Выход Сингапура на лидирующие позиции в 2019–2020 гг. и повторно в 2024 г. году отражает усиление роли компактных, но высокоэффективных экономик, ориентированных на интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости и обладающих гибкой регуляторной средой. Аналогичным образом, позиционирование Дании в 2022–2023 гг. демонстрирует значимость факторов социальной устойчивости, институционального доверия и эффективности государственного управления в формировании конкурентоспособности.

Сформированная на основе данных рейтингов временная структура лидерства используется в дальнейшем анализе в качестве эталонной траектории развития. Сопоставление динамики макроэкономических показателей указанных стран с расчетными значениями для Бразилии позволяет перейти от описательной фиксации позиций к количественной оценке разрыва конкурентоспособности, а также выявить устойчивые закономерности, определяющие возможность его сокращения в условиях меняющейся глобальной конъюнктуры.

На основе макроэкономической статистики базы данных WorldBank [14] была рассчитана динамика роста ВВП (цепной индекс) выявленных стран в соответствующем периоде. Сравнение страны-лидера и Бразилии проводилось с использованием  $Y$  расчетного, полученного ранее с применением множественной линейной регрессии. По имеющимся данным была выведена

$\Delta$ , какая и станет ключевым показателем для факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособности страны.

Проведённый сопоставительный анализ динамики цепных индексов ВВП стран-лидеров и расчётных значений для Бразилии (см. таблицу) позволяет выявить неоднородный характер влияния интеграционных макроэкономических факторов на формирование её конкурентоспособности.

Прежде всего обращает на себя внимание асимметрия распределения значений  $\Delta$  индексов в рамках методологии GCI. Несмотря на преобладание положительных интерпретаций (категория «+» и «+/-» суммарно доминирует), значительная доля наблюдений демонстрирует отклонения, указывающие на нестабильность воздействия рассматриваемых факторов. Это свидетельствует о том, что даже при наличии формально благоприятной макроэкономической конфигурации Бразилия не всегда способна

Таблица. Комплексный индекс глобальной конкурентоспособности Бразилии за период с 2006 по 2024 гг.

Год	Методология GCI					Методология WCR				
	Страна-лидер	Цепной индекс ВВП страны-лидера	Цепной индекс расчетного ВВП Бразилии	$\Delta$ цепных индексов	Статус $\Delta$	Страна-лидер	Цепной индекс ВВП страны-лидера	Цепной индекс расчетного ВВП Бразилии	$\Delta$ цепных индексов	Статус $\Delta$
2006	США	1,06	1,14	0,08	+/-	X				
2007	США	1,05	1,23	0,19	-					
2008	США	1,02	1,14	0,12	-/+					
2009	Швейцария	0,98	0,89	-0,09	+/-					
2010	Швейцария	1,08	1,33	0,25	-					
2011	Швейцария	1,20	1,15	-0,04	+					
2012	Швейцария	0,96	0,97	0,01	+					
2013	Швейцария	1,03	1,05	0,02	+					
2014	Швейцария	1,03	0,94	-0,09	+/-					
2015	Швейцария	0,96	0,83	-0,12	-/+					
2016	Швейцария	0,99	0,97	-0,02	+					
2017	Швейцария	1,01	1,07	0,06	+					
2018	США	1,05	1,04	-0,01	+					
2019	Сингапур	1,00	1,03	0,03	+					
Итог по GCI	Факторы макроэкономической динамики такие как: государственный долг, прямые иностранные инвестиции (чистый приток капитала), экспорт товаров		являются фактором КС	+	7					
			скорее являются фактором КС	+/-	3					
			скорее не являются фактором КС	-/+	2					
			не являются фактором КС	-	2					
2020	X	X	Сингапур	0,93	0,85					
2021			Швейцария	1,10	1,28	0,18	-			
2022			Дания	0,99	1,18	0,20	-			
2023			Дания	1,01	1,01	0,00	+			
2024			Сингапур	1,08	1,02	-0,06	+/-			
Итог по WCR	X		X		являются фактором КС	+	1			
					скорее являются фактором КС	+/-	0			
					скорее не являются фактором КС	-/+	2			
					не являются фактором КС	-	2			
Общий итог вывод	Факторы макроэкономической динамики Бразилии такие как: государственный долг, прямые иностранные инвестиции (чистый приток капитала), экспорт товаров		X		X		являются фактором КС	+	8	
							скорее являются фактором КС	+/-	3	
							скорее не являются фактором КС	-/+	4	
							не являются фактором КС	-	4	

конвертировать интеграционные преимущества в устойчивый экономический рост.

Общий итог демонстрирует относительное преобладание положительных оценок (8 случаев категории «+»), однако суммарная доля нейтральных и отрицательных интерпретаций (11 наблюдений) указывает на отсутствие устойчивой зависимости между рассматриваемыми факторами и уровнем конкурентоспособности. Это позволяет утверждать, что интеграционные макроэкономические показатели играют роль необходимых, но недостаточных условий формирования конкурентных преимуществ.

Таким образом, полученные результаты подтверждают гипотезу о нелинейной природе конкурентоспособности: даже при благоприятной динамике интеграционных факторов экономика Бразилии сталкивается с ограничениями, связанными с её структурной спецификой. В частности, зависимость от сырьевого экспорта, волатильность инвестиционных потоков и институциональная неоднородность существенно снижают эффективность трансляции макроэкономических параметров в устойчивый экономический рост.

Следующий этап к осмыслению существующей экономической ситуации — выявление главных сдерживающих факторов, а также путей их решения.

1. Экономика Бразилии является экспорто-ориентированной и зависимой, по большей части от сырьевых товаров. ВВП Бразилии имеет довольно внушительную корреляцию с показателем «Экспорт товаров» (0,8). Начиная с 2014 г., из-за недостатка производственных мощностей и развивающегося бразильского кризиса, экономика Бразилии начала экспортировать вместо готовой продукции сырьевые товары. Как и ожидалось, применение подобной стратегии вызвало краткосрочный эффект роста ВВП, однако в дальнейшем оказало негативное влияние на развитие экономической среды. Следовательно, в настоящее время серьезная зависимость от сырьевого экспорта товаров сдерживает её потенциальный рост и переводит развитие экономики из возможной интенсивной стадии в экстенсивную, так как вследствие такой внешнеэкономической деятельности добавленная стоимость товара является минимальной и не обеспечивает достаточного притока

средств в валовый внутренний продукт, что, в свою очередь, не дает достаточного триггера для роста и развития внутренней экономики. Возможные меры — пересмотр и изменение структуры экспортной деятельности страны в пользу экспорта готовой продукции. Высокая зависимость от экспорта сама по себе не представляет значительной угрозы государству. Даже напротив, такая политика является значимой для многих государств, имеющих открытую экономику, которая работает по принципу спроса–предложения. Однако суть заключается в том, экспорт каких товаров будет заключен в наиболее объемную статью товаров. В данном случае Бразилия перешла на экспорт сырьевых товаров, обеспечивающих низкую добавленную стоимость. Следовательно, для повышения стабильности с теоретической точки зрения следует использовать стратегию диверсификации экспорта. Если проще, целью является постепенное увеличение доли экспорта готовой продукции в общем объеме экспорта товаров и услуг. Резкая смена типа продукта не поможет, так как, во-первых, может вызвать снижение объема прибыли в краткосрочной перспективе и вызвать экспортный шок, а во-вторых, из-за недостатка производственных мощностей и развитой инновационной инфраструктуры.

2. Неравномерность динамики притока прямых иностранных инвестиций. Прямые иностранные инвестиции являются одним из ключевых драйверов роста экономики государства, в том числе Бразилии. Показатель прямых иностранных инвестиций в Бразилии имеет неравномерную структуру динамики. В благоприятных условиях стабильный положительный темп роста этого показателя является основным для обеспечения качественного прироста валового внутреннего продукта, развития инфраструктуры, повышения объема национального капитала, и, как следствие, достижения страны экономического благополучия для становления высокого уровня конкурентоспособности государства.

В целом, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность Бразилии в обозначенный период была достигнута не только за счет интеграционных показателей, однако они оказали значительное влияние на экономический рост Бразилии.

### Библиографический список

1. Колосов И.А., Татарников О.В. Статистическое моделирование и прогнозирование динамики конкурентоспособности России по индексу GCI // Бухгалтерский учет, статистика. 2011. №7 (80). С. 192–197.
2. Медведкина Е. А., Медведкин Т.С. Глобальный инновационный индекс и экономический рост // Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования: монография / под общ. Ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: «Наука и Просвещение» 2019. С. 6–14.
3. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 6-е изд. М.: 2016.
4. Ревенко Л. С. Мировые товарные рынки: тенденции XXI века. М.: 2015.
5. Campina A.C.C., Cordeiro L.M. International Relations and Global Perspectives: Challenges in the 21st Century. – Porto: Edition of the Authors, 2021.
6. Cordeiro L.M. Globalisation and the Rule of Law. – Lisbon: Almedina, 2019.
7. Dunning J.H., Lundan S.M. Multinational Enterprises and the Global Economy. – 2nd ed. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.
8. Global Competitiveness Report: World Economic Forum (GCI): офиц. сайт. – URL: weforum.org
9. IMD: World Competitiveness Ranking: офиц. сайт. – URL: imd.org
10. Klaus Schwab, Saadia Zahidi, World Economic Forum The Global Competitiveness Report. – World Economic Forum, 2020.
11. Krugman P.R. Geography and Trade. – Cambridge: MIT Press, 1991.
12. Ohmae K. The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy. – New York : Harper Business, 1990.
13. UNCTAD: офиц. сайт. – URL: unctad.org.
14. World Bank: офиц. сайт. – URL: worldbank.org.

### References

1. Kolosov, I. A., & Tatarnikov, O. V. (2011). Statistical modeling and forecasting the dynamics of Russia's competitiveness using the GCI index. *Accounting, Statistics*, 7(80), 192–197.
2. Medvedkina, E. A., & Medvedkin, T. S. (2019). Global Innovation Index and economic growth. In G. Yu. Gulyaev (Ed.), *Innovative development: The potential of science and modern education* (pp. 6–14). Science and Education.
3. Porter, M. E. (2016). *Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors* (6th ed., Trans. from English). Alpina Publisher.
4. Revenko, L. S. (2015). *World commodity markets: 21st-century trends*. MGIMO–University.
5. Campina, A. C. C. (2021). *International relations and global perspectives: Challenges in the 21st century*. Edition of the Authors.
6. Cordeiro, L. M. (2019). *Globalization and the rule of law*. Almedina.
7. Dunning, J. H. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
8. World Economic Forum. (n.d.). *Global Competitiveness Report*. <https://www.weforum.org>
9. IMD. (n.d.). *World Competitiveness Ranking*. <https://www.imd.org>
10. Schwab, K., Zahidi, S., & World Economic Forum. (2020). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.
11. Krugman, P. R. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.
12. Ohmae, K. (1990). *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. Harper Business.
13. UNCTAD. (n.d.). *Official website*. <https://unctad.org>
14. World Bank. (n.d.). *Official website*. <https://www.worldbank.org>

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Медведкин Тарас Сергеевич**, д-р экон. наук, профессор кафедры международной экономики и бизнеса Донского государственного технического университета; e-mail: taras.medvedkin@gmail.com

**Пилигримова Кристина Ивановна**, студент программы «Международный бизнес» Донского государственного технического университета; e-mail: kristan.092005@gmail.com

УДК 339.5:629.331(510) · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_35

# Конкурентоспособность Китая на мировом рынке электромобилей

Competitiveness of the China in the global EV market

**Заболоцкая В.В., Рыбак Т.Ю.**

*Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия*

**Zabolotskaya V.V., Rybak T.Yu.**

*Financial University under the Government of the  
Russian Federation, Moscow, Russia*

**Аннотация.** Научная статья посвящена анализу уровня конкурентоспособности китайских производителей электромобилей на мировом рынке в условиях обострения торговых противоречий с США и ЕС на современном этапе. Авторами выделены конкурентные преимущества Китая на рынке новых энергетических транспортных средств (NEV). Показано, что Китай обладает статусом крупнейшего мирового экспортёра электромобилей и высоким потенциалом для дальнейшей экспансии на рынках дружественных стран. Детерминированы конкурентные особенности бизнес-модели компании Li Auto — лидера гибридных автомобилей на национальном рынке автопрома, рассмотрена новая для России стратегия технологической премиализации через сегмент гибридов с увеличенным запасом хода (EREV), демонстрирующая высокую финансовую устойчивость на внутреннем рынке, но имеющая ограничения (тарифы, зависимость от национальной специфики) при осуществлении международной экспансии за рубежом.

**Abstract.** This research article analyzes the competitiveness of Chinese electric vehicle (EV) manufacturers in the global market amid the current escalation of trade barriers with the United States and the EU. The authors highlight China's competitive advantages in the new energy vehicle (NEV) market. The research results demonstrate that China is the world's largest exporter of battery electric vehicles (BEVs) and has strong potential for further expansion in the markets of friendly countries. The study also identifies the competitive features of Li Auto's business model as a leader in hybrid vehicles in the domestic automotive industry and examines a new strategy of technological premiumization for Russia through the extended-range electric vehicle (EREV) segment. This strategy demonstrates high financial stability in the domestic market but is subject to limitations, including tariffs and dependence on national specificities, in pursuing international expansion.

**Ключевые слова:** Китай, конкурентоспособность, мировой рынок автомобилей, промышленная политика, новые энергетические транспортные средства, электромобили, экспорт, компенсационные пошлины.

**Keywords:** China, competitiveness, global automobile market, industrial policy, new energy vehicles, electric vehicles, exports, countervailing duties

**Цитирование:** Заболоцкая В.В., Рыбак Т.Ю. Конкурентоспособность Китая на мировом рынке электромобилей // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 35–42. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_35

**История публикации:** рукопись поступила 02.05.2026, опубликована 19.06.2026.

На современном этапе мировой автомобильный рынок переживает структурную трансформацию, сопоставимую по масштабу со сменой технологического уклада начала XX в. Это связано с ускорением экономического роста стран и развитием технологий, вызвавших появление новых видов автомобилей, например, энергетических транспортных средств, электро- и гибридных автомобилей, а также с «зеленой повесткой» по защите окружающей среды и внедрением стандартов ESG, а также значимости государства в регулировании отраслевой промышленной политики и сферы ВЭД и меняющимися потребностями населения.

В современной экономической литературе понятие международной конкурентоспособности рассматривается на трёх взаимосвязанных уровнях: страны, отрасли и компании. Классическим подходом на уровне страны общепризнанно считается «алмазная модель» / модель «национального ромба» М. Портера [24], включающая 4 детерминанта (углы ромбы) — факторные условия, условия внутреннего спроса, состояние родственных и поддерживающих отраслей, а также стратегия, структура и соперничество фирм, формирующие институциональную среду, в которой страна способна устойчиво создавать конкурентоспособные на мировом рынке отрасли.

Дополнительными детерминантами выступают правительство и случайные события. «Алмазная модель» М. Портера применительно к автомобильной отрасли объясняла лидерство США, Японии и Германии.

Однако бурная экспансия китайского нового энергетического транспорта (*New Energy Vehicle, NEV*), или NEV-рынка, вынуждает пересмотреть постулаты данной классической модели: государство выступает не вспомогательным фактором, а структурообразующим субъектом, который целенаправленно конструирует все 4 детерминанты — факторные условия (инфраструктура зарядных станций), условия спроса (субсидии и программы trade-in, квоты NEV credits) [4; 8], родственные и поддерживающие отрасли (финансирование мировых лидеров в производстве батарей электромобилей — BYD, *Contemporary Ampere Technology Co.* (далее — CATL), стратегию автоконцернов [4].

На отраслевом уровне все еще актуально применение модели пяти сил М. Портера. Так, в сегменте NEV традиционно высокие барьеры входа резко снижаются: электромобиль конструктивно проще автомобиля с двигателем внутреннего сгорания (ДВС), что открыло данный сегмент отрасли для таких технологических гигантов, как *Tesla, Xiaomi (SU7, 2024), Huawei* (бренды AITO, Luxeed). Одновременно усиливаются конкурентные позиции ключевых поставщиков аккумуляторов для электромобилей: мировой лидер CATL контролирует свыше 35% мирового рынка.

На уровне компаний для объяснения мотивов международной экспансии автоконцернов применима эклектическая парадигма Дж. Даннинга — OLI [13]: автоконцерн выходит на зарубежные рынки в форме прямых иностранных инвестиций (ПИИ) при одновременном наличии преимуществ собственности (Ownership, O), локализации (Location, L) и интернализации (Internalisation, I). Так, если до 2024 г. у китайских автопроизводителей доминировала экспортная модель, то введение компенсационных пошлин странами ЕС привело к диверсификации их стратегии на гринфилд-инвестиции (форма ПИИ, при которой компания строит свой бизнес на зарубежном рынке абсолютно с нуля) (например, строительство заводов автоконцерна BYD в Венгрии и Турции).

Особенности конкурентоспособности народно-хозяйственного комплекса Китая и исследование его технологического развития, а также прогнозы взаимной торговли КНР и России в период структурных сдвигов представлены в работе Л.О. Бабешко, В.А. Бывшев, Б.Д. Матризаева, В.В. Перской [1; 6; 9].

Влияние зеленого финансирования на развитие торговых отношений между Россией и КНР, а также перспективы укрепления торгово-инвестиционного сотрудничества РФ и КНР в современных условиях представлены в исследованиях Се Венкайя, А.Б. Дмитриевой [3; 26].

Проблемы развития мирового рынка электромобилей и китайского автопрома являются высоко дискуссионным направлением в современной экономической науке.

В исследованиях [4; 8], посвящённых государственной поддержке электротранспорта в Китае, систематизированы меры субсидирования и их эволюция за первое десятилетие политики стимулирования NEV, а также приоритеты промышленной политики в условиях индустрии 4.0. Н.В. Городнова, А.С. Ортюкова представили результаты исследования экономико-правового регулирования стимулирования продаж электромобилей в России и Китае [2].

Е.М. Луговской были исследованы особенности проникновения и закрепления китайских автомобильных компаний на рынке России [5]. В.В. Михеев, С.А. Луконин рассмотрели многовекторность торговой войны между США и Китаем и торговых ограничений в отношении китайских электромобилей [7].

Вместе с тем анализ указанных научных трудов показывает, что научный фокус исследователей сосредоточен преимущественно на общих вопросах конкурентоспособности, государственной поддержки автомобильной промышленности и правовом регулировании данной отрасли. Роль новых игроков премиум-сегмента, таких как *Li Auto*, в трансформации конкурентного баланса мирового рынка электромобилей на практике почти не изучен.

Данное исследование мотивировано потребностью выявления конкурентных преимуществ китайского автопрома на мировом рынке в условиях торговых войн с США и ЕС, а также в оценке эффективности стратегии *Li Auto* как одного из

ключевых высокотехнологичных игроков премиального сегмента автомобильной промышленности в Китае и в мире.

### **Структурные сдвиги мирового авторынка и положение КНР в глобальном автоэкспорте на современном этапе**

Китай является крупнейшей экономической державой мира, находящейся в прямой конкурентной борьбе за многие отраслевые рынки с США. Китайский автопром обладает огромным потенциалом.

Переход от двигателей внутреннего сгорания к новым энергетическим транспортным средствам (*New Energy Vehicles, NEV*) — электромобилям (*Battery Electric Vehicle, BEV*), подключаемым гибридам (*Plug-in Hybrid Electric Vehicle, PHEV*) и гибридам с увеличенным запасом хода (*Extended-Range Electric Vehicle, EREV*) — сопровождается перераспределением долей крупнейших мировых игроков отрасли в пользу производителей из Китайской Народной Республики (КНР). В автомобильной отрасли Китая произошла дифференция национальных приоритетов: традиционные игроки (крупнейшие автоконцерны — *BYD, Geely*) стали делать ставки на массовый сегмент и экспорт, а ряд новых производителей, прежде всего *Li Auto*, активно внедряют конкурентную стратегию технологической премиализации, ориентированную преимущественно на внутренний рынок КНР.

Стратегия технологической премиализации заключается в смещении конкуренции из плоскости цены в плоскость технологического и потребительского превосходства продукта. Вместо ценового демпинга, характерного для массового сегмента, компания концентрируется на максимальном оснащении автомобилей (интеллектуальные системы помощи водителю, премиальный интерьер, увеличенный запас хода) и формировании сильного бренда в верхнем ценовом сегменте. К преимуществам такой стратегии относятся: высокая норма прибыли, лояльность потребителей и устойчивость к ценовым войнам; а к недостаткам — зависимость от узкой продуктовой ниши, уязвимость при ужесточении экологических требований к гибридам и сложность переноса премиального позиционирования на зарубежные рынки.

Успешный пример реализации стратегии технологической премиализации — компания *Li Auto*. Данная китайская компания выбрала нишу семейных премиальных гибридов с увеличенным запасом хода (*EREV*), не имевших на момент выхода линейки прямых аналогов. Для сравнения *BYD* и *Geely* конкурируют преимущественно в цене и объёме производства; *NIO* и *XPeng* делают ставку на чистые электромобили (*BEV*) с развитием сети сменных станций и автопилота.

В 2023 г., согласно статистическим данным Китайской ассоциации автомобильных производителей (*China Association of Automobile Manufacturers, CAAM*), КНР впервые обогнала Японию и стала крупнейшим мировым экспортёром автомобилей. По данным таможенной статистики КНР, в 2024 г. экспорт китайских автомобилей достиг 6,41 млн ед. при ежегодном росте на 19,3% [10; 14]. Тем самым доля Китая в мировом автоэкспорте впервые превысила долю Германии и Японии вместе взятых.

Для борьбы с такой масштабной экспансией Китая в мире, Европейская комиссия с октября 2024 г. ввела компенсационные пошлины на импортируемые из КНР электромобили в размере (7,8–35,3%) сроком на 5 лет, США с сентября 2024 г. повысили тариф на ввозимые электромобили до 100% [11]. Китай инициировал процедуру оспаривания таких действий ЕС и США в ВТО (дело DS630 от 4 ноября 2024 г.) [15], что можно признать прецедентным событием в современной системе наднационального регулирования международной торговли.

Период 2022–2025 гг. ознаменовался качественной перестройкой мирового рынка автомобилей по трём измерениям — географическому, технологическому и торгово-политическому. В географическом измерении центр тяжести мирового автомобильного производства сместился в КНР. В 2024 г. в Китае было произведено 31,28 млн автомобилей — около 1/3 мирового выпуска; внутренние продажи достигли 31,44 млн ед. (+4,5% в год) [14]. Наиболее показателен экспортный прорыв: до 6,41 млн ед., что в 1,9 раза превысило показатели Японии, а также в 2,5 раза — Германии [10; 25]. В 2025 г. экспорт автомобилей КНР за рубеж достиг 8,3 млн ед. [10].

В технологическом измерении ключевую роль стал играть сегмент *NEV*. В 2024 г. в Китае было

произведено 12,89 млн ед. NEV (+34,4%), что составило 41% всего автопроизводства Китая. При этом в 2024 г. доля NEV в продажах легковых автомобилей на локальном рынке Поднебесной достигла 47%, а в 2025 г. — свыше 50% [14]. За 10 мес. 2025 г. доля NEV в общем экспорте составила 1,284 млн ед или 22% [14].

Структура NEV-экспорта китайских автомобилей по странам-получателям также меняется. По итогам 2024 г. тройку лидеров составили Россия, Мексика и ОАЭ. В Европе было зафиксировано резкое замедление прироста, что напрямую вызвано введением Еврокомиссией компенсационных пошлин [17]. Это привело к диверсификации географии экспансии и закреплению китайских автоконцернов в большей степени на российском рынке.

В торгово-политическом измерении сложилась двухконтурная система ограничений. Первый контур — США, повысившие в мае 2024 г. тариф на ввоз китайских электромобилей до 100%. Второй контур — ЕС: регламентом ЕС 2024/2754 от 17 октября 2024 г. были установлены компенсационные пошлины сроком на 5 лет. Размер пошлин был дифференцирован следующим образом: для автомобилей BYD — 17%, Geely — 18,8%, SAIC — 35,3%, для прочих сотрудничавших и для несотрудничавших компаний — 21,3% и 35,3% соответственно, при этом они взимаются дополнительно к стандартной 10-процентной ставке [11; 12].

Важно также отметить экономические следствия торговой войны Китая с США и ЕС на мировом рынке автомобилей: во-первых, потребительские цены на китайские электромобили в ЕС не выросли — производители абсорбировали пошлину за счёт снижения нормы прибыли [17]; во-вторых, около 80% поступлений от пошлин приходится на китайские компании, а 20% — на

западные компании (BMW, MINI, Tesla, Volvo), производящие электромобили в КНР; в-третьих, КНР инициировала апелляционный спор в ВТО (DS630) [15], что, как было отмечено ранее, стал беспрецедентным событием в международной торговле на современном этапе ее развития.

Итак, в настоящее время китайский автопром, как показало исследование, достиг исторического пика международной конкурентоспособности по объему производства и экспорту автомобилей. При этом КНР впервые столкнулся с системными нетарифными ограничениями со стороны двух крупнейших импортных рынков США и стран ЕС.

### **Li Auto – ключевой игрок «новой силы» (xinshili) в премиум сегменте на мировом и национальном рынке электромобилей**

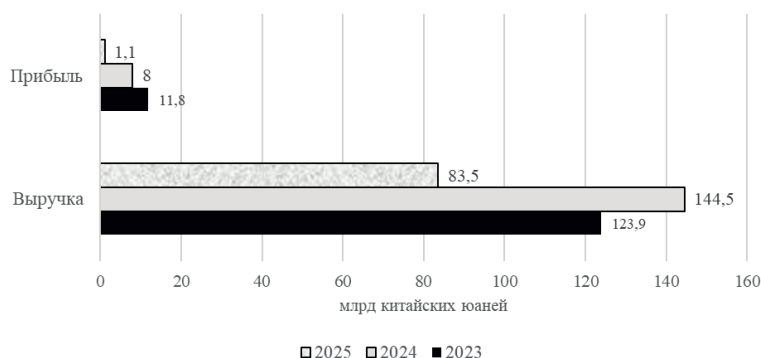
Рынок электро- и гибридных автомобилей в настоящее время является самым динамично развивающимся сегментом на мировом рынке автопрома. В данном сегменте Китай демонстрирует потрясающие результаты, которые были достигнуты системной поддержкой свыше 60 старта-проектов в сфере электромобилей [18; 23; 25]. Однако к середине 2020-х гг. из них конкурентоспособными остались лишь четыре, названные «новые силы» (xinshili) — Li Auto, NIO, XPeng и Leapmotor [18; 23; 25]. Сопоставление ключевых операционных и финансовых показателей «новых сил» приведено в таблице.

Как видно из данных таблицы, лидерство удерживает Li Auto сразу по 2 показателям: во-первых, по объёму поставок компания более, чем вдвое, опередила ближайших конкурентов из числа производителей премиального сегмента — NIO и XPeng. Во-вторых, что особенно важно для оценки устойчивости бизнес-модели, Li Auto оказалась единственной из «новых сил», завершившей 2024 г. с существенной чистой прибылью

#### **Сравнительные показатели ведущих производителей электромобилей («новых сил») Китая за 2023– 2024 гг.**

Компания	Поставки, ед.	Прирост к 2023 г., %	Выручка, млрд ¥	Прибыль, млрд ¥
Li Auto	500 508	+33,1	144,5	+8,0
Leapmotor	293 724	+103,8	32,1	-0,3
NIO	221 970	+30,7	65,7	-22,4
XPeng	190 068	+34,0	40,9	-5,8

Источник: составлена авторами по данным [18; 19; 23].



### Финансовые результаты деятельности компании Li Auto за 2023–2025 гг., млрд юаней

Источник: составлен автором.

(8,0 млрд юаней), тогда как NIO и XPeng сохраняли значительные убытки, а вышедший на 2-е место по поставкам Learmotor балансировал около точки безубыточности. Конкурентоспособность Li Auto обеспечивается не только масштабом продаж, но и эффективностью их финансовой политики, что положительно отражается на ее финансовых результатах и выгодно отличает компанию от конкурентов, пытающихся обеспечить себе преимущество в сегменте только за счёт ценового демпинга. Кроме того, именно Li Auto стала бесспорным лидером среди xinchili, преодолевшей рубеж поставок автомобилей в 500 тыс. ед. в год всего за 5 лет с момента начала продаж, что является рекордным темпом роста для премиального автомобильного бренда на рынке Китая.

С использованием метода SWOT-анализа определим конкурентные преимущества и угрозы компании. К сильным сторонам Li Auto можно отнести технологическое лидерство: компания является мировым лидером в сегменте премиальных гибридных кроссоверов EREV, устойчивая прибыльность относительно конкурентов и узнаваемость бренда в премиум-сегменте КНР; к слабым — почти полная зависимость от внутреннего рынка и отсутствие зарубежных производственных площадок. Возможности компании связаны с экспансией в Юго-Восточную Азию и СНГ и расширением BEV-линейки, а также с наличием потенциала для выхода на европейский рынок; угрозы — продолжение отраслевых торговых войн с США и ЕС, замедление роста NEV-сегмента и технологическое отставание от BYD по вертикальной интеграции производства батарей.

В отличие от конкурентов, выбравших путь чистых электромобилей, Li Auto сделала ставку на технологии в производстве гибридных автомобилей с увеличенным запасом хода (Extended Range Electric Vehicle, EREV). EREV — это автомобили с электрической трансмиссией, в которых ДВС используется как генератор для подзарядки тяговой батареи. Такая компоновка снимает «тревогу запаса хода» при недостаточной инфраструктуре быстрых зарядных станций и оказалась востребованной в сегменте семейных премиальных SUV.

С 2025 г. продуктовая линейка Li Auto включает 3 направления [22]: серия L на EREV-платформе: L6 (от 249 800 юаней), L7 (от 319 800 юаней), L8 (от 329 800 юаней), L9 (от 439 800 юаней); премиальный электрический MPV Li MEGA (от 559 800 юаней) с запасом хода 710 км по циклу CLTC и поддержкой 5C-зарядки, а также серия BEV 2025 г.: Li i8 и Li i6. Автомобили данной линейки снабжены системой автономного вождения AD Max на процессорах NVIDIA Thor-U и голосовым ассистентом на собственной языковой модели MindGPT.

Li Auto активно расширяет и совершенствует свою инфраструктуру. По данным на 2025 г., у компании действовал 551 розничный магазин и 3508 суперзарядных станций [22]. Это позволило ей достичь положительных финансовых результатов в 2023–2025 гг. (см. рисунок).

Как видно из рисунка выручка и прибыль компании резко снизились после 2024 г. после ввода ограничений ЕС и США.

Принципиальным элементом ее международной стратегии конкурентоспособности можно назвать открытие первого зарубежного R&D-центра в Мюнхене в начале 2025 г. [19; 22].

Это свидетельствует о намерении выйти на европейский рынок, несмотря на протекционистскую политику Еврокомиссии. Однако в отличие от автоконцернов BYD и Geely, *Li Auto* пока не объявляла о строительстве зарубежных производственных мощностей, что в логике OLI-парадигмы означает фокус на преимуществах собственности и интернализации при ограниченном использовании преимуществ локализации.

Сопоставление финансовых результатов *Li Auto* с показателями конкурентов из группы «новых сил» наглядно подтверждает её лидерство. Если выручка *Li Auto* за 2024 г. (144,5 млрд юаней) более чем вдвое превысила выручку NIO (65,7 млрд юаней) и более чем втрое — выручку XPeng (40,9 млрд юаней), то по итоговому финансовому результату разрыв оказался ещё более значительным: по размеру прибыли в 8,0 млрд юаней у *Li Auto* противостоят убытки в 22,4 и 5,8 млрд юаней у NIO и XPeng соответственно, в то время Learmotor балансировал около нулевой отметки. Таким образом, даже на фоне снижения собственной маржинальности в 2025 г. *Li Auto* сохранила более устойчивую финансовую модель, чем конкуренты, что является ключевым фактором её конкурентоспособности на национальном рынке.

Итак, проведённый анализ современного состояния Китая на мировом рынке автомобильной промышленности позволил сформулировать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность китайского автопрома на мировом рынке электромобилей представляет собой успешный баланс системной координации трёх уровней — страны, отрасли и автоконцернов. Это требует модификации модели «национального ромба» в направлении признания государства структурообразующей детерминантой.

2. Торговые ограничения США и ЕС формируют не столько барьер, сколько катализатор для реструктуризации экспансии Китая на мировом авторынке в сторону дружественных стран.

3. Компания *Li Auto* демонстрирует эффективную стратегию дифференциации на национальном рынке: на одном полюсе — массовые экспортёры (BYD, Chery, Geely) с моделью «cost leadership» и тарифными арбитражами, на другом — премиум-игроки с технологической дифференциацией (*Li Auto*, NIO, AITO), для которых внутренний рынок страны остаётся приоритетным. Финансовая устойчивость *Li Auto* делает компанию успешным кейсом по адаптации модели её бизнеса.

### Библиографический список

1. Бабешко Л.О., Бывшев В.А. Анализ стабильности модели прогнозирования объемов взаимной торговли России с партнерами БРИКС. // *Финансы: теория и практика*. 2025. № 29(4). С. 129–145.
2. Городнова Н.В., Ортюкова А.С. Развитие рынка электромобилей: сопоставительный анализ экономико-правового регулирования в России и Китае // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14, № 6. С. 2837–2858.
3. Дмитриева А.Б. Ключевые аспекты международного инвестиционного сотрудничества России в контексте расширения российско-китайского экономического взаимодействия // *Экономика. Налоги. Право*. 2016. № 2. С. 81–87.
4. Кондратьев В.Б. Промышленная политика в условиях индустрии 4.0 / В.Б. Кондратьев, В.В. Попов, Г.В. Кедрова // *Мировая экономика и международные отношения*. 2022. Т. 66, № 3. С. 73–80.
5. Луговская Е.М. Китайские автомобильные компании на российском рынке: особенности проникновения и закрепления // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2024. Т. 32, № 2. С. 303–323.
6. Матризаев Б.Д. Исследование синергетических эффектов влияния инновационных и сопряженных макроэкономических факторов на экономический рост // *Финансы: теория и практика*. 2021. № 25(4). С. 98–109.
7. Михеев В.В., Луконин С.А. Китай – США: многовекторность «торговой войны» // *Мировая экономика и международные отношения*. 2019. Т. 63, № 5. С. 57–66.
8. Пелегов Д.В., Еременко Г.А. Государственная поддержка электрического транспорта в Китае: причины, меры и перспективы // *Экономика региона*. 2020. Т. 16, № 3. С. 921–934.
9. Перская В.В. Новая концепция развития экономики Китая и значимость сотрудничества с российскими контрагентами для экономики КНР // *Экономика. Налоги. Право*. 2023. № 16(6). С. 28–38.
10. China's Car Exports to Likely Rank First Globally for Third Straight Year on NEVs // *Yicai Global*. 2025. 19 Nov. URL: <https://www.yicai.com> (accessed: 19.05.2026).

11. Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2754 of 17 October 2024 imposing a definitive countervailing duty on imports of new battery electric vehicles originating in the People's Republic of China // Official Journal of the European Union. C/2024/7490. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (accessed: 19.05.2026).
12. Definitive Duties Adopted by the EU on Chinese Battery Electric Vehicles // Cleary Foreign Investment and International Trade Watch. 2024. 15 Oct. URL: <https://www.clearytradewatch.com> (accessed: 19.05.2026).
13. Dunning J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future // International Journal of the Economics of Business. 2001. Vol. 8, No. 2. P. 173–190.
14. Exports behind growth of car sales // China News Service (ECNS). 2025. 15 Jan. URL: <http://www.ecns.cn/business/2025-01-15/detail-ihemwfp0419484.shtml> (accessed: 19.05.2026).
15. European Union — Definitive Countervailing Duties on New Battery Electric Vehicles from China (DS630): Request for Consultations by China. Geneva: WTO. 4 Nov. 2024. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/cases\\_e/ds630\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds630_e.htm) (accessed: 19.05.2026).
16. Gereffi G. The Governance of Global Value Chains / G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon // Review of International Political Economy. 2005. Vol. 12, No. 1. P. 78–104. DOI: 10.1080/09692290500049805.
17. Gros D, Hu W. Don't swap tariffs for minimum prices on Chinese electric vehicles // CEPR / VoxEU. 2026. 8 Jan. URL: <https://cepr.org/voxeu> (accessed: 19.05.2026).
18. Leapmotor Delivers 293,724 Vehicles in 2024, Achieves Positive Net Profit in Q4 // CnEVPost. 2025. 1 Jan. URL: <https://cnevpost.com> (accessed: 19.05.2026).
19. Li Auto Inc. Unaudited Fourth Quarter and Full Year 2024 Financial Results: press release. Beijing, 14 March 2025. URL: <https://ir.lixiang.com> (accessed: 19.05.2026).
20. Li Auto Inc. Unaudited First Quarter 2025 Financial Results: press release. Beijing, 29 May 2025. URL: <https://ir.lixiang.com> (date of access: 19.05.2026).
21. Li Auto Inc. Unaudited Second Quarter 2025 Financial Results: press release. Beijing, 28 Aug. 2025. URL: <https://ir.lixiang.com> (accessed: 19.05.2026).
22. Li Auto Inc. Unaudited Third Quarter 2025 Financial Results: press release. Beijing, 26 Nov. 2025. URL: <https://ir.lixiang.com> (accessed: 19.05.2026).
23. NIO Inc. Reports Unaudited Fourth Quarter and Full Year 2024 Financial Results: press release. Shanghai, 21 March 2025. URL: <https://ir.nio.com> (accessed: 19.05.2026).
24. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
25. Russo B. State of China's Auto Market — January 2025 // Automobility Ltd. Shanghai, 2025. 22 Jan. URL: <https://automobility.io> (accessed: 29.05.2026).
26. Xie Wenkai, Bi Chunxiao, Kuznetsova N.P. Towards a sustainable future: The emerging role and far-reaching impact of green finance instruments in Russia–China trade relations // Finance: Theory and Practice. 2025. № 29(3). P. 194–206. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-3-194-206

## References

1. Babeshko, L. O., & Byvshev, V. A. (2025). Analysis of the stability of the model for forecasting the volume of mutual trade between Russia and BRICS partners. *Finance: Theory and Practice*, 29(4), 129–145. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-4-1902-01>
2. China's car exports to likely rank first globally for third straight year on NEVs. (2025, November 19). *Yicai Global*. <https://www.yicaiglobal.com>
3. Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2754 of 17 October 2024 imposing a definitive countervailing duty on imports of new battery electric vehicles originating in the People's Republic of China. (2024). *Official Journal of the European Union*, C/2024/7490. <https://eur-lex.europa.eu>
4. Definitive duties adopted by the EU on Chinese battery electric vehicles. (2024, October 15). *Cleary Foreign Investment and International Trade Watch*. <https://www.clearytradewatch.com>
5. Dmitrieva, A. B. (2016). Key aspects of Russia's international investment cooperation in the context of expanding Russian–Chinese economic interaction. *Economy. Taxes. Law*, 2, 81–87.
6. Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
7. European Union—Definitive countervailing duties on new battery electric vehicles from China (DS630): Request for consultations by China. (2024, November 4). *World Trade Organization*. [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/cases\\_e/ds630\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/cases_e/ds630_e.htm)
8. Exports behind growth of car sales. (2025, January 15). *China News Service (ECNS)*. <http://www.ecns.cn/business/2025-01-15/detail-ihemwfp0419484.shtml>

9. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
10. Gorodnova, N. V., & Ortyukova, A. S. (2024). Development of the electric vehicle market: A comparative analysis of economic and legal regulation in Russia and China. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(6), 2837–2858.
11. Gros, D., & Hu, W. (2026, January 8). Don't swap tariffs for minimum prices on Chinese electric vehicles. *CEPR VoxEU*. <https://cepr.org/voxeu>
12. Kondratiev, V. B., Popov, V. V., & Kedrova, G. V. (2022). Industrial policy priorities under Industry 4.0. *World Economy and International Relations*, 66(3), 73–80. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-3-73-80>
13. Leapmotor delivers 293,724 vehicles in 2024, achieves positive net profit in Q4. (2025, January 1). *CnEVPost*. <https://cnevpost.com>
14. Li Auto Inc. (2025a, March 14). *Unaudited fourth quarter and full year 2024 financial results* [Press release]. <https://ir.lixiang.com>
15. Li Auto Inc. (2025b, May 29). *Unaudited first quarter 2025 financial results* [Press release]. <https://ir.lixiang.com>
16. Li Auto Inc. (2025c, August 28). *Unaudited second quarter 2025 financial results* [Press release]. <https://ir.lixiang.com>
17. Li Auto Inc. (2025d, November 26). *Unaudited third quarter 2025 financial results* [Press release]. <https://ir.lixiang.com>
18. Lugovskaya, E. M. (2024). Chinese automotive companies in the Russian market: Penetration and consolidation. *RUDN Journal of Economics*, 32(2), 303–323. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-2-303-323>
19. Matrizhaev, B. D. (2021). Study of the synergistic effects of the influence of innovative and related macroeconomic factors on economic growth. *Finance: Theory and Practice*, 25(4), 98–109. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-98-109>
20. Mikheev, V. V., & Lukonin, S. A. (2019). China–USA: Multiple vector of the “trade war.” *World Economy and International Relations*, 63(5), 57–66. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-5-57-66>
21. NIO Inc. (2025, March 21). *Reports unaudited fourth quarter and full year 2024 financial results* [Press release]. <https://ir.nio.com>
22. Pelegov, D. V., & Eremenko, G. A. (2020). State support of the electric vehicle industry in China: The driving forces, actions and perspectives. *Economy of Region*, 16(3), 921–934. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2020-3-19>
23. Perskaya, V. V. (2023). New concept of development of the Chinese economy and the importance of cooperation with Russian counterparties for the economy of the PRC. *Economy. Taxes. Law*, 16(6), 28–38. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-6-28-38>
24. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
25. Russo, B. (2025, January 22). *State of China's auto market—January 2025*. *Automobility Ltd*. <https://automobility.io>
26. Xie, W., Bi, C., & Kuznetsova, N. P. (2025). Towards a sustainable future: The emerging role and far-reaching impact of green finance instruments in Russia–China trade relations. *Finance: Theory and Practice*, 29(3), 194–206. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-3-194-206>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Заболоцкая Виктория Викторовна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры международного бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; e-mail: [VVZabolotskaya@fa.ru](mailto:VVZabolotskaya@fa.ru)

**Рыбак Тимофей Юрьевич**, студент бакалавриата направления «Экономика» (программа «Международная экономика и торговля (с углубленным изучением экономики Китая и китайского языка)») кафедры международного бизнеса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; e-mail: [225602@edu.fa.ru](mailto:225602@edu.fa.ru)

УДК 338.1 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_43

# AI-driven трансформация международной торговли услугами

AI-driven transformation of international trade in services

**Поддубная М.Н.**

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

**Poddubnaya M.N.**

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** В статье рассмотрены эффекты внедрения искусственного интеллекта (AI) в сфере финансовых, логистических, туристических и корпоративных цифровых услуг на примере иностранных и российских компаний. Установлено, что использование ИИ способствует снижению транзакционных издержек, повышению качества клиентского сервиса, масштабированию трансграничных операций, росту персонализации и укреплению конкурентных преимуществ поставщиков услуг. Сделан вывод о том, что для России приоритетными направлениями становятся развитие экспортируемых AI-сервисов, формирование доверенной нормативной среды, поддержка компаний среднего бизнеса и усиление международной совместимости цифровых решений.

**Abstract.** The article examines the effects of implementing artificial intelligence (AI) in financial, logistics, tourism, and corporate digital services, using foreign and Russian companies as examples. It is established that the use of AI contributes to reducing transaction costs, improving the quality of customer service, scaling cross-border operations, increasing personalization, and strengthening the competitive advantages of service providers. It is concluded that, for Russia, the priority areas are the development of export-oriented AI services, the formation of a trusted regulatory environment, support for medium-sized companies, and the enhancement of the international compatibility of digital solutions.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, международная торговля услугами, цифровые предоставляемые услуги, экспорт услуг, платформенная экономика, российские компании, трансграничные сервисы, цифровая трансформация.

**Keywords:** artificial intelligence, international trade in services, digitally delivered services, export of services, platform economy, Russian companies, cross-border services, digital transformation.

**Цитирование:** Поддубная М.Н. AI-driven трансформация международной торговли услугами // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 43–48. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_43

**История публикации:** рукопись поступила 7.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Услуги сегодня становятся наиболее динамичным сегментом мировой торговли, а AI выступает ее ключевым технологическим мультипликатором. Международная торговля услугами в последние годы развивается быстрее, чем торговля товарами, а цифровизация делает значительную часть сервисов доступной для трансграничной поставки без физического присутствия поставщика. По данным UNCTAD, в 2025 г. мировой товарооборот достиг рекордных 35 трлн дол., при этом торговля услугами выросла примерно на 8% и добавила около 700 млрд дол. к общему приросту мировой торговли [13]. WTO фиксирует, что в последние пять лет мировая торговля коммерческими услугами развивалась неравномерно, однако демонстрировала устойчивое восстановление и последующий рост: после снижения на 18%

в 2020 г. в 2021 г. прирост составил 16%, в 2022 г. — 15%, в 2023 г. — 9%, а в 2024 г. — 6,8%. Более того, WTO указывает, что с 1990 г. торговля услугами росла в среднем на 6,8% в год, а цифрово предоставляемые услуги с 2005 г. — на 8,2% ежегодно [14]. Это означает, что именно сервисный сектор стал ключевым пространством, где AI способен не просто повысить эффективность отдельных операций, а качественно изменить международную конкурентную борьбу [3].

Особая значимость рассматриваемой темы для России обусловлена сразу несколькими взаимосвязанными обстоятельствами, связанными как с трансформацией мировой экономики, так и с внутренними задачами. Во-первых, глобальный рост цифрово предоставляемых услуг создает окно возможностей для экспорта ИТ-, финансовых,

образовательных, консалтинговых и креативных сервисов без жесткой зависимости от материальной логистики [13]. Во-вторых, обновленная «Национальная стратегия развития искусственного интеллекта» прямо связывает развитие отрасли с ростом рынка услуг по разработке и внедрению AI-решений; Минэкономразвития РФ указывает целевой ориентир — пятикратный рост такого рынка к 2030 г. [3]. В-третьих, российские компании уже перешли от единичных пилотов к системному использованию ИИ: по данным экспертов, оценки по итогам 2024 г. базируются на обследовании свыше 15 тыс. крупных и средних организаций [1], а Банк России фиксирует активное применение ИИ в финансовом секторе в клиентском взаимодействии, антифроде, аналитике и риск-менеджменте [2]. Следовательно, вопрос состоит уже не в самом факте внедрения ИИ, а в том, насколько он способен стать инструментом расширения российского присутствия на международном рынке услуг.

С экономической точки зрения AI-driven трансформация международной торговли услугами проявляется в четырех взаимосвязанных эффектах (см. рисунок). Первый — снижение транзакционных издержек: алгоритмы автоматически обрабатывают запросы клиентов, переводят контент, адаптируют предложения под локальные рынки и ускоряют заключение сделок [10]. Второй — рост масштабируемости: один цифровой сервис при поддержке AI может обслуживать глобальную клиентскую базу без пропорционального роста издержек на персонал [14]. Третий — повышение точности

и персонализации, особенно в финансах, туризме, рекламе, образовании и B2B-консалтинге [10]. Четвертый — изменение структуры конкурентных преимуществ: если ранее решающими были численность персонала и географическое присутствие, то теперь возрастает роль данных, вычислительных мощностей, качества моделей и доверия к ним. WTO прямо связывает AI с возможностью существенного увеличения торговли к 2040 г. [14], а OECD (Организация экономического сотрудничества и развития) подчеркивает, что AI способен стать новым фактором роста производительности, особенно в секторах с высокой долей интеллектуального труда [10].

Международная практика показывает, что наиболее заметный эффект AI достигается там, где услуга уже организована как цифровая платформа. В финансовом секторе компания «JPMorgan Chase & Co.» рассматривает искусственный интеллект как системный инструмент для клиентских сервисов, исследований и разработки решений для бизнеса и клиентов [9]. В логистике компании «DHL Group» в 2024 г. сообщила о внедрении генеративного ИИ для управления данными, поддержки клиентов и повышения точности коммерческих предложений; фактически это означает усиление экспортируемой сервисной составляющей логистики, когда ценность создается не только перевозкой, но и интеллектуальным сопровождением цепочки поставок [7]. В туристических услугах компания «Booking.com» последовательно развивает интеллектуальный сервис планирования поездок («AI Trip Planner») и другие AI-функции, позволяющие персонализировать выбор направления, маршрута



#### Эффекты AI-трансформации международной торговли услугами

и объекта размещения [4]. Во всех трех случаях AI не является вспомогательным модулем: он становится ядром сервисного продукта, повышающим конверсию, удержание клиентов и трансграничную доступность услуги [6].

Внедрение технологий искусственного интеллекта в сфере клиентского обслуживания оказывает статистически подтвержденное влияние на снижение транзакционных издержек и повышение качества сервиса компании. Так, использование AI в службах поддержки позволяет автоматизировать до 60–80% типовых запросов клиентов, что существенно сокращает время обработки обращений и повышает скорость обслуживания. Одновременно фиксируется значительное снижение издержек: стоимость одного клиентского взаимодействия снижается в среднем на 68% (с 4,6 до 1,45 дол.), а общий объем операционных затрат уменьшается примерно на 25–40% в первый год внедрения. Кроме того, автоматизация позволяет снизить стоимость одного обращения на 40–60% и обрабатывать в 3–5 раз больше запросов без увеличения численности персонала, что напрямую отражает сокращение транзакционных издержек. С точки зрения качества сервиса, компании отмечают рост ключевых показателей обслуживания: более 72% организаций фиксируют улучшение таких показателей, как время ответа, уровень решения проблемы при первом обращении и удовлетворенность клиентов [8].

Российские компании развиваются в том же направлении, хотя в несколько иных институциональных условиях. Например, Сбер (ПАО «Сбербанк России») в 2026 году сообщил о развитии AI-ассистента в цифровой платформе «SberBusiness» (СберБизнес) на базе GigaChat с персонализированными сценариями поддержки предпринимателей; это важно не только для внутреннего рынка, но и как модель экспортного финтех-сервиса [4]. Сбер также запускает новых AI-помощников для клиентов и развивает экосистемные сервисы на базе GigaChat [4]. Компания «Яндекс» развивает корпоративные цифровые сервисы через облачную экосистему сервисов «Yandex 360 for Business» и облачную инфраструктуру «Yandex Cloud», что формирует основу для масштабируемой поставки цифровых услуг компаниям, в том числе на внешние рынки [5]. АО «Т-Банк» (ранее Тинькофф Банк) через «Т-Bank

AI» и технологический контур «T-Technology Group» развивает диалоговые системы, антифрод, модели временных рядов и domain-specific LLM (языковая модель, специализированная для конкретной предметной области), т.е. именно те решения, которые легче всего превращаются в экспортируемые B2B- и B2C-сервисы [12]. В совокупности эти примеры показывают, что российский AI уже выходит за рамки автоматизации внутренних процессов и становится базой для новых сервисных продуктов [5].

В финансовом секторе уровень внедрения AI достигает 71% организаций, при этом 57% компаний отмечают, что возврат инвестиций превышает первоначальные ожидания. В логистике около 64% компаний уже используют AI, что позволяет оптимизировать маршруты, улучшать прогнозирование спроса и повышать общую операционную эффективность цепочек поставок. В корпоративных цифровых услугах уровень внедрения достигает 78%, при этом использование AI обеспечивает рост производительности труда в диапазоне от 26% до 55%, а также формирует значительный экономический эффект — в среднем до 3,7 дол. возврата на каждый инвестированный доллар [11].

При этом специфика международной торговли услугами состоит в том, что AI меняет не только компании, но и сами механизмы внешнеэкономического обмена. Профессиональные услуги, консалтинг, дизайн, маркетинг, ИТ-поддержка, образовательные продукты, дистанционная диагностика, облачные решения и цифровые финансовые сервисы все чаще поставляются через электронные сети [13]. OECD подчеркивает, что рост услуг тесно связан с технологическим развитием, а DSTRI (Services Trade Restrictiveness Index — индекс ограничительности торговли услугами) и STRI (Digital Services Trade Restrictiveness Index — индекс ограничительности цифровой торговли услугами) демонстрируют, что регуляторные барьеры по-прежнему остаются значительными. В начале 2026 г./OECD оценивала, что комплексные реформы в регулировании услуг могли бы сократить мировые торговые издержки примерно на 1,6 трлн дол. в год [10].

Следовательно, технологическое лидерство без институциональной адаптации недостаточно: AI увеличивает экспортный потенциал только там,

где существуют ясные правила по трансграничным данным, цифровой идентификации, защите потребителя, аудиту моделей и признанию электронных сервисов [14].

Для России это означает двойственную ситуацию. С одной стороны, наличие сильных игроков в финтехе, платформенных сервисах, поисковых и облачных технологиях создает реальную основу для расширения экспорта услуг. С другой стороны, сохраняются ограничения, связанные с фрагментацией внешних рынков, санкционными рисками, вопросами совместимости стандартов, нехваткой кадров и разрывом между крупным бизнесом и средними компаниями [3]. Российские эксперты фиксируют неравномерность распространения ИИ по размеру организаций [1], а Банк России делает акцент на необходимости этических норм, мягкого регулирования и безопасного применения ИИ в финансовой сфере [2]. Следовательно, основной риск состоит не столько в технологическом отставании как таковом, сколько в том, что AI будет использоваться преимущественно для внутренней оптимизации, но не будет превращаться в экспортный сервисный актив.

Проведенный анализ позволяет сформулировать несколько рекомендаций, ориентированных на российские условия:

1. Приоритетное развитие экспортируемых AI-услуг в тех сегментах, где у России уже есть рыночная база: финтех, кибербезопасность, облачные сервисы, платформы для совместной работы, интеллектуальная логистика, промышленная аналитика, EdTech и языковые сервисы. Такая стратегия эффективна потому, что международный рост сегодня концентрируется именно в цифрово поставляемых сервисах, а российские компании уже обладают релевантными технологическими компетенциями.

2. Создавать для российских компаний режим «доверенного AI-экспорта»: типовые правила аудита моделей, стандарты объяснимости, требования к управлению данными, отраслевые кодексы и механизмы сертификации для внешних рынков. Эффективность такого подхода подтверждается тем, что и WTO, и OECD рассматривают регуляторную согласованность как необходимое условие раскрытия потенциала AI в трансграничных услугах, а Банк России уже

апробирует мягкое регулирование и кодекс этики в финансовом секторе [2].

3. Расширить доступ компаний среднего бизнеса к облачным AI-платформам и экспортной инфраструктуре. На практике это означает субсидирование пилотных внедрений, создание отраслевых маркетплейсов AI-сервисов, поддержку API-экспорта, типовые юридические пакеты для внешних контрактов и интеграцию таких решений с институтами поддержки экспорта. Без этого международная торговля услугами останется прерогативой нескольких крупнейших экосистем. Неравномерность внедрения ИИ по размеру бизнеса уже зафиксирована российскими исследованиями, поэтому снижение этого разрыва является не социальной, а внешнеэкономической задачей.

4. Развивать международную совместимость российских сервисов через локализацию интерфейсов, мультязычные модели, поддержку трансграничных платежных и идентификационных контуров, а также через кооперацию с рынками ЕАЭС, Азии, Ближнего Востока и Глобального Юга. В условиях, когда услуги все чаще поставляются удаленно, конкурентоспособность определяется не только качеством алгоритма, но и способностью быстро адаптировать сервис к нормативным и языковым условиям конкретной юрисдикции.

Таким образом, AI-driven трансформация международной торговли услугами представляет собой не частный технологический тренд, а структурный сдвиг в мировой экономике. Искусственный интеллект снижает издержки трансграничного обмена, усиливает персонализацию, повышает масштабируемость сервисных бизнес-моделей и создает новые формы экспортируемой стоимости. Опыт иностранных компаний показывает, что максимальный эффект возникает при соединении AI, платформенной архитектуры и данных [4,6,7]. Российские компании уже формируют сходную модель, однако для перехода от внутренней цифровизации к внешней экспансии необходимы институциональные условия: доверенное регулирование, поддержка экспортируемых AI-сервисов, развитие облачной инфраструктуры и включение среднего бизнеса в новую цифровую внешнеэкономическую повестку. Именно в этом случае AI станет для России не только инструментом оптимизации, но и фактором устойчивого роста международной торговли услугами.

## Библиографический список

1. Абашкин В. Л., Ковалева Г. Г. Применение искусственного интеллекта в российских компаниях // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. URL: <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
2. Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/fintech/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovom-rynke/>
3. Минэкономразвития России. Реализация Национальной стратегии развития ИИ придаст импульс для экономического роста страны. 2024. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_realizaciya\\_nacionalnoy\\_strategii\\_razvitiya\\_ii\\_pridast\\_impuls\\_dlya\\_ekonomicheskogo\\_rosta\\_strany.html](https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_realizaciya_nacionalnoy_strategii_razvitiya_ii_pridast_impuls_dlya_ekonomicheskogo_rosta_strany.html)
4. Сбер. AI Assistant in SberBusiness reaches new heights based on GigaChat 2026. URL: [https://www.sberbank.ru/en/press\\_center/all/article?blockID=1539&lang=en&newsID=351ddb2-751c-4bbd-9b40-23bd1ce5a73a&regionID=77&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/en/press_center/all/article?blockID=1539&lang=en&newsID=351ddb2-751c-4bbd-9b40-23bd1ce5a73a&regionID=77&type=NEWS)
5. Яндекс 360 для бизнеса. URL: <https://360.yandex.ru/business/>
6. Booking.com. Booking.com enhances travel planning with new AI-powered features for easier, smarter decisions. 2024. URL: <https://news.booking.com/bookingcom-enhances-travel-planning-with-new-ai-powered-features--for-easier-smarter-decisions/>
7. DHL Group. DHL Supply Chain implements Generative AI to enhance data management, customer support and proposal accuracy. 2024. URL: <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2024/dhl-supply-chain-implements-generative-ai.html>
8. Ehtesham H. AI in Customer Service 2026: Stats on ROI, Costs & Efficiency. 2025. URL: <https://www.allaboutai.com/resources/ai-statistics/customer-service>
9. JPMorgan. Artificial Intelligence (AI). URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/technology/artificial-intelligence>
10. OECD. Economies risk missing out on AI-driven growth as services trade reforms stall. Paris: OECD, 2026. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/02/economies-risk-missing-out-on-ai-driven-growth-as-services-trade-reforms-stall.html>
11. Robylyon. AI Customer Service Statistics: 50+ Data Points for 2026. 2026. URL: <https://www.robylyon.ai/blog/ai-customer-service-statistics-2026>
12. T-Technology. Technologies. URL: <https://t-tech.dev/technologies/>
13. UN Trade and Development. Global trade hits record 33 trillion in 2024, driven by services and developing economies. 2025. URL: <https://unctad.org/news/global-trade-hits-record-33-trillion-2024-driven-services-and-developing-economies>
14. World Trade Organization. World Trade Report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all. Geneva: WTO, 2025. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr25\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf)

## References

1. Abashkin, V. L., & Kovaleva, G. G. (2025). *The use of artificial intelligence in Russian companies*. ISSEK HSE University. <https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>
2. Bank of Russia. (2025). *The use of artificial intelligence in the financial market*. <https://www.cbr.ru/fintech/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-na-finansovom-rynke/>
3. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (2024). *The implementation of the National AI Development Strategy will give impetus to the country's economic growth*. [https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_realizaciya\\_nacionalnoy\\_strategii\\_razvitiya\\_ii\\_pridast\\_impuls\\_dlya\\_ekonomicheskogo\\_rosta\\_strany.html](https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_realizaciya_nacionalnoy_strategii_razvitiya_ii_pridast_impuls_dlya_ekonomicheskogo_rosta_strany.html)
4. Sber. (2026). *AI assistant in SberBusiness reaches new heights based on GigaChat*. [https://www.sberbank.ru/en/press\\_center/all/article?blockID=1539&lang=en&newsID=351ddb2-751c-4bbd-9b40-23bd1ce5a73a&regionID=77&type=NEWS](https://www.sberbank.ru/en/press_center/all/article?blockID=1539&lang=en&newsID=351ddb2-751c-4bbd-9b40-23bd1ce5a73a&regionID=77&type=NEWS)
5. Yandex 360. (n.d.). *Yandex 360 for business*. <https://360.yandex.ru/business/>
6. Booking.com. (2024). *Booking.com enhances travel planning with new AI-powered features for easier, smarter decisions*. <https://news.booking.com/bookingcom-enhances-travel-planning-with-new-ai-powered-features--for-easier-smarter-decisions/>
7. DHL Group. (2024). *DHL Supply Chain implements generative AI to enhance data management, customer support, and proposal accuracy*. <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2024/dhl-supply-chain-implements-generative-ai.html>
8. Ehtesham, H. (2025). *AI in customer service 2026: Stats on ROI, costs, and efficiency*. <https://www.allaboutai.com/resources/ai-statistics/customer-service>
9. JPMorgan. (n.d.). *Artificial intelligence (AI)*. <https://www.jpmorgan.com/insights/technology/artificial-intelligence>
10. OECD. (2026). *Economies risk missing out on AI-driven growth as services trade reforms stall*. <https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/02/economies-risk-missing-out-on-ai-driven-growth-as-services-trade-reforms-stall.html>
11. Robylyon. (2026). *AI customer service statistics: 50+ data points for 2026*. <https://www.robylyon.ai/blog/ai-customer-service-statistics-2026>

12. T-Technology. (n.d.). *Technologies*. <https://t-tech.dev/technologies>
13. UN Trade and Development. (2025). *Global trade hits record 33 trillion in 2024, driven by services and developing economies*. <https://unctad.org/news/global-trade-hits-record-33-trillion-2024-driven-services-and-developing-economies>
14. World Trade Organization. (2025). *World trade report 2025: Making trade and AI work together to the benefit of all*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr25\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr25_e.pdf)

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

Поддубная Марина Николаевна, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: 45f54@mail.ru

УДК 338.24 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_49

# Тенденции и проблемы импортозамещения цифровых технологий на российских предприятиях

Trends and challenges in import substitution of digital technologies at Russian enterprises

**Кочиева А.К.**

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

**Kochieva A.K.**

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** Зависимость экономики России от иностранных ИТ-технологий угрожает ее цифровому суверенитету. В статье показано, что импортозамещение цифровых технологий является одной из стратегических целей государственной политики. Рассмотрены инструменты, применяемые для активизации развития отечественных ИТ-компаний и импортозамещения цифровых решений и оборудования. Проанализированы основные результаты курса на импортозамещение в компаниях-субъектах критической информационной инфраструктуры, выявлены проблемы, сопровождающие этот процесс.

**Abstract.** The Russian economy's dependence on foreign IT technologies threatens its digital sovereignty. This article demonstrates that the import substitution of digital technologies is one of the strategic goals of state policy. The tools used to stimulate the development of domestic IT companies and the import substitution of digital solutions and equipment are discussed. The main results of the import substitution policy at critical information infrastructure companies are analyzed, and the problems associated with this process are identified.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, цифровая экономика, цифровизация, импортозамещение, российские цифровые технологии, цифровая инфраструктура.

**Keywords:** digital technologies, digital economy, digitalization, import substitution, Russian digital technologies, digital infrastructure.

**Цитирование:** Кочиева А.К. Тенденции и проблемы импортозамещения цифровых технологий на российских предприятиях // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 49–55. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_49

**История публикации:** рукопись поступила 29.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Цифровизация является драйвером развития экономики России и охватывает все отрасли: от военно-промышленного комплекса до сферы предоставления финансовых услуг. Цифровая трансформация предприятия представляет собой процесс реинжиниринга внутренних бизнес-процессов с использованием преимуществ сквозных информационных технологий и переводит предприятие в новое качество [4]. Одновременно с непрерывным процессом цифровизации происходят структурные сдвиги в политике внедрения и использования цифровых технологий из недружественных стран, вектор смещается в сторону отечественных технологических решений. В условиях ужесточающегося санкционного давления государство акцентирует внимание на необходимости разработки отечественных цифровых продуктов и сервисов, комплектующих и программного обеспечения (ПО), которые по качественным

характеристикам, функционалу, оперативности работы и удобству использования не уступали бы зарубежным аналогам, которые ранее использовались на всех российских предприятиях.

В сложных геоэкономических и политических условиях функционирования экономики цифровые продукты и сервисы предоставляют предприятиям возможность конкурировать, увеличивать долю рынка, расширять ассортимент продуктов и услуг, облегчают позиционирование в цифровой среде и поиск потенциальных потребителей, а также позволяют создавать новые бизнес-модели [4–5, 11]. В то же время жесткое санкционное давление, прекращение деятельности на территории России многих ведущих ИТ-компаний порождает серьезные трудности для государственных и частных компаний и сервисов в части обслуживания, ремонта, обновления оборудования и ПО, что в целом является серьезным

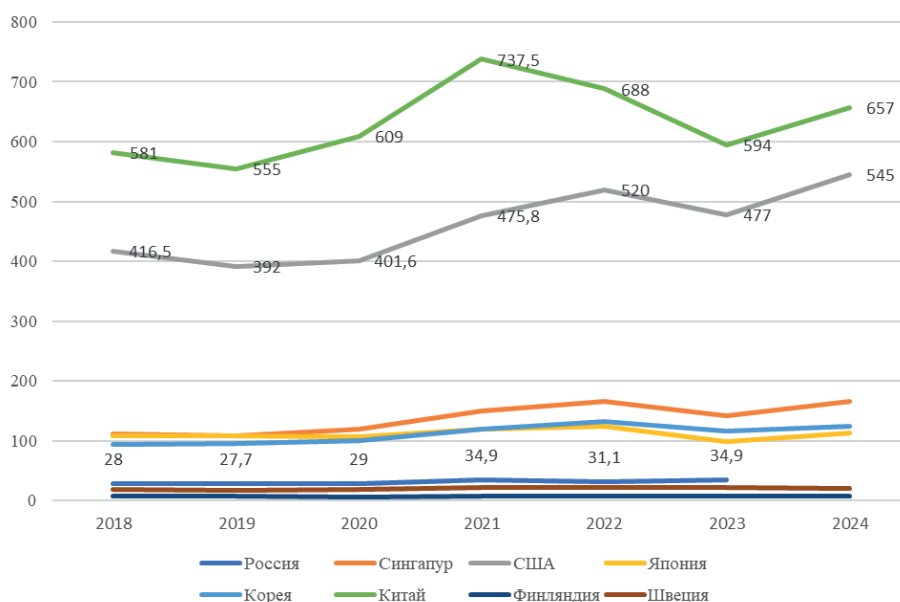


Рис. 1. Динамика импорта компьютерной техники, электроники и оптических устройств в Россию и в страны с развитой цифровой экономикой, млрд дол. США (составлено по [19])

фактором торможения развития бизнеса и экономики, а также порождает риски, связанные с киберпреступлениями [11].

Отечественный рынок цифровых технологий является относительно молодым и всегда зависел от зарубежных поставщиков. Так, доля решений иностранных поставщиков в общем объеме бюджета на цифровые технологии в корпоративном секторе РФ на 2021 г. составляла 55%, в потребительском (домохозяйства) — более 95% [1]. По данным ОЭСР импорт России электроники, компьютеров и оптических устройств составлял в 2023 г. 35 млрд дол. США (более свежие данные отсутствуют из-за политической позиции ОЭСР). Относительно других государств с развитой цифровой экономикой этот показатель не высок (рис. 1). Для сравнения приведем страны, входящие в лидирующие 25 позиций рейтинга по Индексу сетевой готовности (Networked Readiness Index) по состоянию на 2025 г. [18].

Как видно из рис. 1, страны-лидеры цифрового развития могут иметь разный объем затрат на импорт продукции, связанной с цифровыми технологиями, и это не обязательно значения, стремящиеся к нулю. Например, Китай и США с их высоким уровнем цифровизации, отраженным во многих международных рейтингах [3; 17–18], демонстрируют внушительные цифры по закупкам импортных компьютеров и оптических устройств.

С 1 января 2025 г. органам государственной власти и определенным категориям предприятий в России запрещается использовать иностранное ПО на принадлежащих им объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ). Важно отметить, что субъектом КИИ может являться не только государственная компания. Так, субъектом КИИ может служить любая организация, кроме ИП, функционирующая в сфере здравоохранения, науки, транспорта, связи, энергетики, финансового рынка, топливно-энергетического комплекса, в области оборонной промышленности, крупные промышленные предприятия и др. [14].

Ситуация на 2021 г., на момент начала активной политики по импортозамещению выглядела следующим образом (табл. 1): более 90% рынка персональных компьютеров и операционных систем в России занимали иностранные игроки, такие как HP, Microsoft, Dell, Acer, ASUS, Lenovo и пр. Около 70% оборудования ИТ-инфраструктуры также были представлены зарубежными производителями (HP, Cisco, Microtic).

Государство еще в 2020 г. начало активную финансовую поддержку отечественных производителей цифровых технологий, в то время толчком для развития отечественных ИТ-решений послужила пандемия. Впоследствии эти меры ежегодно актуализировались и дополнялись

Таблица 1. Зарубежные поставщики оборудования и программного обеспечения по сегментам по состоянию на 2021 г. и их отечественные аналоги (составлена автором по материалам исследования с использованием [1; 13])

Сегмент	Доля на 2021 г.	Основные игроки	Отечественные аналоги по н/в
Персональные компьютеры	>90	Dell, Acer, ASUS, HP, Apple, Lenovo	Aquarius, Гравитон, Байкал, RDW, Depo
Оборудование IT-инфраструктуры (системы хранения данных, серверы, телеком-оборудование и т.п.)	70	HP, Cisco, Microtic	ELTEX, Aquarius, Depo
Инфраструктурное ПО (программные средства виртуализации, системы управления базами данных и т.п.)	92	Microsoft, IBM, VMWare, Dell, Oracle	Zvirt, PostgreSQL
Офисное ПО (офисные пакеты, видео-конференцсвязь, электронная почта и т.п.)	>55	Microsoft Office	P7, Мой офис
Информационная безопасность	39	CheckPoint, NOD32, Cisco	VipNet, Kaspersky, UserGate
IT-услуги	18	Sap	1C
Операционные системы	>90	Microsoft, MacOS, Ubuntu, CentOS	РедОС, AstraLinux, Aquarius

таким образом, чтобы создать благоприятное окружение для импортозамещения цифровых продуктов и технологий из недружественных стран, снизить зависимость от иностранных поставщиков IT-технологий и развить их внутренний рынок в России. Были созданы условия для российских IT-компаний, которые включали в себя налоговые льготы, льготы на социальные взносы и пр. Например, с 2025 г. ставка налога на прибыль для IT-компаний составляет 5% против 25% ставки для прочих предприятий, тарифы по страховым взносам тоже ниже, чем для прочих компаний, — 15 % с суммы выплат в пределах установленной базы (против 30% для прочих компаний) [7; 20].

Сегодня в России реализуется национальный проект, фокусирующийся на развитии и поддержке цифровой экономики: «Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», действующий на период 2025–2030 гг.». В частности, для решения проблемы импортозамещения действует Федеральный проект «Отечественные решения» [8], который предполагает получение государственной поддержки отечественным разработчиками, а также возможность популяризации уже готовых цифровых решений через действующую систему особо значимых проектов.

Усилия государства и IT-компаний по линии импортозамещения цифровых технологий

дали неоднозначные результаты. Рассмотрим отдельные результаты уже реализованного национального проекта «Цифровая экономика» в 2018–2024 гг., на смену которому и пришел новый Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Так, наблюдаются следующие показатели импортозамещения цифровых технологий на отечественных предприятиях: доля закупаемого органами власти отечественного ПО на начало нацпроекта в 2018 г. — 62,2%, по плану в 2022 г. должна была составлять 80 %, факт — 74,3%, что свидетельствует о некоторой положительной динамике. Доля закупаемого госкорпорациями отечественного ПО составляла в 2022 г. 41,1% при плановых показателях в 60%. Для сравнения, на начало реализации нацпроекта в 2018 г. показатель составлял 65, 2%. Можно предположить, что цели нацпроекта достигнуты не в полной мере в силу недостаточной проработанности его инструментария, а также вследствие постоянного урезания бюджетных ассигнований: так, в 2023 г. на реализацию мероприятий национального проекта планировалось направить около 125 млрд р., что почти в 2 раза меньше объемов, изначально заложенных в паспорте проекта, а в 2024 г. — 126,9 млрд р. (около 62% от заложенных объемов) [6, 16]. Этот факт отражается в источниках финансирования затрат на внедрение и использование ЦТ крупных и средних предприятий

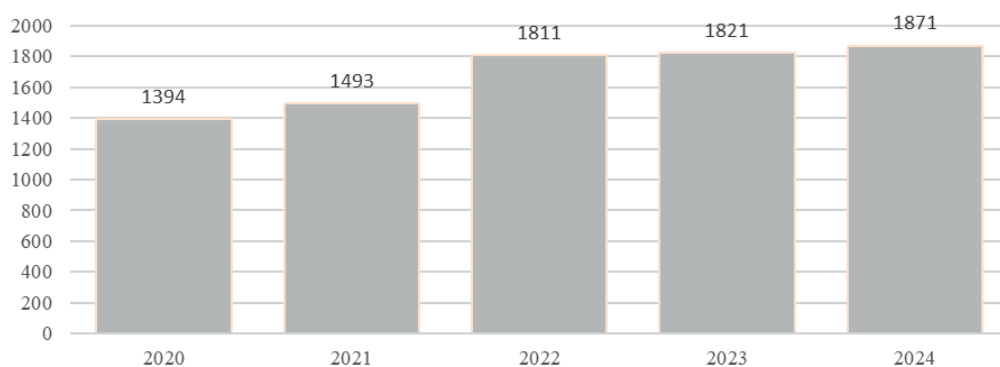


Рис. 2. Динамика количества разработанных в России передовых производственных технологий, связанных с ИКТ, ед. [3]

в России – в 2024 г. 86,6% затрат было покрыто собственными средствами компаний, и только 12,4% — бюджетными средствами [3].

Тем не менее, российский рынок цифровых технологий демонстрирует положительные тенденции в развитии, и аналитики прогнозируют его рост под воздействием таких факторов, как:

- активная политика импортозамещения;
- поддержка государства в разработке отечественных цифровых решений;
- цифровая трансформация экономики России и ее отраслей;
- необходимость противостояния угрозам кибербезопасности [20].

Так, количество разработанных передовых производственных технологий, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ), показывает умеренный рост (рис. 2).

Таким образом, сегодня предприятия– субъекты КИИ пришли к необходимости замены всех объектов цифровой инфраструктуры и программного обеспечения на российские аналоги. В малом и среднем бизнесе требования к импортозамещению более мягкие, однако ситуация обстоит не менее остро, чем на крупных предприятиях. Рассмотрим ситуацию с использованием отечественного ПО на крупных и средних предприятиях России в 2024 г. (рис. 3). Как видно из рисунка, в организациях, где в принципе используется каждый конкретный вид ПО, в основном применяется отечественное программное обеспечение. Так, около 65% предприятий, использующих системы управления базами данных, применяют российское ПО. В наименьшей степени крупные и средние организации используют отечественное ПО в системах

виртуализации — 40,4% и в операционных системах для серверов — 55,8%.

Приведем данные по промежуточным результатам импортозамещения на предприятиях России. По утверждению М. Шадаева на форуме «Цифровая индустрия промышленной России», прошедшем в мае 2026 г., отечественные разработки уже используются на предприятиях авиа-, двигателе- и судостроения, на транспорте, в строительстве и ЖКХ более, чем на 90% [15]. По другим источникам доля российского программного обеспечения, применяемого региональными органами власти, на конец 2025 г. составила 69% (при плане в 63%). Госорганы, государственные корпорации, компании и структуры с долей РФ в уставном капитале свыше 50% перешли на российское ПО на 76% (при плане в 74%) [9]. Примерно 40–45% субъектов критической информационной инфраструктуры перешли на отечественное ПО по состоянию на конец 2025 г. [2]

Однако наряду с успехами в импортозамещении цифровых технологий на крупных и средних предприятиях необходимо выделить и проблемы, сопровождающие этот процесс:

- наличие значительной финансовой нагрузки;
- относительная несовместимость отечественных цифровых решений с уже внедренным оборудованием и цифровой инфраструктурой;
- сложность миграции имеющегося оборудования на новый российский софт;
- некоторые российские разработки в настоящий момент имеют более низкую производительность по сравнению с зарубежными аналогами;
- необходимость проведения дополнительных обучающих семинаров с сотрудниками, использующими новое российское ПО;



Рис. 3. Доля использования российского ПО в крупных и средних компаниях в России по видам ПО, 2024 г. (составлено по [3])

- необходимость организационных изменений и модернизация внутренних процессов для соблюдения требований законодательства;
- «теневое» использование импортного софта и оборудования, параллельно с официальными заявлениями о переходе на отечественные аналоги;
- широкое распространение иностранных цифровых решений из категории «Open Source» (открытого для использования всех желающих) на отечественных предприятиях.

Как уже было сказано ранее, для малого бизнеса условия и сроки внедрения отечественных цифровых технологий более мягкие, чем у крупных организаций, однако проблемы, описанные для крупного и среднего бизнеса, не теряют своей актуальности, более того, являются более чувствительными для малых предприятий.

Итак, отечественный рынок информационных технологий в настоящее время находится в фазе активного роста и развития, является достаточно молодым и имеет перспективы масштабирования, тем не менее, развитие отечественной цифровой экономики традиционно сопровождается усилиями по активизации замены импортных цифровых решений, в первую очередь в государственных органах и на крупных промышленных предприятиях, относящихся к субъектам критической информационной инфраструктуры, при пониженном внимании к отраслям, обеспечивающим условия, производящим инфраструктуру и оборудование для развития и воспроизводства отечественных цифровых технологий, таким, как

производство полупроводников, измерительного, научного оборудования, средств связи и автоматизации [16].

Исследование показало, что для достижения независимости от зарубежных производителей цифровых технологий, программного обеспечения, ИКТ-оборудования и в целях реализации курса на импортозамещение необходима последовательная политика по поддержке отечественных производителей цифровых решений и цифрового оборудования. Так, реализация нацпроекта «Цифровая экономика» послужила толчком развитию российского рынка цифровых технологий, и в частности, предприятий, разрабатывающих и производящих отечественные продукты для цифровой экономики.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что цифровая экономика России на начало мероприятий по импортозамещению практически полностью зависела от зарубежного софта и оборудования, что являлось критической точкой в обеспечении кибербезопасности государства и укреплении его цифрового суверенитета. Меры по активизации внутреннего рынка цифровых технологий позволили повысить число передовых производственных технологий, разрабатываемых в России, а также увеличить долю используемого отечественного программного обеспечения и оборудования на отечественных предприятиях, обладающих объектами критической инфраструктуры и создать видимые перспективы для роста и масштабирования российского рынка цифровых технологий.

## Библиографический список

1. Импортозамещение в IT-секторе Итоги и перспективы 2025+. URL: [https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/Alfa\\_Equity\\_Rus\\_2025\\_01\\_221.pdf](https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/Alfa_Equity_Rus_2025_01_221.pdf)
2. Импортозамещение ПО в России: история и современность. URL: <https://arppsoft.ru/catalog/history>
3. Индикаторы цифровой экономики 2026. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1122445658.pdf>
4. Искосков М.О., Митрофанова Я.С. Разработка инструментов поддержки системы управления проектами цифровой трансформации предприятия на основе больших данных // Цифровая экономика и инновации. 2024. № 1. С. 19–27.
5. Кочиева А.К. Исследование проблем развития отрасли информационных технологий в условиях санкционного давления // Экономика: теория и практика. 2022. № 4 (68). С. 23–28.
6. Леднева О. В., Сидорова О. Е. Анализ результатов выполнения национального проекта «цифровая экономика» в Российской Федерации / О. В. Леднева, // Информатизация в цифровой экономике. 2025. Т. 6, № 2. С. 197–214.
7. Минэкономразвития: за последние четыре года инвестиции российских компаний в цифровые технологии выросли более чем на 80%. URL: [https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_zh\\_poslednie\\_chetyre\\_goda\\_investicii\\_rossiyskih\\_kompaniy\\_v\\_cifrovye\\_tehnologii\\_vyrosli\\_bolee\\_chem\\_na\\_80.html](https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_zh_poslednie_chetyre_goda_investicii_rossiyskih_kompaniy_v_cifrovye_tehnologii_vyrosli_bolee_chem_na_80.html)
8. Отечественные решения. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/new-projects/ekonomika-dannykh/otechestvennye-resheniya/>
9. Подсчитана доля российского софта в госсекторе в 2025 году. URL: <https://www.comnews.ru/content/245158/2026-05-07/2026-w19/1009/podschitana-dolya-rossiyskogo-softa-gossektore-2025-godu>
10. Полный разбор льгот для IT-компаний 2026 года. URL: <https://www.garant.ru/lc-wiseadvice/guide/lgoty-po-nalogam-dlya-it-kompaniy/>
11. Ружанская Л. С., Кузык М. Г. Стратегии цифровизации российских промышленных компаний: «якоря стабильности» и ключевые изменения за пятилетку неопределенности и шоков // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2 (67). С. 264–272
12. Рынок корпоративного ПО может вырасти на 24% — до порядка 250 млрд рублей по итогам 2025 года. URL: <https://strategy.ru/research/research/rynok-korporativnogo-po-mozhet-vyrasti-na-24-do-poryadka-250-mlrd-rub-po-itogam-2025-goda/>
13. Сервис поиска российского ПО для импортозамещения. URL: <https://reestr.digital.gov.ru/import-substitution/>
14. Федеральный закон «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» от 26.07.2017 № 187-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220885/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/)
15. ЦИПП-2026. URL: <https://cipr.ru/>
16. Черных С.И., Байбулатова Д.В. Национальный проект (программа) «Цифровая экономика Российской Федерации»: проблемы целеполагания и финансирования // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. № 2. с. 19–38
17. ICT Development Index 2025. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2025/>
18. Network Readiness Index 2025. URL: <https://portulansinstitute.org/reports/>
19. OECD Data Explorer. URL: <https://data-explorer.oecd.org/>
20. Strategy Partners. Аналитика. URL: <https://strategy.ru/analytics/>

## References

1. *Import substitution in the IT sector: Results and prospects 2025+.* (2025). [https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/Alfa\\_Equity\\_Rus\\_2025\\_01\\_221.pdf](https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/Alfa_Equity_Rus_2025_01_221.pdf)
2. *Software import substitution in Russia: History and present.* (n.d.). <https://arppsoft.ru/catalog/history>
3. *Digital economy indicators 2026.* (2026). <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1122445658.pdf>
4. Iskoskov, M. O., & Mitrofanova, Ya. S. (2024). Development of tools to support a big data-based enterprise digital transformation project management system. *Digital Economy and Innovations*, 1, 19–27.
5. Kochieva, A. K. (2022). A study of the problems of development of the information technology industry under sanctions pressure. *Economy: Theory and Practice*, 4(68), 23–28.
6. Ledneva, O. V., & Sidorova, O. E. (2025). Analysis of the results of the implementation of the national project “Digital Economy” in the Russian Federation. *Informatization in the Digital Economy*, 6(2), 197–214.
7. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (n.d.). *Over the past four years, investments by Russian companies in digital technologies have grown by more than 80%.* [https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya\\_zh\\_poslednie\\_chetyre\\_goda\\_investicii\\_rossiyskih\\_kompaniy\\_v\\_cifrovye\\_tehnologii\\_vyrosli\\_bolee\\_chem\\_na\\_80.html](https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_zh_poslednie_chetyre_goda_investicii_rossiyskih_kompaniy_v_cifrovye_tehnologii_vyrosli_bolee_chem_na_80.html)

8. *Domestic solutions*. (n.d.). <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/new-projects/ekonomika-dannykh/otechestvennye-resheniya/>
9. *The share of Russian software in the public sector in 2025 has been calculated*. (2026, May 7). <https://www.comnews.ru/content/245158/2026-05-07/2026-w19/1009/podschitana-dolya-rossiyskogo-softa-gossektore-2025-godu>
10. *A complete analysis of benefits for IT companies in 2026*. (n.d.). <https://www.garant.ru/lc-wiseadvice/guide/lgoty-po-nalogam-dlya-it-kompaniy/>
11. Ruzhanskaya, L. S., & Kuzyk, M. G. (2025). Digitalization strategies of Russian industrial companies: “Anchors of stability” and key changes over a five-year period of uncertainty and shocks. *Journal of the New Economic Association*, 2(67), 264–272.
12. *The corporate software market may grow by 24% to about 250 billion rubles by the end of 2025*. (n.d.). <https://strategy.ru/research/research/rynok-korporativnogo-po-mozhet-vyrasti-na-24-do-poryadka-250-mlrd-rub-po-itogam-2025-goda/>
13. *Russian software search service for import substitution*. (n.d.). <https://reestr.digital.gov.ru/import-substitution/>
14. *Federal Law “On the Security of Critical Information Infrastructure of the Russian Federation” dated July 26, 2017 No. 187-FZ (latest revision)*. (2017). [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_220885/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220885/)
15. *CIPR-2026*. (n.d.). <https://cipr.ru/>
16. Chernykh, S. I., & Baybulatova, D. V. (2023). National project (program) “Digital Economy of the Russian Federation”: Problems of goal setting and financing. *ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice*, 2, 19–38.
17. *ICT Development Index 2025*. (2025). <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2025/>
18. *Network Readiness Index 2025*. (2025). <https://portulansinstitute.org/reports/>
19. OECD. (n.d.). *OECD Data Explorer*. <https://data-explorer.oecd.org/>
20. Strategy Partners. (n.d.). *Analytics*. <https://strategy.ru/analytics/>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кочиева Анна Казбековна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: akadeh@yandex.ru

УДК 004.8:378 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_56

# Выявление группы риска по студенческой автономности в условиях использования искусственного интеллекта: нейро-нечёткий подход (ANFIS)

Identification of a risk group for student autonomy in the context of artificial intelligence use: a neuro-fuzzy (ANFIS) approach

Фощан Г. И., Литвинский К.О.,  
Тодовянский А.А.

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

Foschan G.I., Litvinsky K.O.,  
Todovyansky A.A.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** Рассматривается выявление группы риска снижения учебной автономности студентов при использовании ИИ. Для риск-оценки применена интерпретируемая нейро-нечёткая модель ANFIS. Качество оценено RMSE/MAE и корреляцией Спирмена; выполнены диагностика ошибок и перестановочная важность признаков. Максимальный вклад дают случаи сдачи работ, полностью выполненных ИИ, и сильное влияние ИИ на учебный процесс.

**Abstract.** This paper addresses the identification of a risk group for reduced student learning autonomy under the use of AI tools. An interpretable neuro-fuzzy ANFIS (Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System) model is applied to estimate risk. Model quality is evaluated using RMSE/MAE and Spearman's rank correlation; error diagnostics and permutation-based feature importance are also performed. The strongest contribution to reduced autonomy is associated with submitting assignments fully completed by AI and the pronounced influence of AI on the learning process.

**Ключевые слова:** учебная автономность, группа риска, искусственный интеллект, нейро-нечёткая модель, ANFIS, интерпретируемое машинное обучение, перестановочная значимость.

**Keywords:** learning autonomy, risk group, artificial intelligence, neuro-fuzzy model, ANFIS, interpretable machine learning, permutation importance.

**Цитирование:** Фощан Г. И., Литвинский К.О., Тодовянский А.А. Выявление группы риска по студенческой автономности в условиях использования искусственного интеллекта: нейро-нечёткий подход (ANFIS) // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 56–62. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_56

**История публикации:** рукопись поступила 16.04.2026, опубликована 19.06.2026.

## Введение

За несколько последних лет инструменты искусственного интеллекта (ИИ) прочно вошли в учебную практику и сегодня сопровождают значительную часть повседневной работы студентов [8; 11; 13; 21]. Нейросети помогают искать информацию, формулировать тексты, разбирать задачи, готовить учебные материалы; на эти инструменты постепенно смещается часть когнитивной работы, которую раньше студент выполнял своими силами, и сама структура учебного труда заметно меняется [8; 11; 13].

Такое смещение, в свою очередь, создаёт риск ослабления учебной автономности студентов. Учебная автономность – это способность учащегося самому планировать свою работу, доводить её до результата, контролировать ход выполнения

и отвечать за итог [5; 9; 22]. Если же ИИ используется не как помощник, а как замена самостоятельной работы — например, когда студент сдаёт ответы, целиком сгенерированные нейросетью, — у него постепенно формируется зависимость от инструмента, а собственная самостоятельность угасает [8; 11; 17].

Роль ИИ в образовании сейчас активно обсуждается, однако работ, в которых критерии выявления «группы риска» по автономности были бы формализованы прикладным образом, по-прежнему мало. Образовательным организациям нужны не общие выводы, а рабочий инструмент: количественная модель, способная одновременно ранжировать студентов по уровню риска и показывать, почему конкретный респондент к этой группе отнесён [8; 13; 21].

Мы предлагаем способ «перевести» качественные практики использования ИИ в формализованный риск-профиль, пригодный для первичного скрининга. Описанием связей здесь ограничиться нельзя – нужна интерпретируемая модель, которая выдаёт непрерывную оценку риска в диапазоне [0; 1] и объясняет, откуда эта оценка взялась, через логику нечётких правил [10; 12; 15; 20]. Подход новый в том смысле, что мы соединяем скоринг по опросным данным с интерпретируемой структурой ANFIS — функциями принадлежности и правилами IF-THEN — и при этом обязательно проверяем качество и устойчивость получаемых выводов [10; 6; 18; 20]. Для образовательной практики это существенно: модель не только ранжирует студентов по уровню риска, но и показывает, какие именно правила и факторы привели к итоговой оценке для каждого респондента.

Цель работы — построить и проинтерпретировать модель, которая выделяет группу риска по снижению учебной автономности при использовании ИИ, и сделать это на основе нейро-нечёткого подхода (ANFIS). Параллельно мы диагностируем качество получаемой модели.

Эмпирическую базу составили ответы 259 респондентов, представляющих разные группы участников образовательного процесса. Основную часть выборки составили студенты российских вузов — 188 человек, или 72,6% от общего числа опрошенных. Кроме того, в исследование были включены школьники старших классов — 34 человека, или 13,1%, и преподаватели — 37 человек, или 14,3%. Такое распределение выборки позволило сохранить фокус исследования на студенческой аудитории, для которой проблема учебной автономности при использовании ИИ является наиболее актуальной, но одновременно учесть более широкий образовательный контекст: опыт учащихся до поступления в вуз и позицию преподавателей, наблюдающих изменения в учебном поведении обучающихся. Анкета включала вопросы о том, как респонденты применяют ИИ в учёбе и как сами оценивают его влияние на собственную учебную работу. Изначально все ответы были качественными; для последующей обработки мы перевели их в числовой эквивалент по шкале от 0 до 1.

В роли зависимой переменной выступает показатель behavioral dependence — риск-индикатор того, что учебная автономность студента

снижается. Логика простая: чем выше значение этого показателя, тем сильнее вероятная зависимость от ИИ и тем выше шанс, что респондент попадёт в группу повышенного риска. Независимыми переменными мы взяли пять ключевых показателей; они соответствуют ответам на следующие вопросы анкеты:

- 1) Q32. Как вы относитесь к качеству ответов нейросетей;
- 2) Q33. Как использование нейросетей повлияло на вашу учёбу;
- 3) Q34. Приходилось ли вам сдавать работы, полностью сделанные ИИ;
- 4) Q38. Снижает ли использование ИИ ваш уровень самостоятельности;
- 5) Q40. Можете ли вы представить учёбу без нейросетей.

Мы строим модель как регрессионный скоринг: на выходе получается непрерывная оценка риска в диапазоне [0; 1], а уже по этой оценке, задав пороговое правило, можем выделять группы риска. В основе скоринга — модель ANFIS [6; 18; 7] (Sugeno/TSK-типа); она объединяет два компонента:

- 1) нечёткие функции принадлежности (membership functions, MF) для каждого признака;
- 2) систему правил вида IF-THEN, где IF задаётся степенями принадлежности, а THEN — линейной моделью следствий (консеквентов).

В качестве функций принадлежности мы взяли гауссовы — по две на каждый признак (MF1 и MF2); полное число правил в системе получилось 32. Чтобы убедиться в корректности выводов, мы дополнительно провели:

- анализ остатков и график Residuals vs  $y_{pred}$  для выявления систематических смещений и гетероскедастичности;
- проверку нормальности остатков [2] (Q-Q plot) как диагностический критерий качества аппроксимации;
- permutation importance [3] ( $\Delta RMSE$ ) для оценки важности признаков;
- чтение правил (top rules) для интерпретации логики модели.

### Результаты исследования

График «остатки–предсказание» (рис. 1) показывает, как ведёт себя ошибка модели в зависимости от уровня предсказанного риска

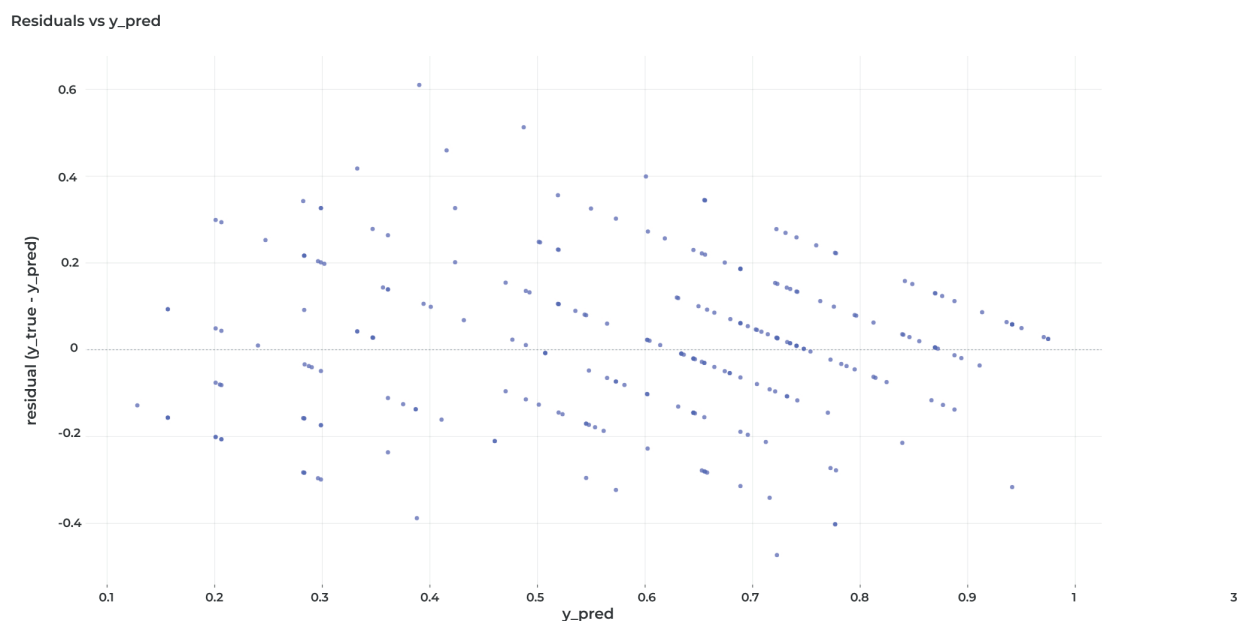


Рис. 1. Residuals vs y\_pred

(остаток =  $y_{true} - y_{pred}$ ). В идеале точки должны лежать симметрично вокруг нулевой линии и не складываться в какую-либо структуру — это означало бы, что модель не завышает и не занижает риск ни в одном из диапазонов. На нашем графике структура всё-таки видна: точки группируются в характерные «полосы». Причина в природе данных — анкетные шкалы дискретны, и число уровней целевой переменной ограничено, поэтому ошибки естественным образом образуют кластеры.

Q-Q график (рис. 2) — это способ визуально проверить, насколько распределение остатков согласуется с нормальным законом. Если точки в центральной области ложатся близко к прямой, значит, на «типичных» наблюдениях ошибки ведут себя адекватно. Отклонения на хвостах — другая история: они говорят о выбросах, асимметрии или «тяжёлых хвостах», и для опросных данных с неоднородными профилями респондентов это вполне ожидаемо. В нашем случае такие хвостовые отклонения мы интерпретируем так: есть часть студентов с нетипичными сочетаниями ответов, и для них аппроксимация работает хуже. Прикладную применимость модели это не отменяет, но напоминает: риск-скоринг — вероятностный индикатор, и для крайних случаев

результаты лучше подтверждать дополнительными процедурами [2].

Идея перестановочной важности простая: чтобы оценить вклад признака в качество модели, мы случайно перемешиваем его значения и смотрим, насколько сильно ухудшается ошибка. Если RMSE после такой процедуры заметно растёт — значит, признак для риск-скоринга действительно ценный. На рис. 3 отчётливо видно, что главный вклад в выделение группы риска дают вопросы про практики, наиболее близкие к «замещению» самостоятельной работы — в первую очередь опыт сдачи работ, полностью сделанных ИИ (Q34), и оценка влияния ИИ на учёбу (Q33). Остальные признаки тоже работают, но их вклад в итоговый скоринг ощутимо меньше. Прикладной смысл этого результата вот в чём: мы можем понять, какие вопросы анкеты — ключевые индикаторы риска и должны остаться в диагностическом инструменте, а какие можно безболезненно сократить, не потеряв качество скрининга [3].

Корреляционная тепловая карта показывает попарные связи между пятью признаками анкеты (Q32, Q33, Q34, Q38, Q40), целевой переменной *behavioral\_dependence* и остатками модели (*residual*). Это диагностический срез — с его помощью мы оцениваем, насколько признаки связаны

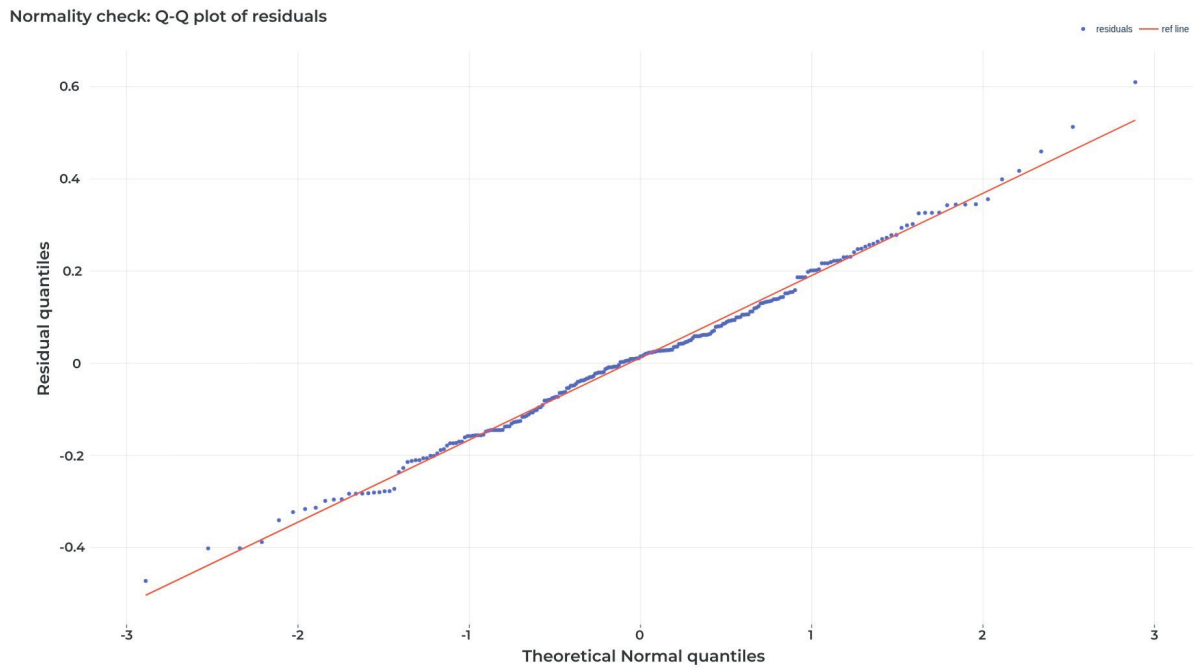


Рис. 2. Normality check (Q-Q plot)

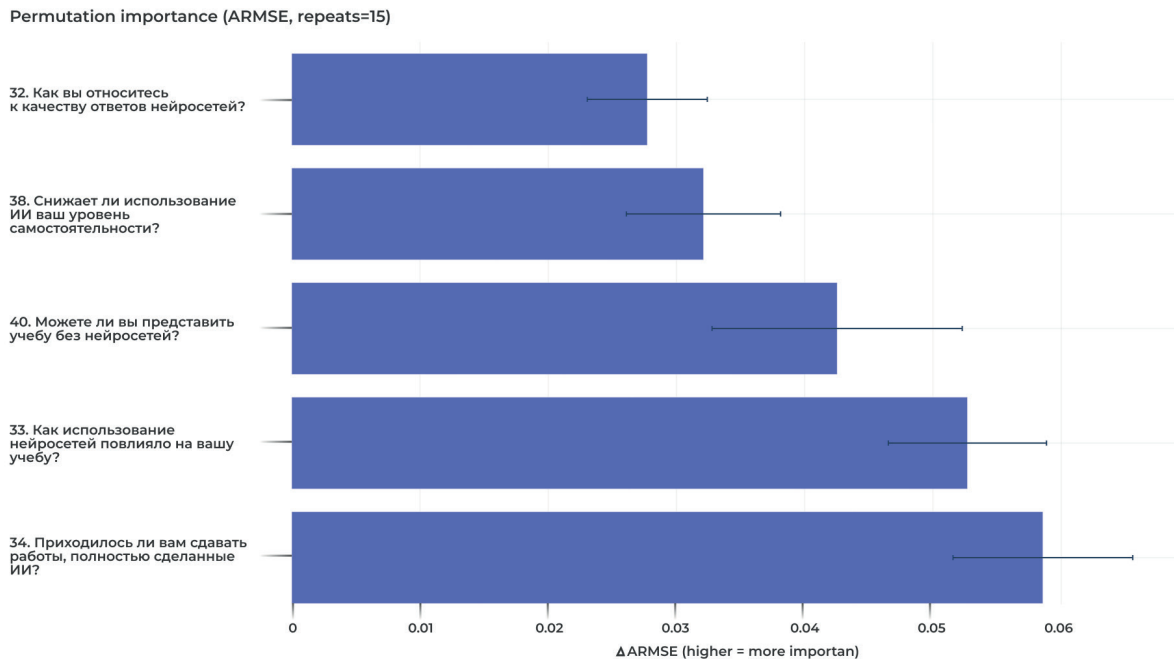


Рис. 3. Permutation Importance ( $\Delta$ ARMSE)

друг с другом, и заодно проверяем, не «цепляются» ли ошибки модели за какой-то из исходных факторов. В матрице связи между вопросами в основном слабые или умеренные. Это говорит о том, что признаки не дублируют друг друга, и каждый пункт

анкеты ловит свой аспект практик и отношения к ИИ. Чуть более заметные корреляции с behavioral dependence дают вопросы про практическое использование ИИ и его влияние на учёбу. У residual корреляции с отдельными признаками низкие, т.е.

Correlation heatmap: features + target + residual

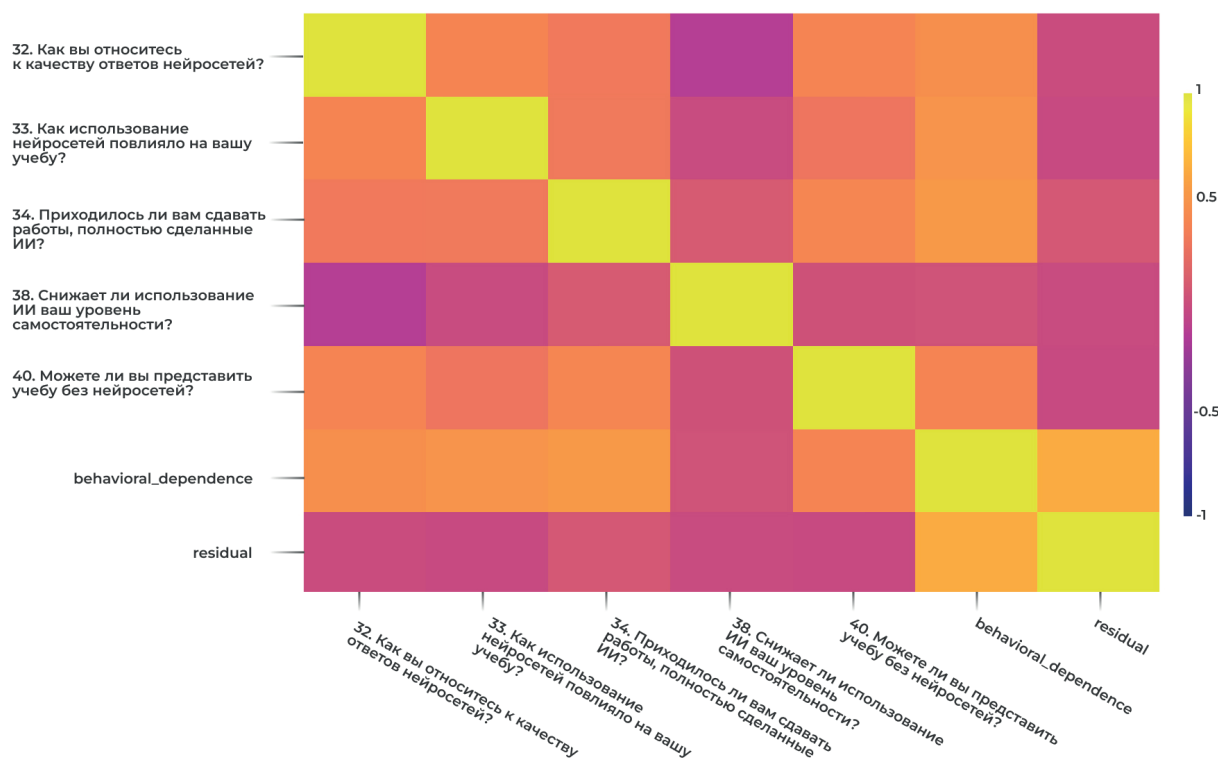


Рис. 4. Корреляционная тепловая карта: признаки, целевая переменная, остатки

ошибки не объясняются простым линейным перекосом по какому-то одному фактору. При этом есть заметная связь между остатками и самой целевой переменной: точность модели в разных диапазонах риск-оценки получается неодинаковой.

Если смотреть на метрики в совокупности, модель показывает приемлемые характеристики для задачи скрининга. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена ( $\rho$ ) на тестовой выборке оказался около 0,46 [16] — это значит, что респонденты ранжируются по уровню риска корректно. По перестановочной важности больше всего в прогноз вкладываются два признака: опыт сдачи работ, целиком выполненных ИИ (Q34), и оценка влияния нейросетей на учёбу (Q33). Диагностика ошибок не выявила, чтобы остатки сильно зависели от какого-то отдельного признака — это согласуется с корреляционной матрицей «features–target — residual». Что из всего этого следует на практике? При выделении группы риска нельзя ориентироваться только на пороговое значение скоринга — нужно учитывать, что в разных диапазонах риск-оценки модель работает с разной точностью,

а на хвостах распределения ошибок возможны локальные эффекты, которые стоит проверять отдельно для крайних случаев.

### Заключение

На практике модель можно использовать для первичного отбора студентов, которым нужна дополнительная педагогическая поддержка, чтобы развивать у них навыки самоконтроля и укреплять привычку к самостоятельной учебной работе, особенно сейчас, когда ИИ применяется так активно. Факторы, которые мы выделили, в педагогическом плане читаются как индикаторы того, что самостоятельная деятельность подменяется работой ИИ.

Главное преимущество ANFIS в этой задаче — сочетание непрерывной риск-оценки и интерпретируемости: модель выделяет группу риска по порогу или квантилю, и сразу объясняет результат через понятные комбинации ответов. Но есть и ограничение: шкалы у нас дискретные, на крайних значениях ошибки ведут себя своеобразно, поэтому модель разумнее использовать

как инструмент первичного отбора, а не финального решения. На практике хорошо работают два варианта: квантильный отбор (например, верхние 15–25% по риску) или комбинированная схема — модель плюс экспертная оценка.

Решения этой проблемы делятся, по сути, на два подхода. Первый — регулировать доступ к генеративным моделям. Но он плохо работает на практике: ИИ-инструменты обходятся технически легко, а доступность их слишком высока. Второй подход кажется куда продуктивнее — учить студентов грамотно работать с генеративными моделями.

Сюда входят курсы, отдельные дисциплины и интенсивы, на которых разбирают, как ставить задачи нейросети, как проверять и верифицировать её ответы, как работать с источниками — и, главное, как сохранять самостоятельность, относясь к ИИ как к инструменту поддержки, а не замене учебной работы.

В дальнейшем хотелось бы расширить выборку, уточнить шкалы и формулировки опросника, а заодно проверить, насколько устойчивы наши результаты на данных из других образовательных организаций.

### Библиографический список

1. Моросанова В.И., Фомина Т.Г., Цыганов И.Ю. Осознанная саморегуляция и отношение к учению в достижении учебных целей. М.; СПб., 2017.
2. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: 2000.
3. Altmann A, Tološi L, Sander O, Lengauer T. Permutation importance: a corrected feature importance measure // *Bioinformatics*. 2010. Vol. 26, No. 10. P. 1340–1347. DOI: 10.1093/bioinformatics/btq134
4. Breiman L. Random forests // *Machine Learning*; 2001. Vol. 45, No. 1. P. 5–32.
5. Holec H. *Autonomy and Foreign Language Learning*. Oxford: Pergamon Press; 1981. 53 p.
6. Jang J.-S.R. ANFIS: Adaptive–Network–Based Fuzzy Inference System // *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*; 1993. Vol. 23, No. 3. P. 665–685.
7. Jang J.-S.R., Sun C.-T., Mizutani E. *Neuro–Fuzzy and Soft Computing: A Computational Approach to Learning and Machine Intelligence*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 1997. 614 p. ISBN 0–13–261066–3.
8. Kasneci E, Seßler K, Küchemann S. [et al.] ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education // *Learning and Individual Differences*; 2023. Vol. 103. Art. 102274.
9. Little D. Language Learner Autonomy: Some Fundamental Considerations Revisited // *Innovation in Language Learning and Teaching*; 2007. Vol. 1, No. 1. P. 14–29.
10. Mamdani E.H., Assilian S. An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller // *International Journal of Man–Machine Studies*; 1975. Vol. 7, No. 1. P. 1–13.
11. Miao F, Holmes W. *Guidance for generative AI in education and research* Paris: UNESCO; 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693>
12. Molnar C. *Interpretable Machine Learning: A Guide for Making Black Box Models Explainable* 2nd ed; 2022. URL: <https://christophm.github.io/interpretable-ml-book/> (дата обращения: 25.02.2026).
13. Ouyang F, Jiao P. Artificial intelligence in education: The three paradigms // *Computers and Education: Artificial Intelligence*; 2021. Vol. 2. Art. 100020.
14. Pedregosa F, Varoquaux G, Gramfort A. [et al.] Scikit-learn: Machine learning in Python // *Journal of Machine Learning Research*; 2011. Vol. 12. P. 2825–2830.
15. Ribeiro M.T., Singh S, Guestrin C. «Why Should I Trust You?» Explaining the Predictions of Any Classifier // *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '16)*. New York: ACM, 2016. P. 1135–1144.
16. Spearman C. The proof and measurement of association between two things // *The American Journal of Psychology*; 1904. Vol. 15, No. 1. P. 72–101.
17. Susnjak T, McIntosh T.R. ChatGPT: The End of Online Exam Integrity? // *Education Sciences*; 2024. Vol. 14, No. 6. Art. 656.
18. Takagi T, Sugeno M. Fuzzy identification of systems and its applications to modeling and control // *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*. 1985. Vol. 15, No. 1. P. 116–132.
19. Willmott C.J., Matsuura K. Advantages of the mean absolute error (MAE) over the root mean square error (RMSE) in assessing average model performance // *Climate Research*; 2005. Vol. 30, No. 1. P. 79–82.
20. Zadeh L.A. Fuzzy sets // *Information and Control*; 1965. Vol. 8, No. 3. P. 338–353.
21. Zawacki-Richter O, Marín V.I., Bond M., Gouverneur F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? // *International Journal of Educational Technology in Higher Education*; 2019. Vol. 16. Art. 39.
22. Zimmerman B.J. Becoming a Self-Regulated Learner: an overview // *Theory Into Practice*; 2002. Vol. 41, No. 2. P. 64–70.

## References

1. Morosanova, V. I., Fomina, T. G., & Tsyganov, I. Yu. (2017). *Osoznannaya samoregulyatsiya i otnoshenie k ucheniyu v dostizhenii uchebnykh tselei* [Conscious self-regulation and attitudes toward learning in achieving educational goals]. Nestor-Istoriya. (In Russian)
2. Sidorenko, E. V. (2000). *Metody matematicheskoi obrabotki v psikhologii* [Methods of mathematical data processing in psychology]. Rech'. (In Russian)
3. Altmann, A., Tološi, L., Sander, O., & Lengauer, T. (2010). Permutation importance: A corrected feature importance measure. *Bioinformatics*, 26(10), 1340–1347. <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/btq134>
4. Breiman, L. (2001). Random forests. *Machine Learning*, 45(1), 5–32. <https://doi.org/10.1023/A:1010933404324>
5. Holec, H. (1981). *Autonomy and foreign language learning*. Pergamon Press.
6. Jang, J.-S. R. (1993). ANFIS: Adaptive-network-based fuzzy inference system. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 23(3), 665–685. <https://doi.org/10.1109/21.256541>
7. Jang, J.-S. R., Sun, C.-T., & Mizutani, E. (1997). *Neuro-fuzzy and soft computing: A computational approach to learning and machine intelligence*. Prentice Hall.
8. Kasneci, E., Seßler, K., Küchemann, S., et al. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
9. Little, D. (2007). Language learner autonomy: Some fundamental considerations revisited. *Innovation in Language Learning and Teaching*, 1(1), 14–29. <https://doi.org/10.2167/illt040.0>
10. Mamdani, E. H., & Assilian, S. (1975). An experiment in linguistic synthesis with a fuzzy logic controller. *International Journal of Man-Machine Studies*, 7(1), 1–13. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(75\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(75)80002-2)
11. Miao, F., & Holmes, W. (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/EWZM9535>
12. Molnar, C. (2022). *Interpretable machine learning: A guide for making black box models explainable* (2nd ed.). <https://christophm.github.io/interpretable-ml-book/>
13. Ouyang, F., & Jiao, P. (2021). Artificial intelligence in education: The three paradigms. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100020>
14. Pedregosa, F., Varoquaux, G., Gramfort, A., et al. (2011). Scikit-learn: Machine learning in Python. *Journal of Machine Learning Research*, 12, 2825–2830.
15. Ribeiro, M. T., Singh, S., & Guestrin, C. (2016). “Why should I trust you?” Explaining the predictions of any classifier. In *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '16)* (pp. 1135–1144). ACM. <https://doi.org/10.1145/2939672.2939778>
16. Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
17. Susnjak, T., & McIntosh, T. R. (2024). ChatGPT: The end of online exam integrity? *Education Sciences*, 14(6), 656. <https://doi.org/10.3390/educsci14060656>
18. Takagi, T., & Sugeno, M. (1985). Fuzzy identification of systems and its applications to modeling and control. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 15(1), 116–132. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1985.6313399>
19. Willmott, C. J., & Matsuura, K. (2005). Advantages of the mean absolute error (MAE) over the root mean square error (RMSE) in assessing average model performance. *Climate Research*, 30(1), 79–82. <https://doi.org/10.3354/cr030079>
20. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)
21. Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education: Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16, 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>
22. Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice*, 41(2), 64–70. [https://doi.org/10.1207/s1543042tip4102\\_2](https://doi.org/10.1207/s1543042tip4102_2)

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Фоцан Галина Ивановна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теоретической экономики Кубанского государственного университета; e-mail: foshan@mail.ru

**Литвинский Кирилл Олегович**, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: litvinsky@econ.kubsu.ru

**Тодовянский Андрей Андреевич**, студент экономического факультета Кубанского государственного университета; e-mail: iws.reccolz@gmail.com

УДК 339.7 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_63

# Развитие банковского сектора Африки в условиях цифровизации

Development of Africa's banking sector in the context of digitalization

**Александрова Е.Н.**

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

**Aleskandrova E.N.**

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** В статье исследуются особенности развития банковской сферы на африканском континенте в условиях цифровизации. Проникновение процесса цифровизации в банковскую среду позволяет расширять бизнес банков Африки, повышать их организационную эффективность, обеспечивать финансовую инклюзивность. Отдельное внимание уделено вопросам взаимовыгодного партнёрства между финтех-компаниями и традиционными банками. Стратегическое расширение банковского сектора Африки в эпоху цифровизации зависит в том числе и от решения ряда проблем, в числе которых ограниченная цифровая грамотность, недостаток цифровых навыков персонала, нестабильный доступ к сети Интернет, рост киберугроз.

**Abstract.** This article examines the development of the banking sector on the African continent in the context of digitalization. The penetration of digitalization into the banking environment enables African banks to expand their business operations, improve organizational efficiency, and promote financial inclusion. Particular attention is paid to mutually beneficial partnerships between fintech companies and traditional banks. The strategic expansion of the African banking sector in the era of digitalization depends, among other factors, on addressing a number of challenges, including limited digital literacy, a lack of digital skills among staff, unstable Internet access, and the growth of cyber threats.

**Ключевые слова:** банковский сектор, Африка, цифровизация, цифровые технологии.

**Keywords:** banking sector, Africa, digitalization, digital technologies.

**Цитирование:** Александрова Е.Н. Развитие банковского сектора Африки в условиях цифровизации // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 63–68. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_63

**История публикации:** рукопись поступила 15.02.2026, опубликована 19.06.2026.

Цифровизация банковского сектора Африки в современных условиях является частью глобальных инициатив в регионе по интенсификации развития цифровой инфраструктуры (например, стратегии ЭКОВАС «Видение 2050»), что позволит обеспечить интеграцию и экономическую взаимосвязь между странами континента [3], а также важнейшей частью процессов расширения и диверсификации бизнеса африканских банков [10]. Лидерами в этом процессе являются такие страны, как Южная Африка, Кения, Нигерия и Гана, которые запускают амбициозные цифровые стратегии. Распространяются по всему континенту инвестиции в искусственный интеллект (ИИ), облачные вычисления и интеллектуальную инфраструктуру.

По предварительным данным ресурса Statista в 2025 г. банковский рынок Африки достиг размера в 205,53 млрд дол. (98% или 201,34 млрд дол. приходится на традиционные банки),

а к 2029 г. — 244,20 млрд дол. [6]. Африканские банки имеют опыт развития в неопределённых экономических условиях, поэтому способны быстро адаптироваться и управлять рисками, связанными с качеством активов и суверенным долгом, что имеет решающее значение для поддержания устойчивости и экономического развития на всем континенте.

В банковской системе Африки активно развиваются банковские бренды (некоторые превосходят ряд мировых конкурентов по темпам роста стоимости), рейтинг которых представлен в последнем отчете Top 500 Banking Brands от Brand Finance [16]. Лидер — Capitec Bank, с ростом стоимости бренда на 100%, получил высшие баллы по ключевым показателям вовлеченности потребителей. Nedbank за год повысил стоимость своего бренда на 37%, кенийский Co-operative Bank of Kenya — на 36%, нигерийский GTCO вырос на 32%.

Цифровизация в сочетании с выходом на рынки других стран позволяет африканским банкам диверсифицировать свои источники дохода и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Согласно отчету Африканского банка, финансовые организации, ведущие международную деятельность, смогли увеличить свою долю на внутренних рынках примерно на 15% по сравнению с банками, ориентированными исключительно на национальный рынок [5]. Цифровизация имеет положительное воздействие на конкурентоспособность и финансовые показатели банков. Цифровые системы банков становятся важнейшими инструментами для достижения финансовой инклюзивности и интеграции между странами Африки. Финансовая инклюзивность, включающая финансовые услуги и информацию, позволяет физическим лицам и компаниям, независимо от дохода, иметь полноценный доступ к платежам, сбережениям и кредитам через мобильные телефоны, Интернет, банковские карты. Благодаря цифровизации финансового сектора расширяется доступ максимально возможного числа экономических агентов к финансам даже в наименее развитых странах континента [13].

Внедрение технологических инноваций в банковскую сферу Африки влияет на организационную эффективность финансовых организаций [14]. Так, интеграция цифровых сервисов в розничный банкинг открывает новые возможности для роста банков континента, ориентируясь примерно на 45% населения Африки, не имеющего доступа к базовым финансовым услугам, что дает преимущества в плане социально-экономического развития и расширения клиентской базы. Рост мобильного банкинга позволяет банкам охватить, в том числе жителей сельских районов, которые, часто не имеют физической досягаемости банковских отделений [2]. Если раньше, например, обработка заявок на получение кредита занимала недели, создавая неопределенность для клиентов, то в текущих условиях они получают доступ к банковским услугам в режиме 24/7 везде, где у них есть доступ к сети Интернет.

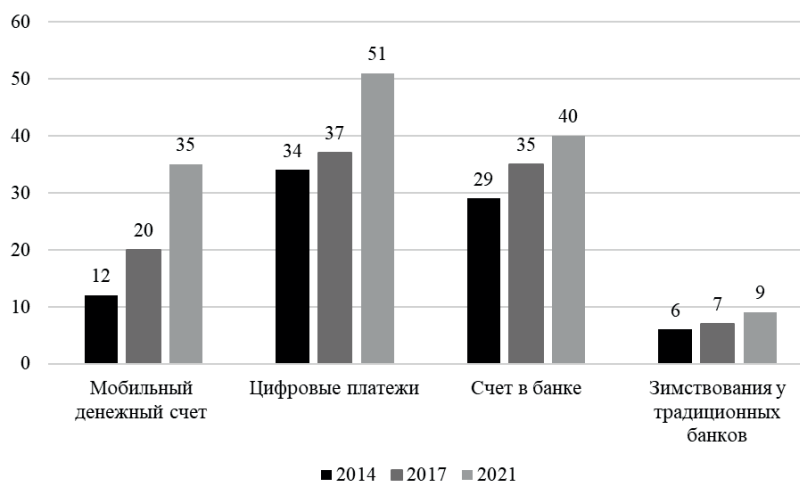
По предварительным оценкам в 2025 г. ожидается значительный рост чистого процентного дохода на африканском рынке цифровых банковских услуг — 4,19 млрд дол. Совокупный

среднегодовой темп прироста (Compound Annual Growth Rate, CAGR) чистого процентного дохода за период 2025–2029 гг. в секторе необанков составит 6,31% и к 2029 г. объем рынка ожидается в 5,35 млрд дол. [7]. Для сравнения, самый высокий доход от необанков в 2025 г. ожидается у Китая — 528,8 млрд долл. Необанки работают полностью онлайн, предлагают финансовые продукты и услуги аналогичные тем, которые есть у традиционных банков, но с акцентом на удобство и гибкость. Они используют цифровые технологии для обеспечения бесперебойного обслуживания, часто без комиссий или с низкими комиссиями.

За период 2014–2021 гг. доля населения в возрасте 15 лет и старше, имеющих мобильный денежный счет увеличилась почти в 3 раза — соответственно с 12% (2014 г.) до 35% (2021 г.), в то время как доля населения с традиционным финансовым счетом росла более медленными темпами — с 29% (2014 г.) до 40% (2021 г.), а кредитование в традиционных банках за этот же период выросло всего на несколько процентов (см. рисунок).

В последние годы Африке значительно выросли в финансовые услуги и сервисы, предоставляемые с помощью ИИ, больших данных (Big Data), роботизации процессов, блокчейн и др. Доля населения, имеющего доступ к осуществлению или получению цифровых платежей, выросла с 28% в 2014 г. до 50% в 2024 г. [11]. Рост числа технических специалистов и молодого населения (по прогнозам, к 2050 г. достигнет 830 млн чел.), выросшего в цифровую эпоху, формирует значительный спрос на технологические финансовые услуги. Указанные факторы привели к тому, что в настоящее время примерно 70% мировой стоимости мобильных денег в размере 1 трлн дол. сосредоточены в Африке. Только за два года — с 2020 по 2021 г. — количество одноранговых (P2P) транзакций в регионе выросло на 39% [17].

Доля цифровых транзакций банков Африки варьируется в зависимости от региона и группы клиентов. В наибольшей степени цифровизация характерна для корпоративного сектора, более 40% транзакций которого осуществляются в цифровом формате, и стран со средним уровнем дохода. Более высокие объемы цифровых транзакций у банков Западной Африки,



Доля взрослого населения стран Африки (от 15 лет и старше), использующая традиционные банковские услуги и электронный банкинг, % [17]

за которыми следуют финансовые институты Восточной Африки. Более 50% малых и средних предприятий (МСП) на юге Африки проводят не менее 40% своих операций в цифровом формате, в Западной Африке — 25%, Восточной Африке — 33%, а в Центральной Африке практически не проводятся [9]. По мере того, как издержки в сфере финтех снижаются, банки предлагают цифровые услуги более широкому кругу клиентов.

Под влиянием цифровизации предложение цифровых услуг розничным и корпоративным клиентам расширяют не только финтех-компании и неолбанки, но и традиционные финансовые институты. В частности, появление новых конкурентов — финтех-стартапов — приводит к внедрению цифровых технологий в традиционных банках, побуждает их внедрять инновационные бизнес-модели [12]. Технологические компании по сравнению с традиционными банками — более гибкие структуры, сосредоточены на обеспечении бесперебойного, комплексного обслуживания клиентов и привлекательности для молодого поколения. Развитие современных финтех-компаний в Африке идет в направлении не конкуренции с традиционными банками, а создания необходимых условий для сотрудничества в контексте переосмысления финансовых услуг. Тенденцией последних лет является обмен данными традиционных банков с финтех-компаниями. Например, значительный объем данных генерируют различные приложения по предоставлению финансовых продуктов и услуг. Первой страной на континенте,

которая позволила банкам такой обмен, является Нигерия.

Финтех-компании могут предоставить технологии, которые позволяют банкам более эффективно взаимодействовать с отдельными клиентами и адаптировать услуги к их потребностям. Сотрудничество банков и технологических компаний кроме очевидных преимуществ для потребителей — более эффективное взаимодействие, максимальная адаптация финансовых услуг к их потребностям, удержание, укрепление доверия и повышение уровня самообслуживания, цифрового кредитования и инвестиций — имеет ряд выгод и для участников таких партнерств. Банки получают передовые технологические решения, а финтех-компании — решение проблем, связанных с регулированием и соблюдением требований национальных регуляторов. Так, получение лицензий — это дорогостоящий и трудоемкий процесс для финтех-компаний, а несоблюдение требований может привести к серьезным штрафным санкциям.

Одним из банков, использующих модель сотрудничества с технологическими компаниями, является банк Кении — I&M Bank. В рамках стратегии роста I&M развивает партнерства с компаниями и поставщиками технологий для улучшения доступа к финансам и предоставления услуг. Этот экосистемный подход работает на двух направлениях:

- укрепление корпоративных сетей;
- создание альянсов с компаниями для выхода на недостаточно обслуживаемые рынки.

Благодаря таким партнерским отношениям I&M запустила доступное финансирование в местной валюте, помогая компаниям и частным лицам, не имеющим доступа к традиционным кредитам. Сотрудничество с технологическими фирмами позволило проводить аналитику на основе ИИ и повысить кибербезопасность, укрепив цифровые банковские услуги и управление рисками [15]. Стратегия I&M предусматривает внедрение финансовых решений непосредственно в месте, где это необходимо клиенту, обеспечивая беспрепятственный доступ к ряду услуг. Например, предоставление кредитов в момент покупки.

Дальнейшая цифровизация банковского сектора Африки зависит от решения ряда актуальных проблем. Примерно 77,3% африканских банков считают, что ограниченная цифровая грамотность клиентов является основным препятствием для расширения цифровизации банковских услуг [4]. Дефицит цифровых навыков потребителей во многом связан со структурными факторами: только половина африканских стран в настоящее время включает информатику в школьные программы, а стоимость подключенных устройств остается достаточно высокой для значительной части населения.

Не только низкая цифровая грамотность клиентов, но и недостаток цифровых навыков персонала и менеджмента влияет на цифровизацию банковского обслуживания. Так, 45% банков Африки рассматривают недостаток опыта и знаний в сфере ИТ как главный или существенный фактор дальнейшего развития цифровых технологий в банковском секторе [17]. Например, внедрение ИИ быстро растет в Африке, но многие организации испытывают трудности с поиском талантов с необходимой квалификацией. Чтобы идти в ногу с цифровой трансформацией, Африке необходимо создать около 18 млн рабочих мест и обучить 650 млн работников цифровым навыкам к 2030 г. [8]. Инициативы правительств африканских государств направлены преимущественно на развитие трудовых ресурсов, но в то же время требуются и дополнительные вложения в программы повышения квалификации и партнерство с образовательными учреждениями.

В числе других проблем — нестабильный доступ к сети Интернет, киберугрозы, развитие

технологической инфраструктуры. Более 51% руководителей банков выделяют ограниченный доступ к интернету в числе ключевых проблем для более широкого внедрения цифровых услуг [4]. Доступность сети Интернет связана с высокой стоимостью передачи данных и неравномерной электрификацией стран континента.

Различного рода мошенничества в киберпространстве и необходимость повышения уровня защиты данных также формируют различного рода ограничения на пути расширения цифровых услуг. На это указывают более 54% опрошенных руководителей банковских организаций [4]. Киберпреступления подрывают доверие клиентов к банкам, приводят к значительным финансовым потерям и наносят ущерб репутации конкретной финансовой структуре. В результате почти 41% респондентов заявляют о приоритетном инвестировании в киберустойчивость.

Подводя итог сказанному, отметим, что африканские банки в условиях цифровизации идут по пути преобразования своих бизнес-моделей, трансформируя розничную банковскую деятельность, уделяя приоритетное внимание цифровому доступу и цифровому взаимодействию с клиентами. Учитывая, что почти половина населения по-прежнему не имеет банковских услуг, а ожидания в области цифровых технологий быстро растут, дальнейший рост банковских систем стран Африки будет обеспечен автоматизацией внутренних процессов и процессов привлечения клиентов. Внедрение ИИ и других цифровых технологий позволит банкам оптимизировать ряд функций и задач, снизить затраты и ускорить предоставление услуг. Партнерские отношения с финтех-компаниями расширяют перечень услуг и повышают их доступность для различных групп клиентов наиболее экономически эффективными способами. Устранение ограничений доступности к скоростному Интернету и повышение цифровой грамотности, а также укрепление киберзащиты позволит расширить применение перспективных цифровых технологий при реализации финансовых продуктов и расширить клиентскую базу банков на континенте. Для африканских банков первостепенная задача — превращение цифровых вызовов в возможности для масштабирования, повышения эффективности и укрепления доверия клиентов.

## Библиографический список

1. Байков В. Особенности современной банковской системы в странах Африки и перспективы для российских экономических интересов // *Международная жизнь*. 2025. №1. URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/3140?ysclid=m8ufdhbbnn30763580>
2. Волков С.Н., Константинова О.В. Африканская континентальная интеграция – новый шаг на пути к многополярному миру // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения*. 2023. Т. 23., № 1. С. 157–167.
3. Калиниченко Л.Н. ЭКОВАС: энергетическая и цифровая инфраструктура как фактор региональной интеграции и развития / Л.Н. Калиниченко, З.С. Новикова // *Азия и Африка сегодня*. 2023. №7. С. 58–67.
4. African digital banking report: competing for the modern African customer. URL: <https://www.backbase.com/insights/african-digital-banking-report-competing-for-the-modern-african-customer>
5. African Economic Outlook 2024. Driving Africa's Transformation The Reform of the Global Financial Architecture. African Development Bank. 2024. URL: <https://www.afdb.org/en/documents/african-economic-outlook-2024> (accessed 17.01.2026).
6. Banking – Africa. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/banking/africa#analyst-opinion>
7. Digital Banks – Africa. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/banking/digital-banks/africa>
8. Digital Transformation in Africa: Challenges and Opportunities for Professionals. URL: <https://pecb.com/en/article/digital-transformation-in-africa-challenges-and-opportunities-for-professionals>
9. Finance-in-Africa. Unlocking investment in an era of digital transformation and climate transition. European Investment Bank, 2024. URL: <https://bitcoinke.io/wp-content/uploads/2024/11/2024-Finance-in-Africa-Report-by-the-European-Investment-Bank-BitKE.pdf>
10. Gilbert P. The state of digital transformation in African banks // *Connecting Africa*. 03.07.2024. URL: <https://www.connectingafrica.com/financial-inclusion/the-state-of-digital-transformation-in-african-banks> (accessed 27.01.2026).
11. Here's why Africa is the world leader in digital and mobile banking. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/11/africa-digital-mobile-banking-financial-inclusion/>
12. Mancuso I, Petruzzelli A.M., Panniello U, Vaia G. Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2025. Volume 75.
13. Ofori-Sasu D, Boachie C., Tetteh J.E., Kwablah A. Financial globalization, digital financial system and economic wealth in Africa // *Research in Globalization*. 2024. Volume 9.
14. Opoko Apendi D.A., Li K., Pea-Assounga J.B.B., Bambi P.D.R. Investigating the impact of e-banking, employee job security, innovativeness, and productivity on organizational performance: Perspectives from South Africa // *Sustainable Futures*. 2025. Volume 9.
15. Retail banking: Competing for the modern African customer. Africa Digital Banking Experience Series 2025. URL: <https://www.backbase.com/insights/african-digital-banking-report-competing-for-the-modern-african-customer>
16. The annual report on the most valuable and strongest banking brands. 2025. Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/reports/banking>
17. The Finance in Africa. 2024. URL: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/98071>

## References

1. Baykov, V. (2025). Features of the modern banking system in African countries and prospects for Russian economic interests. *International Life*, 1. <https://interaffairs.ru/jauthor/material/3140?ysclid=m8ufdhbbnn30763580>
2. Volkov, S. N., & Konstantinova, O. V. (2023). African continental integration: A new step towards a multipolar world. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: International Relations*, 23(1), 157–167.
3. Kalinichenko, L. N., & Novikova, Z. S. (2023). ECOWAS: Energy and digital infrastructure as a factor in regional integration and development. *Asia and Africa Today*, 7, 58–67.
4. Backbase. (n.d.). *African digital banking report: Competing for the modern African customer*. <https://www.backbase.com/insights/african-digital-banking-report-competing-for-the-modern-african-customer>
5. African Development Bank. (2024). *African Economic Outlook 2024: Driving Africa's transformation: The reform of the global financial architecture*. <https://www.afdb.org/en/documents/african-economic-outlook-2024>
6. Statista. (2025). *Banking—Africa*. <https://www.statista.com/outlook/fmo/banking/africa#analyst-opinion>
7. Statista. (n.d.). *Digital banks—Africa*. <https://www.statista.com/outlook/fmo/banking/digital-banks/africa>
8. PECB. (n.d.). *Digital transformation in Africa: Challenges and opportunities for professionals*. <https://pecb.com/en/article/digital-transformation-in-africa-challenges-and-opportunities-for-professionals>

9. European Investment Bank. (2024). *Finance in Africa: Unlocking investment in an era of digital transformation and climate transition*. <https://bitcoinke.io/wp-content/uploads/2024/11/2024-Finance-in-Africa-Report-by-the-European-Investment-Bank-BitKE.pdf>
10. Gilbert, P. (2024, July 3). *The state of digital transformation in African banks. Connecting Africa*. <https://www.connectingafrica.com/financial-inclusion/the-state-of-digital-transformation-in-african-banks>
11. World Economic Forum. (2023). *Here's why Africa is the world leader in digital and mobile banking*. <https://www.weforum.org/stories/2023/11/africa-digital-mobile-banking-financial-inclusion/>
12. Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., Panniello, U., & Vaia, G. (2025). Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 75.
13. Ofori-Sasu, D., Boachie, C., Tetteh, J. E., & Kwablah, A. (2024). Financial globalization, digital financial system and economic wealth in Africa. *Research in Globalization*, 9.
14. Опoko Apendi, D. A., Li, K., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Investigating the impact of e-banking, employee job security, innovativeness, and productivity on organizational performance: Perspectives from South Africa. *Sustainable Futures*, 9.
15. Backbase. (2025). *Retail banking: Competing for the modern African customer: Africa Digital Banking Experience Series 2025*. <https://www.backbase.com/insights/african-digital-banking-report-competing-for-the-modern-african-customer>
16. Brand Finance. (2025). *The annual report on the most valuable and strongest banking brands*. <https://brandirectory.com/reports/banking>
17. European Investment Bank. (2024). *Finance in Africa*. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/98071>

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Александрова Елена Николаевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: al-helen@mail.ru

УДК 339.9:502.131.1 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_69

# Экономика замкнутого цикла в мировой экономике: барьеры внедрения и инструменты их преодоления

Circular economy in the global economy: implementation barriers and instruments to overcome them

**Кондратьев А.А.**

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

**Kondratiev A.A.**

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

**Аннотация.** Статья посвящена становлению экономики замкнутого цикла в мировой экономике и анализу барьеров её внедрения. Показано, что ключевые ограничения носят трансграничный характер и связаны с несопоставимостью стандартов, дефицитом данных и прослеживаемости, а также торгово-регуляторными различиями в международных цепочках создания стоимости. Обоснован пакет инструментов их преодоления: стандартизация и метрики, системы данных и прослеживаемости, согласование экологической и торговой политики.

**Abstract.** The article examines the circular economy within the global economy and analyzes barriers to its implementation. It is shown that the key constraints are cross-border in nature and are associated with non-harmonized standards, a lack of data and traceability, as well as trade and regulatory differences within international value chains. A set of instruments to mitigate these barriers is substantiated, including standardization and metrics, data and traceability systems, and the alignment of environmental and trade policies.

**Ключевые слова:** экономика замкнутого цикла, мировая экономика, устойчивое развитие, циркулярные бизнес-модели, ресурсная эффективность, экологическое регулирование, международная торговля, трансграничные барьеры.

**Keywords:** circular economy, global economy, sustainable development, circular business models, resource efficiency, environmental regulation, international trade, cross-border barriers.

**Цитирование:** Кондратьев А.А. Экономика замкнутого цикла в мировой экономике: барьеры внедрения и инструменты их преодоления // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 69–78. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_69

**История публикации:** рукопись поступила 15.02.2026, опубликована 19.06.2026.

## Введение

Переход к экономике замкнутого цикла (ЭЗЦ) или циркулярной экономике в мировой экономике в последние годы является важным направлением структурной трансформации, поскольку связан с задачами ресурсной эффективности, безопасности и повышения конкурентоспособности в условиях усложняющихся глобальных цепочек добавленной стоимости. Актуальность исследования усиливается тем, что при инерционном сценарии развития мировая добыча и использование первичных ресурсов продолжают расти, формируя дополнительные экологические и макроэкономические риски для стран и компаний, интегрированных в международное разделение труда [13, 15]. При этом эмпирические оценки показывают, что фактическая доля вторичных материалов в мировом потреблении

остаётся низкой, что указывает на сохранение доминирования линейной модели и на ограниченную масштабируемость циркулярных решений в глобальном масштабе [7].

Содержательно ЭЗЦ рассматривается как модель, ориентированная на удержание ценности продуктов и материалов в экономическом обороте посредством повторного использования, ремонта, восстановления и переработки, а также через развитие новых бизнес-моделей и форм кооперации. Экономическая логика ЭЗЦ и её значение для конкурентоспособности бизнеса подробно раскрываются в работах экспертов международных аналитических центров и фондов [8]. В российской научной литературе также отмечается, что практическое продвижение ЭЗЦ требует не только технологических решений, но и организационных механизмов,

развития инновационных бизнес-моделей и институциональной поддержки, обеспечивающих тиражирование успешных практик [1, 5]. Дополнительно подчёркиваются текущие тенденции и ограничения внедрения ЭЗЦ в России, важные с точки зрения участия в трансграничных цепочках поставок [3], а также отраслевые и региональные аспекты развития циркулярной экономики на примере обрабатывающего сектора [2].

На уровне международной экономической политики переход к ЭЗЦ сопровождается формированием новых требований к продукции, материалам и данным о жизненном цикле продукта, которые начинают воздействовать на параметры международной конкуренции и доступ к рынкам.

Стратегические ориентиры и инструменты циркулярной трансформации закреплены в политике ЕС, включая План действий по циркулярной экономике [9], а также в регуляторных документах, формирующих рамки требований к устойчивым продуктам и связанным данным [10]. Параллельно развивается международная стандартизация циркулярной экономики, направленная на унификацию терминологии и подходов к измерению циркулярности, что потенциально снижает барьеры сопоставимости и взаимного признания требований [11, 12].

Вместе с тем сохраняется исследовательский разрыв, связанный с недостаточной проработанностью трансграничной природы барьеров внедрения ЭЗЦ. Во многих исследованиях преобладает фокус на национальном уровне, тогда как в мировой экономике ключевые ограничения внедрения ЭЗЦ проявляются на пересечении торгового режима, системы стандартизации, таможенно-тарифного и нетарифного регулирования, а также конфигурации глобальных цепочек добавленной стоимости. Недостаточно раскрыты механизмы влияния несогласованности стандартов и требований к качеству вторичных материалов на формирование мировых рынков вторсырья; остаётся дискуссионным вопрос о том, какие инструменты в наибольшей степени снижают фрагментацию рынков и транзакционные издержки в трансграничных цепочках [17]. В отечественных работах дополнительно фиксируется значимость

кооперационных механизмов и ассоциаций как акторов изменений, однако их «стыковка» с международными режимами и торговыми правилами требует дальнейшего анализа в контексте мировой экономики [1].

Гипотеза исследования состоит в том, что основные барьеры внедрения экономики замкнутого цикла в мировой экономике имеют трансграничный характер (несопоставимость стандартов, дефицит прослеживаемости, торгово-регуляторные различия), а их преодоление требует пакетных инструментов, объединяющих международную стандартизацию, сбор данных и прослеживаемости и согласование экологической и торговой политики.

Цель статьи — выявить ключевые барьеры внедрения экономики замкнутого цикла в мировой экономике и обосновать инструменты их преодоления на национальном и международном уровнях с учётом торгово-регуляторных ограничений и логики глобальных цепочек добавленной стоимости. В отличие от имеющихся исследований, в данной статье систематизированы барьеры внедрения ЭЗЦ (институциональные, рыночные, инфраструктурно-технологические, финансовые, информационные и торгово-регуляторные) и предложены инструменты их преодоления, включающие стандартизацию и метрики циркулярности, инструменты прослеживаемости и данные о продукте, меры развития рынков вторичных ресурсов и механизмы согласования политики ЭЗЦ и торговой политики.

#### **Методология и методы исследования**

Методологическую основу составляют системный и институциональный подходы, позволяющие рассматривать ЭЗЦ как элемент мировой хозяйственной системы, в которой стимулы и ограничения формируются не только внутри стран, но и под воздействием международных правил, стандартов и режимов регулирования. Дополнительно используется подход глобальных цепочек добавленной стоимости, применяемый для анализа распределения функций и издержек по цепочке, требований к качеству и прослеживаемости материалов, а также влияния конфигурации цепочек на возможности замыкания материальных циклов.

Ключевыми методами исследования выступают критический анализ и синтез научной литературы и аналитических докладов международных организаций, сравнительный анализ практик стран и интеграционных объединений, а также контент-анализ нормативных и стратегических документов по ЭЗЦ (продуктовая политика, расширенная ответственность производителя, стандартизация, требования к вторичным материалам, меры в сфере обращения с отходами). Для систематизации результатов применяется структурно-логический анализ с построением классификации барьеров и соответствующих инструментов их преодоления на национальном и международном уровнях.

Информационная база включает материалы международных организаций и программных документов (в частности, ЮНЕП/International Resource Panel, OECD, документы Европейской комиссии), а также открытые доступные статистические и индикативные данные по ресурсопотреблению, циркулярности и торговым потокам, релевантным рынкам вторичных ресурсов. В целях иллюстрации механизмов воздействия отдельных барьеров используются кейс-описания по материалоемким секторам, интегрированным в международные цепочки поставок (например, упаковка, электроника, текстиль).

Ограничения исследования связаны с неполной сопоставимостью данных по вторичным материалам и трансграничным потокам отходов/вторсырья вследствие различий в национальных классификациях и методиках учёта; поэтому акцент сделан на выявлении устойчивых закономерностей и причинно-логических механизмов, подтверждаемых совокупностью источников.

## Результаты

Проведённый анализ показывает, что при наличии регуляторных программ и корпоративных стратегий перехода к экономике замкнутого цикла (ЭЗЦ) фактическая циркулярность мировой экономики остаётся низкой и в последние годы демонстрирует негативную динамику. По данным Circularity Gap Report, доля вторичных материалов в мировом потреблении снизилась до 7,2%, что свидетельствует о сохранении доминирования линейной модели использования ресурсов и ограниченной масштабируемости рынков вторичного сырья в глобальном разрезе [7]. Долгосрочные прогнозы международных организаций также указывают на рост добычи и использования ресурсов при инерционном сценарии, что усиливает риски ресурсной зависимости и повышает актуальность поиска инструментов, работающих не только на национальном, но и на трансграничном уровне [13, 15].

Одновременно результаты отечественных исследований подтверждают, что даже при наличии локальных инициатив развитие ЭЗЦ сдерживается институциональными, инвестиционными и инфраструктурными ограничениями, а также недостаточной зрелостью практик кооперации и тиражирования циркулярных бизнес-моделей [1]. Это важно для мировой экономики, поскольку интеграция компаний в глобальные цепочки добавленной стоимости (ГЦДС) означает, что барьеры и стимулы циркулярности формируются не только внутри стран, но и на пересечении торгового режима, стандартов, требований к продуктам и данных о материалах.

Глобальный количественный контекст экономики замкнутого цикла представлен

Таблица 1. Глобальный количественный контекст экономики замкнутого цикла

Индикатор (полученные данные)	Значение	Период/горизонт	Интерпретация для мировой экономики
Доля вторичных материалов в мировом потреблении (global circularity rate)	7,2% (снижение с 9,1% в 2018 г.)	2018–2023 г.	Недостаточная масштабируемость рынков вторсырья и циркулярных цепочек в глобальном разрезе
Возможный рост добычи ресурсов при инерционном сценарии	+ 60% к уровню 2020 г.	До 2060 г.	Усиление конкуренции за ресурсы и рост макроэкономических рисков ресурсной зависимости
Динамика использования материалов (прогноз)	Рост до 2060 г.	До 2060 г.	Подтверждение, что без стимулов спроса на вторсырьё и координации правил линейная траектория сохраняется

Источник: [7, 13, 15].

Таблица 2. Барьеры внедрения ЭЗЦ в мировой экономике

Группа барьеров	Где проявляется сильнее	Проявление в мировой экономике	Типичный эффект
Стандарты/качество вторичных материалов	Трансгранично	Несопоставимые требования к качеству/классификации вторсырья; низкое доверие к характеристикам	Сужение спроса на вторсырьё, рост транзакционных издержек
Торгово-регуляторные разрывы	Трансгранично	Различия в техрегулировании, подтверждении соответствия, режимах обращения с отходами/вторсырьём	Фрагментация рынков, рост нетарифных барьеров
Институциональная несогласованность	Смешанно	Разрыв между промышленной, торговой и экологической политикой; слабая координация в ГЦДС	Инвестнеопределённость, задержка внедрения
Инфраструктурно-технологические ограничения	Внутри стран, но с внешними эффектами	Недостаточные мощности сортировки/переработки; нестабильность качества вторсырья	Дефицит предложения вторсырья и его волатильность
Финансовые барьеры и риски окупаемости	Смешанно	Высокие CAPEX, неустойчивый спрос на вторсырьё, конкуренция с первичным сырьём	Недоинвестирование, медленная диффузия решений
Данные и прослеживаемость	Смешанно	Ограниченная прослеживаемость материалов в ГЦДС; нехватка сопоставимых данных	Рост издержек комплаенса, ограничения для «вторичного содержания»

Источник: составлено автором по материалам [1–5, 13, 15, 17].

в табл. 1, в которой систематизированы ключевые мировые показатели образования отходов, уровня переработки и доли вторичных материалов в материальном потреблении, что позволяет сопоставить масштаб проблемы и фактическую динамику циркулярности в мировой экономике.

Сопоставление этих данных позволяет сделать вывод: ключевая проблема состоит не только в объёмах переработки как таковых, а в недостаточной встроенности вторичных материалов и циркулярных решений в международные рынки и ГЦДС. То есть даже при наличии технологий и проектов циркулярность ограничивается барьерами доверия к качеству вторсырья, несопоставимостью стандартов и сложностями трансграничного обращения отдельных потоков.

Данная логика согласуется и с российскими исследованиями, где подчёркивается необходимость развития организационных механизмов кооперации, снижения институциональной фрагментации и создания условий для масштабирования циркулярных бизнес-моделей [4].

Барьеры внедрения экономики замкнутого цикла в мировой экономике представлены в табл. 2.

Основание классификации: международный контекст «торговля-ЭЗЦ» [17], макро-ресурсная перспектива [13, 15]; подтверждение релевантности барьеров на национальном уровне и их воспроизводимости в российских исследованиях [1–5].

Содержание таблицы демонстрирует, что барьеры ЭЗЦ в мировой экономике формируются на стыке трёх систем: (1) рынков первичных и вторичных ресурсов; (2) правил международной торговли и технического регулирования; (3) организационной архитектуры ГЦДС. Российские публикации дополнительно подчёркивают, что при слабой кооперации участников цепочки и отсутствии устойчивых стимулов спроса циркулярные решения остаются точечными и не переходят в стадию масштабирования [1, 4]. Следовательно, для мировой экономики ключевым вопросом является, какие инструменты одновременно снижают трансграничные издержки

Таблица 3. Инструменты преодоления барьеров

Барьер	Инструменты (результат систематизации)	Ожидаемый эффект
Стандарты и качество вторсырья	Гармонизация требований и метрик; использование международных стандартов; унификация классификаций	Рост доверия к вторсырью, расширение торговли и спроса
Торгово-регуляторные разрывы	Согласование политики ЭЗЦ и торговой политики; снижение «несостыковок» техрегулирования; предсказуемые правила трансграничных потоков	Снижение фрагментации рынков, уменьшение нетарифных барьеров,
Институциональная несогласованность	Межведомственная координация; дорожные карты по секторам; KPI и распределение ответственности по цепочке	Повышение предсказуемости регулирования и темпов внедрения
Инфраструктура/ технологии	Инвестпрограммы сортировки/переработки; технологические решения стабилизации качества вторсырья	Рост предложения вторсырья и снижение волатильности
Финансовые барьеры	«Смешанное» финансирование; гарантии/страхование рисков; стимулы спроса (закупки, требования к продукту)	Рост окупаемости и приток инвестиций
Барьер	Инструменты (результат систематизации)	Ожидаемый эффект
Протекционизм	Взаимное признание стандартов и процедур оценки соответствия; согласование требований к продуктам и данным (паспорта/маркировка) в рамках торговых соглашений; прозрачные и предсказуемые правила доступа на рынок для вторичных материалов и циркулярной продукции; консультационные механизмы и урегулирование споров	Снижение дискриминационных ограничений и нетарифных издержек, сохранение доступа к рынкам и участия в ГЦДС, стабилизация трансграничной торговли вторсырьём и циркулярными товарами
Данные и прослеживаемость	Паспортизация продукции и инструменты прослеживаемости; стандартизированные показатели циркулярности	Снижение информационной асимметрии и издержек комплаенса

Источник составлено автором по материалам: [5; 10; 11; 12; 16; 17]

и создают условия для устойчивого спроса на вторичные материалы и циркулярные сервисы. Инструменты преодоления барьеров проанализированы в табл. 3.

Источники и обоснование инструментов: международная связка «trade–CE» [17], стандартизация циркулярности [11, 12], рамка требований к продуктам и данным (регуляторный контур ЕС) [10], торгово-технический контекст (ТВТ) [16]; подтверждение значимости развития бизнес-моделей и кооперации — российские исследования [5].

Приведённая систематизация показывает, что на глобальном уровне наиболее эффективны пакетные решения: стандартизация и метрики (чтобы материал/продукт был сопоставим), прослеживаемость (чтобы подтверждать состав и происхождение) и согласование торгово-регуляторных режимов (чтобы снижать нетарифные барьеры в цепочках) [16,17].

На уровне практик и организационных механизмов важным условием выступает институционализация кооперации участников (включая ассоциации и совместные инициативы), что также отмечается в работах российских авторов [3].

Значение международных норм и стандартов для масштабирования ЭЗЦ и преодоления барьеров в глобальной экономике представлено в табл. 4.

В целом результаты показывают: в мировой экономике барьеры внедрения ЭЗЦ концентрируются в зонах пересечения торговли, стандартизации и информационной инфраструктуры цепочек поставок. Поэтому инструменты преодоления должны быть направлены не только на расширение переработки, но и на снижение трансграничных издержек: сопоставимость стандартов и метрик, прослеживаемость и правовая предсказуемость обращения потоков вторичных ресурсов. Российские исследования

Таблица 4. Значение международных норм и стандартов для масштабирования ЭЗЦ и преодоления барьеров в глобальной экономике

Международный инструмент/стандарт	Роль для развития ЭЗЦ в мировой экономике	Влияние на барьеры
Basel Convention (пластиковые отходы)	Определяет рамки контроля трансграничных потоков отходов/вторсырья	Повышает требования к классификации, документированию и сортировке; влияет на торговые издержки
WTO / ТВТ (техрегулирование и стандарты)	Рамка для требований к продукции и оценке соответствия; ориентация на международные стандарты	Снижает риск необоснованных нетарифных барьеров при корректном дизайне требований
Regulation (EU) 2024/1781 (экодизайн/данные о продукте)	Формирует крупный рынок-«правилообразователь» по требованиям к продуктам	Снижает информационные барьеры через требования к данным, но повышает комплаенс-издержки экспортёров
ISO 59004:2024; ISO 59020:2024	Терминология/принципы и измерение циркулярности	Снижает несопоставимость метрик, облегчает взаимное признание подходов

Источники: Basel [6], WTO/ТВТ [16], ЕС [10], ISO [11, 12].

дополняют этот вывод тем, что без развития кооперации, циркулярных бизнес-моделей и отраслевых механизмов внедрение ЭЗЦ остаётся фрагментарным, что ограничивает потенциал интеграции в международные «циркулярные» цепочки.

### Обсуждение

Полученные результаты позволяют интерпретировать низкую динамику глобальной циркулярности как следствие не только технологических или инфраструктурных дефицитов, но прежде всего институционально-экономической несогласованности на уровне мировой экономики. Снижение доли вторичных материалов в мировом потреблении при одновременном прогнозируемом росте материалоёмкости развития означает, что действующие меры во многих странах и секторах недостаточно масштабируются и не формируют устойчивых трансграничных рынков вторичных ресурсов и циркулярных услуг [13, 15]. Следовательно, центральным ограничителем становится не «наличие переработки», а условия включения вторичного сырья в международные цепочки создания стоимости: сопоставимость стандартов, доверие к качеству и составу материалов, режимы трансграничного перемещения потоков и предсказуемость требований для бизнеса.

Интерпретация систематизации барьеров также указывает на приоритетность торгово-регуляторного и стандартизационного блоков. Если

барьеры качества и классификации вторичного сырья сохраняются, то вторичные материалы проигрывают в конкурентоспособности первичным по причинам транзакционных издержек (контроль, подтверждение характеристик, риск несоответствия), а также из-за ограничений взаимного признания требований между рынками [12]. Аналогично, расхождения в правилах обращения с отходами и вторичным сырьём, а также в инструментах технического регулирования формируют фрагментацию глобального рынка вторичных ресурсов: поставщики не могут гарантировать единые параметры для нескольких юрисдикций, а компании — выстроить стабильные трансграничные цепочки поставок на основе вторичного сырья [6]. В этом смысле регуляторные контуры Европейского союза (включая требования к устойчивым продуктам и данным о них) выступают двояким фактором: они снижают информационную асимметрию и формируют «правилообразующий» рынок, но одновременно повышают издержки соответствия для внешних поставщиков, если отсутствуют совместимые стандарты и инфраструктура данных [9].

Результаты отечественных исследований усиливают интерпретацию о необходимости институционализации кооперации и развития бизнес-моделей, способных обеспечить масштабирование экономики замкнутого цикла. Так, подчеркивается роль ассоциаций и многосторонней кооперации как акторов изменений, которые формируют коллективные решения и снижают

проблему координации между участниками цепочек [1]. Отмечается важность инновационных бизнес-моделей для перехода от пилотных проектов к повторяемым решениям [4], а также фиксируются ограничения внедрения экономики замкнутого цикла в российской практике, связанные с институциональными и экономическими условиями [3]. В совокупности это подтверждает вывод о том, что барьеры и инструменты экономики замкнутого цикла в мировой экономике должны рассматриваться как взаимосвязанный пакет мер: стандарты и метрики, данные и прослеживаемость, координация требований и стимулы спроса на вторичное сырьё.

Ограничения исследования связаны, во-первых, с характером использованной информационной базы: сопоставимые статистические данные о трансграничных потоках вторичных материалов, а также о фактическом включении вторичного сырья в международные цепочки создания стоимости доступны фрагментарно и нередко зависят от различий в классификациях и методиках учёта [13]. Во-вторых, в рамках темы не проводилась углублённая количественная оценка эффективности отдельных инструментов (например, расчёт экономического эффекта от гармонизации стандартов или внедрения паспортов продукции) по конкретным секторам и странам; результаты представлены в форме классификации и аналитической интерпретации. В-третьих, вне детального рассмотрения остались микроэкономические механизмы ценообразования на вторичные материалы и влияние волатильности цен первичных ресурсов на инвестиционную привлекательность циркулярных проектов, хотя данные факторы признаются значимыми в аналитике международных организаций.

Возможности практического и теоретического применения результатов состоят в следующем. Практически предложенная классификация барьеров и матрица инструментов могут быть использованы органами государственной власти при проектировании согласованных мер промышленной, торговой и экологической политики, с акцентом на снижение трансграничных издержек и рисков для бизнеса, участвующего в международных цепочках поставок. Для компаний и отраслевых объединений результаты

применимы как основа для оценки рисков соответствия требованиям (стандарты, данные о продукте, подтверждение характеристик вторичного сырья) и для разработки дорожных карт внедрения циркулярных бизнес-моделей в экспортно-ориентированных секторах. Теоретически статья уточняет представление об экономике замкнутого цикла как о факторе конкурентоспособности и структурного изменения мировой экономики, в котором ключевую роль играют институты международной торговли и стандартизации, а не только технологии обращения с отходами.

Гипотеза исследования, согласно которой барьеры внедрения экономики замкнутого цикла в мировой экономике в значительной степени обусловлены трансграничными факторами (несопоставимость стандартов, ограничения прослеживаемости, торгово-регуляторные разрывы в международных цепочках создания стоимости), а наибольшую результативность обеспечивают пакетные инструменты, сочетающие стандартизацию, данные и согласование торговых и экологических мер, в целом подтверждается. Это следует из сопоставления глобальной динамики циркулярности с выявленной структурой барьеров, а также из анализа роли международной стандартизации и торгового контекста в масштабировании рынков вторичных материалов [7; 11; 17]. Российские исследования дополнительно подтверждают, что без кооперационных механизмов и развития бизнес-моделей масштабирование экономики замкнутого цикла затруднено, что согласуется с предложенной логикой инструментов [1; 3].

Направления дальнейших исследований целесообразно развивать по пяти линиям. Во-первых, требуется количественная оценка влияния конкретных инструментов (например, требований к данным о продукте, стандартов измерения циркулярности, режимов контроля потоков) на торговые потоки вторичного сырья и на параметры участия компаний в международных цепочках создания стоимости. Во-вторых, перспективным является секторальный анализ (упаковка, электроника, текстиль, строительство) с моделированием распределения издержек и ответственности вдоль цепочки поставок и сравнением режимов регулирования на ключевых

рынках. В-третьих, необходимо углубление исследований по формированию спроса на вторичное сырьё, включая эффект стандартов качества, требований к содержанию вторичного материала и зелёных закупок на конкурентоспособность продукции. В-четвёртых, актуальна эмпирическая проверка роли кооперационных институтов (ассоциаций, отраслевых соглашений, платформ данных) в снижении транзакционных издержек и в ускорении диффузии циркулярных решений. В-пятых, для стран, интегрированных в международную торговлю, важна оценка рисков и возможностей адаптации к правилообразующим рынкам (в первую очередь Европейскому союзу) с точки зрения соблюдения требований, цифровой инфраструктуры данных и конкурентных стратегий экспортёров.

### Заключение

Проведённое исследование показало, что внедрение экономики замкнутого цикла в мировой экономике сдерживается не столько отдельными технологическими или инфраструктурными ограничениями, сколько совокупностью трансграничных барьеров, формирующихся на пересечении международной торговли, стандартизации и конфигурации международных цепочек создания стоимости. Низкая доля вторичных материалов в мировом потреблении указывает на то, что действующие меры во многих юрисдикциях пока не обеспечивают масштабируемости циркулярных решений и не формируют устойчивых рынков вторичных ресурсов в глобальном разрезе.

В результате систематизации установлено, что наиболее значимыми для мировой экономики являются барьеры, связанные с несопоставимостью требований к качеству и классификации вторичного сырья, фрагментацией технического регулирования и процедур подтверждения соответствия, дефицитом сопоставимых данных

и недостаточной прослеживаемостью материалов вдоль международных цепочек создания стоимости, а также институциональной несогласованностью мер промышленной, торговой и экологической политики. Дополнительно подтверждено, что без развития кооперационных механизмов и инновационных бизнес-моделей циркулярные инициативы сохраняют фрагментарный характер и с трудом переходят в стадию масштабирования.

Систематизация инструментов преодоления барьеров позволяет сделать вывод о приоритетности пакетного подхода. Наиболее результативными являются сочетания международной стандартизации и унификации метрик циркулярности, развития систем данных и прослеживаемости продукции и материалов, а также согласования экологической и торговой политики, направленного на снижение нетарифных барьеров и повышение предсказуемости трансграничных операций с вторичным сырьём. В качестве организационного условия устойчивого эффекта выступают институционализация кооперации участников цепочек и внедрение циркулярных бизнес-моделей, способных обеспечивать стабильный спрос на вторичные ресурсы и снижение транзакционных издержек.

Сформулированная гипотеза о преобладающем влиянии трансграничных факторов на барьеры внедрения экономики замкнутого цикла и о более высокой результативности пакетных инструментов их преодоления подтверждается результатами исследования. Перспективы дальнейших исследований связаны с количественной оценкой эффектов отдельных инструментов по секторам и странам, анализом распределения издержек и ответственности в международных цепочках создания стоимости, а также изучением механизмов формирования устойчивого спроса на вторичное сырьё с учётом различий в стандартах, данных и режимах регулирования.

### Библиографический список

1. Авраменко А.А., Бекетова А.И. Роль многосторонней кооперации в переходе к экономике замкнутого цикла и низкоуглеродному развитию: ассоциации утилизаторов как акторы изменений // Вестник Евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. С. 1–30.
2. Каплюк Е.В., Развадовская Ю.В., Руднева К.С., Яшутина И.В. Исследование потенциала развития циркулярной экономики в обрабатывающем секторе Юга России: подходы, оценка, динамика // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 68. С. 293–306.

3. Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // Human Progress. 2023. Т. 9. Вып. 1. С. 1–12.
4. Райская М.В. Стратегические инструменты разработки инновационных бизнес-моделей экономики замкнутого цикла // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12. № 4. С. 2421–2442.
5. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. Экономика замкнутого цикла — циркулярные образы будущего // Экономическая наука современной России. 2023. № 3 (102). С. 32–46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-zamknutogo-tsikla-tsirkulyarnye-obrazy-buduschego>
6. Basel Convention. Plastic Waste Amendments: FAQs [Electronic resource]. URL: <https://www.basel.int/implementation/plasticwaste/plasticwasteamendments/faqs>
7. Circle Economy Foundation. The Circularity Gap Report 2024 [Electronic resource]. URL: <https://reports.circularity-gap.world>.
8. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. Vol. 1: Economic and business rationale for an accelerated transition [Electronic resource]. 2013. URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org>
9. European Commission. A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. COM(2020) 98 final [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
10. European Union. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
11. ISO. ISO 59004:2024 Circular economy — Vocabulary, principles and guidance for implementation [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/80648.html> (accessed: 22.01.2026).
12. ISO. ISO 59020:2024 Circular economy — Measuring and assessing circularity performance [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/80650.html>
13. OECD. Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences [Electronic resource]. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org>
14. OECD. Improving resource efficiency and the circularity of economies for a greener world (OECD Environment Policy Paper No. 20) [Electronic resource]. 2020. URL: <https://www.oecd.org>
15. UNEP; International Resource Panel. Global Resources Outlook 2024 [Electronic resource]. URL: <https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024> (accessed: 26.01.2026).
16. World Trade Organization. Technical Barriers to Trade (TBT) [Electronic resource]. URL: <https://www.wto.org/tbt>
17. Yamaguchi S. International Trade and Circular Economy – Policy Alignment // OECD Trade and Environment Working Papers. 2021. No. 2021/01. DOI: 10.1787/ae4a2176-en. URL: <https://www.oecd.org>

## References

1. Avramenko, A. A., & Beketova, A. I. (2023). The role of multilateral cooperation in the transition to a circular economy and low-carbon development: Associations of recyclers as actors of change. *Bulletin of Eurasian Science*, 15(3), 1–30.
2. Kapluk, E. V., Razvadovskaya, Yu. V., Rudneva, K. S., & Yashutina, I. V. (2024). Study of the circular economy development potential in the manufacturing sector of Southern Russia: Approaches, assessment, and dynamics. *Bulletin of Tomsk State University. Economics*, 68, 293–306.
3. Noga, V. I., & Danyukova, M. N. (2023). Circular economy in Russia: Trends and prospects. *Human Progress*, 9(1), 1–12.
4. Raiskaya, M. V. (2022). Strategic instruments for developing innovative business models for a circular economy. *Issues of Innovative Economics*, 12(4), 2421–2442.
5. Fontana, K. A., & Erznkyan, B. A. (2023). Circular economy: Circular images of the future. *Economic Science of Contemporary Russia*, 3(102), 32–46. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3\(102\)-32-46](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3(102)-32-46)
6. Basel Convention. (n.d.). *Plastic waste amendments: FAQs*. <https://www.basel.int/implementation/plasticwaste/plasticwasteamendments/faqs>
7. Circle Economy Foundation. (2024). *The Circularity Gap Report 2024*. <https://reports.circularity-gap.world>
8. Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Vol. 1. Economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>
9. European Commission. (2020). *A new circular economy action plan: For a cleaner and more competitive Europe (COM(2020) 98 final)*. <https://eur-lex.europa.eu>
10. European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for setting ecodesign requirements for sustainable products*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
11. ISO. (2024). *ISO 59004:2024 Circular economy—Vocabulary, principles and guidance for implementation*. <https://www.iso.org/standard/80648.html>
12. ISO. (2024). *ISO 59020:2024 Circular economy—Measuring and assessing circularity performance*. <https://www.iso.org/standard/80650.html>

13. OECD. (2019). *Global material resources outlook to 2060: Economic drivers and environmental consequences*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
14. OECD. (2020). *Improving resource efficiency and the circularity of economies for a greener world (OECD Environment Policy Paper No. 20)*. <https://www.oecd.org>
15. UNEP, & International Resource Panel. (2024). *Global Resources Outlook 2024*. <https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024>
16. World Trade Organization. (n.d.). *Technical barriers to trade (TBT)*. <https://www.wto.org/tbt>
17. Yamaguchi, S. (2021). International trade and circular economy: Policy alignment. *OECD Trade and Environment Working Papers*, 2021(1). <https://doi.org/10.1787/ae4a2176-en>

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

Кондратьев Артем Александрович, аспирант кафедры мировой экономики и международных отношений Южного федерального университета; e-mail: [arkon@sfedu.ru](mailto:arkon@sfedu.ru)

УДК 005.21 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_79

# Оптимальная стратегия производственных предприятий в современных условиях российской действительности

Optimal strategy for manufacturing enterprises in modern russian reality

**Рудакова О.Ю., Сиренко Е.В.**

*Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия*

**Rudakova O.Yu., Sirenko E.V.**

*Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia*

**Аннотация.** В данной статье авторами проведен аналитический обзор состояния отрасли промышленности России, изучена структура производства в стране, выделены лидеры рынка в рамках видов производства. Проведена оценка основных факторов, ограничивающих рост производства предприятий, выделены наиболее значимые факторы. Выбор маркетинговой стратегии должен соответствовать производственной стратегии предприятия, которая, в свою очередь, предполагает использование современных инструментов.

**Abstract.** The article provides an analytical review of the current state of Russian industry, examines the structure of production in the country, and identifies market leaders by type of production. It assesses the main factors limiting enterprise production growth and identifies the most significant constraints. The choice of marketing strategy should be aligned with the enterprise's production strategy, which, in turn, requires the use of modern tools.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, стратегия предприятия, отрасль промышленности, рост производства, факторы.

**Keywords:** industrial enterprise, enterprise strategy, industrial sector, production growth, factors.

**Цитирование:** Рудакова О.Ю., Сиренко Е.В. Оптимальная стратегия производственных предприятий в современных условиях российской действительности // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 79–87. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_79

**История публикации:** рукопись поступила 02.02.2026, опубликована 19.06.2026.

Целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, что невозможно без эффективного маркетинга. На сегодняшний день рынок товаров крайне обширен и наполнен во всех сферах. В любой отрасли найдется достаточное количество конкурентов, чтобы всерьез задуматься о целесообразности функционирования компании в целом. Серьезным конкурентом также выступает онлайн-торговля: обилие и популярность маркетплейсов сегодня ставят перед маркетологами компаний дополнительные задачи. Однако следует понимать, что наряду с новыми вызовами современная цифровая среда также открывает новые возможности для реализации стратегий. Так, актуальность исследования заключается в том, что в современном мире маркетинговая стратегия организаций является ключевым документом, обеспечивающим жизнеспособность организации, и основным инструментом в достижении поставленных целей.

Объект исследования — производственные предприятия страны. Предмет исследования — оптимальные стратегии производственных предприятий в современных условиях.

Цель исследования — разработать основные положения сочетания производственной стратегии с маркетинговыми стратегиями продвижения производства, учитывая особенности внешней среды.

Задачами настоящего исследования являются:

- исследовать современное состояние производственной отрасли в стране;
- выявить факторы, ограничивающие рост предприятий в производственной отрасли;
- обобщить возможность применения производственных стратегий с маркетинговыми, учитывая факторы ограничивающего роста предприятий;
- рассмотреть особенности формирования маркетинговых стратегий для промышленных предприятий в условиях цифровой экономики.

**Таблица 1. Объём отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн р. [7]**

Виды производств	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Добыча полезных ископаемых	23598403	27295828	28085767	32246726
Обрабатывающие производства	62978040	66796992	74573767	87323581
Обеспечение электрической энергией, газом, паром	6445232	6730515	7506180	8173057
Водоснабжение, деятельность по ликвидации загрязнений	1866560	1836018	2078490	2319121

Методы исследования: дедукция, индукция, сравнение, систематизация, анализ, обобщение.

На первоначальном этапе исследования проведен аналитический обзор состояния отрасли промышленности. Авторский вклад аналитического исследования заключается в представлении и использовании полученных выводов с целью классификации производственных предприятий для дальнейшего определения их стратегического направления. Рассмотрен показатель — объём отгруженных товаров собственного производства с позиции видов производства, изучена структура производства в стране, выделены лидеры рынка в рамках видов производства.

В табл. 1 представлены статистические данные, отражающие объём отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами.

Согласно представленным статистическим данным, основную долю в совокупности производства страны занимает обрабатывающее производство. Его доля в 2024 г. была равна 67,1%. В течение рассматриваемого периода (2021–2024 гг.) данный вид производства демонстрирует увеличение показателей. Темп роста обрабатывающего производства в 2022 г. составил

6%, в 2023 г. — 11,6%, в 2024 году 117%, что на 5,4% больше аналогичного периода.

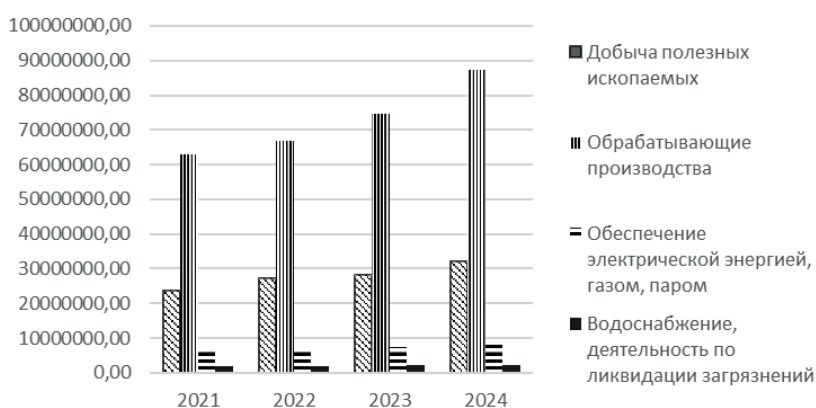
Следующим по значимости среди представленных видов производства в общей совокупности выступает «Добыча полезных ископаемых» — 24,7%. Наименьший темп роста по данному виду производства отмечен в 2023 г. (102,8%). Несмотря на наблюдаемый спад в 2023 г. последующий период оказался более продуктивным. Так, темп роста в 2024 году составил 114,8%, что на 11,9% больше предыдущего периода.

Наименьшую долю в общей структуре промышленного производства занимают: «Обеспечение электрической энергией, газом, паром» — 6% и «Водоснабжение, деятельность по ликвидации загрязнений» — 1,2%.

На рис. 1 представлена динамика различных видов производства страны.

В табл. 2 представлены статистические данные, характеризующие состояние производственной отрасли в рамках производства пищевых продуктов.

Авторами настоящего исследования проведён анализ в рамках пищевого производства. Пищевое производство в России включает в себя мясные продукты, рыбные продукты,



**Рис. 1. Динамика различных видов производства страны**

Таблица 2. Объём отгруженных товаров пищевого производства, млн р. [7]

Виды производств	2021	2022	2023	2024
Обрабатывающие производства	62978040	66796992	74573767	87323581
В том числе производство пищевых продуктов:	8540453	9825527	10696571	12305648
– переработка мяса и мясных продуктов	2145831	2418802	1751594	3109671
– переработка рыбы, ракообразных и моллюсков	587501	561761	676932	685538
– переработка овощей и фруктов	266263	308135	371646	438855
– переработка растительных и животных масел и жиров	1065594	1236084	1279799	1460630
– производство молочной продукции	1210512	1477784	1616762	1885214
– производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности	335995	413010	396298	449302
– производство хлебобулочных и кондитерских изделий	696960	852900	919493	1092330
– производство прочих пищевых продуктов	1564547	1776319	1928590	2296200
– производство готовых кормов	667251	780732	755458	887908

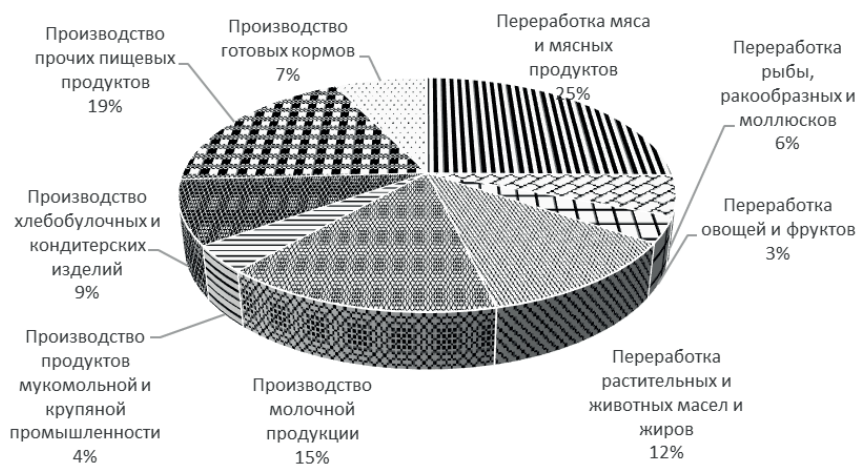


Рис. 2. Структура производства пищевых продуктов страны в 2024 г.

переработку овощей и фруктов, растительные масла и жиры, молочную продукцию, хлебобулочные изделия, производство кормов. В результате анализа явно прослеживается тенденция увеличения показателей по всем представленным видам производств. Однако можно выделить наиболее крупные в данной структуре. К таковым относится производство мясной продукции и молочной продукции. Их доля составляет 25,27% и 15,3% соответственно. Также существенная доля отмечена по виду «Переработка пищевых масел и жиров» – 12%.

На рис. 2 представлена иллюстрация структуры производства пищевых продуктов в России по итогам работы промышленных предприятий за 2024 г.

На рис. 3 представлена динамика производства по переработке растительных и животных масел и жиров за 2021–2024 гг.

На рис. 3 приведено визуальное представление статистических данных, характеризующих динамику производства по переработке растительных и животных масел и жиров за 2021–2024 гг., которое подтверждает ежегодное увеличение объёма производства.

Далее проведена оценка основных факторов, ограничивающих рост производства предприятий, на основании статистических данных Федеральной службы государственной статистики, представленных в официальном издании. (табл. 3).

Авторами выделена общая тенденция, которая свидетельствует о том, что значимость

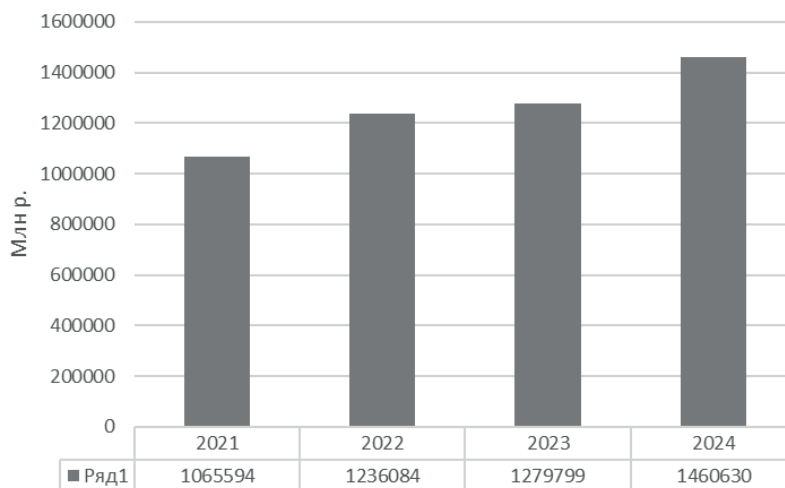


Рис. 3. Динамика производства по переработке растительных и животных масел и жиров за 2021-2024 гг.

Таблица 3. Оценка основных факторов, ограничивающих рост производства предприятий, % [7]

Факторы	03.24	06.24	09.24	12.24
Недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке	37	35	35	28
Недостаточный спрос на продукцию на внешнем рынке	20	20	19	21
Конкурирующий рынок	10	10	10	10
Высокий уровень налогообложения	25	26	27	29
Изношенность и отсутствие оборудования	13	13	14	14
Неопределенность экономической ситуации	40	40	42	45
Высокий процент коммерческого кредита	22	23	25	29
Недостаток финансовых средств	21	23	23	25
Недостаток квалифицированных кадров	29	32	33	32

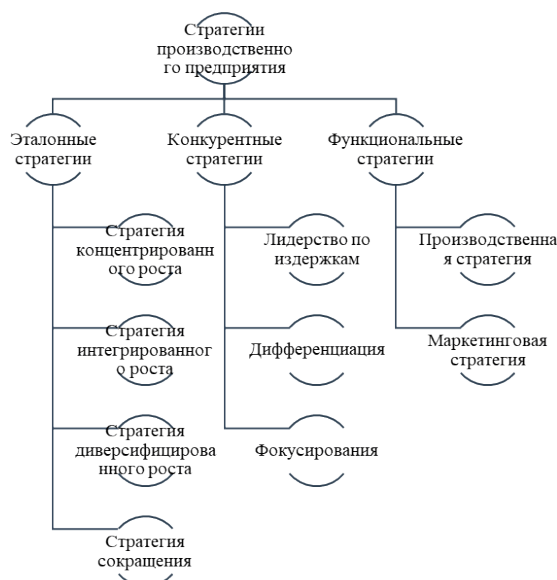
каждого фактора увеличивается при анализе последующего периода. Все факторы были распределены на 3 группы: от 0 до 15% — факторы, оказывающие незначительное влияние на деятельность производственных предприятий, от 16% до 25% — факторы среднего влияния, от 26% до 45% — факторы, оказывающие существенное влияние на деятельность производственных компаний. Таким образом, в первую группу вошли следующие факторы: «конкурирующий рынок» и «изношенность и отсутствие оборудования». Вторая группа включает в себя следующие факторы — «недостаточный спрос на продукцию на внешнем рынке» и «недостаток финансовых средств». Третья группа наиболее значимых факторов объединяет в себе: «недостаточный спрос на продукцию на внутреннем рынке», «высокий уровень налогообложения», «неопределенность

экономической ситуации», «высокий процент коммерческого кредита», «недостаток квалифицированных кадров».

Среди факторов, которые оказывают существенное влияние, выделены те, которые относятся к внешним и неконтролируемым. Поэтому производственным предприятиям необходимо включать инструменты быстрого реагирования и адаптации к текущим условиям внешней среды для достижения поставленных целей.

Аналитический обзор производственной отрасли страны позволил сделать вывод о том, что предприятия могут быть нацелены на дальнейший рост и развитие. Производственное предприятие может ориентироваться на несколько стратегий из приведенной классификации, (рис. 4).

Для большинства существующих на сегодняшний день предприятий в отрасли промышленности



**Рис. 4. Классификация стратегий производственного предприятия**

актуальным будет дальнейшее развитие на основе оптимального сочетания производственной стратегии и маркетинговой. В данной статье внимание авторов обращено на понятие «оптимальная стратегия», которое связано с дефиницией «эффективное управление». По мнению Р.И. Акмаевой, Е.А. Азизовой, Т.А. Газиева, понятие «эффективный менеджмент» означает для настоящего времени выработку наиболее оптимальной стратегии для конкретной организации в каждый данный момент времени [1]. В этой связи представлено авторское видение понятия данного определения. Оптимальная стратегия производственного предприятия — это сочетание различных стратегий в деятельности конкретного производственного предприятия с учетом условий отрасли и критериев оптимальности для достижения максимально возможной эффективности производства и рыночных целей.

При разработке инициативных стратегических решений и в целом стратегий следует учитывать как текущие обстоятельства реализации основной деятельности, так и теоретические основы разработки стратегий.

Неопределенность экономической ситуации обуславливает необходимость ориентировать бизнес-процессы, в частности, производственные процессы, на минимизацию рисков ситуаций и достижение поставленных целей. Поэтому следует в основной деятельности производственного предприятия оптимально сочетать

производственные стратегии с маркетинговыми стратегиями продвижения производства.

Особенностями промышленных предприятий является необходимость представления производимого товара на рынок, который очень часто наделён сложными техническими характеристиками. Данные характеристики не всегда понятны обширной целевой аудитории. При этом нужно учитывать, что целевой аудиторией является сегмент b2b. Данные факты обуславливают наличие поддержки специалистов данной отрасли с целью формулирования убедительного контента.

Основной производственной стратегией является наращивание возможностей на выбранных направлениях предприятием. Эти возможности создают основу предприятия в современной конкуренции [6].

Производственная стратегия является фундаментальным основанием, на котором базируется работа по развитию производственного предприятия в целом. В свою очередь в деятельность производственного предприятия включается множество взаимосвязанных подсистем, образующих внутреннюю среду организации. Данные элементы ориентированы на достижение заранее поставленных целей. Эффективная реализация производственной стратегии обусловлена взаимосвязью с другими стратегиями предприятия. В этой связи немаловажным является учет факторов внешней среды и определение основных трендов развития отрасли.

Таблица 4. Оптимальное сочетание стратегий для производственных предприятий (на примере обрабатывающей промышленности)

Специализация производственного предприятия	Производственная стратегия	Маркетинговая стратегия	Ограничивающие факторы
Лидеры рынка			
Производство мяса и мясных продуктов	Производственно-инженерная стратегия	Глобальная маркетинговая стратегия; стратегия специализации; стратегия превосходящего качества; лидерство по издержкам; дифференциация	Неопределенность экономической ситуации; недостаточный спрос на продукцию на внутреннем и внешнем рынке; высокий уровень налогообложения
Претенденты на лидерство			
Производство молочной продукции	Базовая стратегия, производственно-инженерная стратегия	Лидерство по издержкам; дифференциация; стратегия роста; стратегия престижных товаров; стратегия инноваций	Неопределенность экономической ситуации; недостаточный спрос на продукцию на внешнем рынке; высокий уровень налогообложения
Переработка растительных и животных масел			
«Устойчивые середняки»			
Производство хлебобулочных изделий	Стратегия ресурсосбережения размещения производства	Базовая маркетинговая стратегия; фокусирование; стратегия более дешевых товаров	Неопределенность экономической ситуации; высокий процент коммерческого кредита; недостаток финансовых средств; недостаток квалифицированных кадров
Переработка рыбы, ракообразных и моллюсков			
Производство готовых кормов			
Производство мукомольной и крупяной продукции			
Переработка овощей и фруктов			

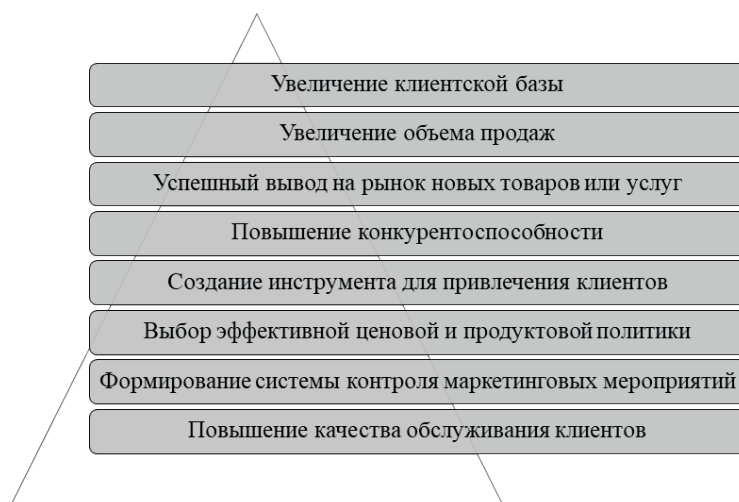
Составными элементами производственной стратегии предприятия являются: базовая стратегия, стратегия размещения производства, производственно-инженерная стратегия и стратегия ресурсосбережения [10].

Выбор маркетинговой стратегии должен коррелировать с производственной и другими стратегиями предприятия. В табл. 4 представлено обобщение аналитического исследования условий промышленной отрасли и выбор оптимальной стратегии для производственных предприятий. Классификация предприятий проведена по конкурентному статусу, однако следует заметить, что все рассматриваемые предприятия осуществляют деятельность в сфере стандартного производства, но имеют различные масштабы производства, поэтому в данном случае они относятся к виолентам. Производственные

предприятия отрасли разделены на группы: лидеры рынка, претенденты на лидерство и «устойчивые середняки». Понятие «устойчивые середняки» рассмотрено в трудах Ю.Б. Рубина. Их главной задачей является самосохранение в процессе взаимодействия с окружением [9].

Если обратиться к различным источникам за определением маркетинговой стратегии, то можно столкнуться с тем, что единое мнение на счет данного термина отсутствует. Однако существует множество различных вариаций.

Например, И. Д. Крохин и Н. Е. в статье «Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации» отмечают, что основополагающее значение маркетинговой стратегии в современных условиях обеспечивает «быструю адаптацию к имеющимся условиям и гарантирует успех в конкурентной борьбе». Исходя из



**Рис. 5. Цели разработки эффективной маркетинговой стратегии**

данного значения направленности стратегического маркетинга было определено, что сущность стратегического маркетинга — это целенаправленный поиск конкретных преимуществ перед конкурентами, который осуществляется за счет «удовлетворения нужд потребителей» [4]. Также в своей работе Гулджанов П. приводит определение маркетинговой стратегии, в котором утверждает, что это общий план компании по продвижению товаров и услуг [2]. Основные цели маркетинговой стратегии продвижения производства для промышленного предприятия представлены на рисунке (рис. 5).

«Способность компаний и брендов удивлять, впечатлять, а также вызывать в человеке желание существенным образом определяют их успех на глобальном рынке. Именно поэтому бренду или компании важно не только определить целевую аудиторию, но и суметь выстроить с ней тесную коммуникацию» [11].

Популярная литература по маркетингу предлагает маркетологам множество вариантов маркетинговых стратегий и маркетинговых приемов, однако малое их количество применимо в современном мире. Сегодня тенденции меняются стремительно, появляются новые способы торговли, новые площадки, правила, каналы продвижения, приемы и инструменты. Выбор каналов продвижения должен быть осуществлен сообразно целевым аудиториям [5].

«Современные исследования показали, что традиционные методы продвижения стали менее эффективны с появлением

интернет-маркетинга. По данным за прошедший год 62,5% мирового населения используют Интернет, больше половины населения мира ведут свою деятельность посредством глобальной сети» [11].

Однако следует отметить, что традиционные виды рекламы продолжают оставаться востребованными. Особой популярностью отличаются социальные сети, которые являются универсальным коммуникационным каналом как в рамках личного общения, так и в деловых целях.

К концу 2024 г. российский рынок рекламы достиг 311,1 млрд р. Это на 24,3% больше, чем в 2023 г., когда расходы в этом секторе оценивались в 250,3 млрд р.. Эти данные приводятся в обзоре AdIndex, опубликованном 17 марта 2025 г. В исследовании отмечается, что темпы консолидации в сегменте онлайн-рекламы растут из года в год. В качестве движущих сил рынка онлайн-рекламы называются торговые площадки, онлайн-торговые платформы и финансовые бренды [3]. Рейтинг крупнейших рекламных категорий по итогам 2024 г. представлен на рис. 6.

Исходя из данных, представленных на рис. 5 можно отметить, что в рейтинге крупнейших рекламных категорий лидирующее место занимают те, с которыми чаще всего сталкиваются пользователи сети Интернет. Ранее представленные факты позволяют сделать вывод о том, что основное направление для современной маркетинговой стратегии производственного предприятия — активное использование интернет-маркетинга.



Рис. 6. Рейтинг крупнейших рекламных категорий по итогам 2024 г. в РФ

Таким образом, можно определить основные положения для эффективной маркетинговой стратегии в 2026 г.

1. Автоматизация и искусственный интеллект способствует проведению наиболее точного анализа потребительского поведения, а также принятию эффективных решений [8].

2. Иммерсивный маркетинг, такие форматы становятся все более актуальными для вовлечения аудитории. Бренды сегодня стремятся создавать интерактивные опыты для клиентов и надо отметить, что в данном направлении наблюдается положительная динамика.

3. Повышение уровня персонализации продолжит развиваться с новой силой. Компании повышают лояльность через реализацию специфических запросов покупателей, удовлетворение специфических потребностей.

4. Видеоконтент и контент в реальном времени создают связь с клиентами здесь и сейчас.

5. Генерация контента показывает, что компания шагает в ногу со временем и тенденциями.

6. Развитие «зелёного» маркетинга, так как данная повестка активно продвигается в данный момент и находит отклик среди клиентов. Даже если экологичность не является изначальным запросом клиента, это может оказать влияние на его конечный выбор.

Маркетинговая стратегия на сегодняшний день играет ключевую роль в развитии любой компании. Обеспечивая эффективную связь с клиентами компании обеспечивают себе получение прибыли.

Сегодня, как и всегда, эффективный маркетинг способен побудить человека к покупке или сделать выбор в пользу определенной компании. Однако традиционные инструменты маркетинга сегодня уже не работают и компаниям необходимо учитывать современные тенденции при построении маркетинговой стратегии. Интернет-маркетинг и онлайн-продажи — это то, на чем следует сконцентрироваться при формировании маркетинговой стратегии сегодня.

### Библиографический список

1. Акмаева Р.И., Акмаева Р.И., Азизова Е. А., Газиев Т. А. Выбор эффективной стратегии в новой реальности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: <https://esj.today/PDF/43FAVN323.pdf>
2. Гулджанов П. Стратегический маркетинг // Символ науки. 2024. №10-1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-marketing2>
3. Интернет-реклама (рынок России). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>
4. Крохин И. Д., Коноваленко Н. Е. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации // Вестник науки. 2022. №7 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printipy-ih-realizatsii/viewer>
5. Капустина Л. М., Исакова Н. Б., Вихарева Ю. С. Стратегия продвижения компании: новые инструменты и тренды // ЕГИ. 2023. №5 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-prodvizheniyakompanii-novye-instrumenty-i-trendy>

6. Мальцева Р. А. Производственная стратегия предприятия // Экономика и социум. 2016. №3 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennaya-strategiya-predpriyatiya>
7. Промышленное производство в России. 2025: Стат. сб. / М., 2025.
8. Родин Д. А., Гоцко Т. В. Стратегия развития фирм в России в условиях цифровой экономики // Вестник государственного социально-гуманитарного университета. 2025. № 2.
9. Rubin Yu. Competitive status of market participants. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 1 (55), Pp. 108–143 (in Russian, abstr. in English).
10. Токарев Е. Н. Теоретические основы формирования производственной стратегии предприятия // Молодой ученый. 2019. № 1 (239). С. 94–96. URL: <https://moluch.ru/archive/239/55288>
11. Тхамокова С. М., Вартилова А. С. Интернет-маркетинг в коммуникациях эффективно-го продвижения // Индустриальная экономика. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-marketing-v-kommunikatsiyah-effektivnogo-prodvizheniya-1>

## References

1. Akmaeva, R. I., Azizova, E. A., & Gaziev, T. A. (2023). Choosing an effective strategy in the new reality. *Bulletin of Eurasian Science*, 15(s3). <https://esj.today/PDF/43EAVN323.pdf>
2. Guldzhanov, P. (2024). Strategic marketing. *Symbol of Science*, 10-1-2. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-marketing2>
3. *Internet advertising: Russian market*. (n.d.). <https://www.tadviser.ru/index.php>
4. Krokhin, I. D., & Konovalenko, N. E. (2022). Types of marketing strategies and basic principles of their implementation. *Science Bulletin*, 7(52). <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printsipy-ih-realizatsii/viewer>
5. Kapustina, L. M., Izakova, N. B., & Vikhareva, Yu. S. (2023). Company promotion strategy: New tools and trends. *EGI*, 5(49). <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-prodvizheniyakompanii-novye-instrumenty-i-trendy>
6. Maltseva, R. A. (2016). Production strategy of an enterprise. *Economy and Society*, 3(22). <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvodstvennaya-strategiya-predpriyatiya>
7. Rosstat. (2025). *Industrial production in Russia, 2025: Statistical collection*. Rosstat.
8. Rodin, D. A., & Gotsko, T. V. (2025). Development strategy of firms in Russia in the context of the digital economy. *Bulletin of the State Social and Humanitarian University*, 2.
9. Rubin, Yu. (2016). Competitive status of market participants. *Journal of Modern Competition*, 10(1), 108–143.
10. Tokarev, E. N. (2019). Theoretical foundations of forming an enterprise's production strategy. *Young Scientist*, 1(239), 94–96. <https://moluch.ru/archive/239/55288>
11. Tkhamokova, S. M., & Vartilova, A. S. (2024). Internet marketing in effective promotion communications. *Industrial Economy*, 5. <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-marketing-v-kommunikatsiyah-effektivnogo-prodvizheniya-1>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Рудакова Ольга Юрьевна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и бизнес-технологий Донского государственного технического университета; e-mail: [olya.rudakowa2011@yandex.ru](mailto:olya.rudakowa2011@yandex.ru)

**Сиренко Елена Васильевна**, магистрант кафедры менеджмента и бизнес-технологий Донского государственного технического университета; e-mail: [ooo.pisheprom@gmail.com](mailto:ooo.pisheprom@gmail.com)

УДК 339.9:004.9 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_88

# Информационные технологии в управлении архитектурой организации и организационным поведением как фактор оптимизации бизнес-процессов

Information technologies in managing organizational architecture and organizational behavior as a factor in business process optimization

Егорова Л.И., Смирнов А.С.

Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия

Egorova L.I., Smirnov A.S.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

**Аннотация.** В статье раскрыта экономическая роль информационных технологий в управлении архитектурой организации и организационным поведением при оптимизации бизнес-процессов. Обосновано, что цифровые решения создают эффект только при согласовании со стратегией, данными, регламентами и мотивацией персонала. Предложен ценностный подход, связывающий ИТ, процессную аналитику и центры компетенций с ростом эффективности, гибкости и конкурентной устойчивости бизнеса. Представлены выводы и рекомендации.

**Abstract.** The article reveals the economic role of information technologies in managing organizational architecture and organizational behavior in the optimization of business processes. It is substantiated that digital solutions create value only when aligned with strategy, data, regulations, and employee motivation. A value-based approach is proposed, linking IT, process analytics, and centers of competence with increased efficiency, flexibility, and competitive resilience of business. Conclusions and recommendations are presented.

**Ключевые слова:** архитектура организации, организационное поведение, информационные технологии, цифровая трансформация, бизнес-процессы, process mining, ценностный подход, экономическая эффективность.

**Keywords:** organizational architecture; organizational behavior; information technologies; digital transformation; business processes; process mining; value-based approach; economic efficiency.

**Цитирование:** Егорова Л.И., Смирнов А.С. Информационные технологии в управлении архитектурой организации и организационным поведением как фактор оптимизации бизнес-процессов // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 88–92. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_88

**История публикации:** рукопись поступила 27.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Цифровизация изменила экономическую логику развития организаций: конкурентное преимущество все в большей степени определяется не самим фактом внедрения информационных систем, а способностью бизнеса встроить их в архитектуру предприятия, бизнес-модель, регламенты, данные и управленческие практики. В отечественной литературе архитектура предприятия рассматривается как инструмент согласования стратегии, бизнес-процессов, организационной структуры и информационных систем [3]. В зарубежных исследованиях дополнительно подчеркивается, что ценность архитектуры предприятия проявляется через повышение согласованности бизнеса и ИТ, снижение организационной сложности и рост эффективности

цифровых инициатив [10]. В этих условиях управление архитектурой организации и организационным поведением выступает инструментом согласования стратегии, технологий и процессов создания ценности. Противоречие также возникает между масштабом цифровых инвестиций и неоднородностью их экономических результатов. Аналитика организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) показывает, что сектор информационно-коммуникационных технологий развивается быстрее экономики в целом, однако этот рост сам по себе не гарантирует повышения эффективности отдельных организаций [9]. Gartner отмечает, что только 48% цифровых инициатив достигают или превышают целевые бизнес-результаты, что подтверждает

необходимость управленческой, а не только технологической интерпретации цифровизации [7]. По оценкам McKinsey, генеративный ИИ и автоматизация знаний относятся к ключевым технологическим трендам 2025 г., но их результативность зависит от интеграции в бизнес-процессы и управленческие решения [8]. World Bank также подчеркивает неравномерность цифрового прогресса, что усиливает значение организационной зрелости и качества институциональной среды [11].

Архитектура организации может быть определена как система взаимосвязей между стратегическими целями, бизнес-моделью, процессами, организационной структурой, информационными ресурсами и цифровыми технологиями. Нормативное понимание архитектур предприятия связано с требованиями к стандартным архитектурам и методологиям предприятия [2]. В учебной и научной литературе архитектура предприятия раскрывается через совокупность бизнес-, информационных, прикладных и технологических компонентов [3]. Сравнительный анализ методологий разработки архитектуры предприятий показывает, что архитектурный подход обеспечивает согласование стратегического, процессного и ИТ-уровней управления организацией [6]. В отличие от узкого понимания ИТ-архитектуры, данный подход рассматривает технологии не как самостоятельную цель, а как элемент экономического механизма создания стоимости [10].

Управление архитектурой организации и организационным поведением включает описание действующего состояния, выявление проблем и возможностей, проектирование целевой модели, формирование портфеля изменений и контроль результатов [3; 6]. Экономический смысл такого управления состоит в переводе цифровых проектов из набора разрозненных инициатив в систему управляемого повышения эффективности (табл. 1) [10].

Организационное поведение является ключевым условием реализации цифрового эффекта. Даже современная информационная система не обеспечивает результата, если сотрудники сохраняют прежние практики принятия решений, дублируют операции, используют теневые каналы обмена информацией или сопротивляются

изменениям. Поэтому архитектурное управление должно включать не только описание процессов, но и изменение ответственности, мотивации и коммуникаций [3; 10].

В экономическом аспекте архитектурное управление выполняет четыре функции: координационную, поскольку связывает стратегию и операционную деятельность; аналитическую, так как выявляет узкие места и избыточные операции; инвестиционную, поскольку помогает ранжировать ИТ-проекты по ожидаемой отдаче; поведенческую, так как задает правила взаимодействия участников изменений [3; 10].

Оптимизация процесса означает не снижение издержек, а повышение соотношения между создаваемой ценностью, скоростью выполнения операций, качеством результата и совокупными издержками [10]. Ценностно-ориентированный подход предполагает, что архитектурные модели используются не ради формального описания деятельности, а для принятия управленческих решений. Их практическая ценность проявляется в устранении дублирования функций, сокращении времени прохождения операций, повышении прозрачности данных, росте управляемости ИТ-портфеля и снижении рисков [3; 10].

Наиболее существенная проблема современных цифровых инициатив заключается в разрыве между технологическим и экономическим контурами управления. Компания может внедрять CRM, ERP, BI, RPA или решения на базе ИИ, но не получать эффекта из-за несогласованности данных, отсутствия владельцев процессов, слабой мотивации персонала и отсутствия показателей результата [7; 10].

Process mining и другие инструменты аналитики процессов позволяют сократить этот разрыв. Они фиксируют фактические маршруты операций, выявляют отклонения от регламентов, показывают задержки и повторные действия [4]. Однако экономический эффект таких технологий возникает только при наличии управленческого цикла: диагностика — проектирование изменений — внедрение — измерение результата — корректировка [10].

Обобщение научных источников и аналитики позволяет выделить несколько устойчивых проблем. Первая состоит в фрагментарности цифровизации: отдельные подразделения внедряют

Таблица 1. Сценарии применения информационных технологий в управлении архитектурой организации [3, 4, 7, 10]

Центр компетенций	Сценарий	Экономическая задача	Инструменты
Эффективность	Цифровая трансформация бизнес-модели	Сокращение потерь, повышение качества управленческих решений	Карта процессов, ERP, CRM, BI, дорожная карта цифровизации
Производительность	Устранение дублирующих операций	Снижение затрат и рост пропускной способности процессов	Process mining, RPA, управленческий учет, карты добавленной стоимости
Гибкость	Согласование бизнеса и ИТ	Повышение ROI цифровых проектов и скорости адаптации	ИТ-портфель, agile-подходы, архитектурные стандарты, облачные платформы
Конкуренто-устойчивость	Управление сложностью организации	Снижение рисков фрагментации и зависимости от неформальных знаний	Метамоделли процессов, базы знаний, регламенты, центры компетенций

собственные решения, не согласованные с общей архитектурой данных и процессов. Это приводит к информационным разрывам, ручным выгрузкам, дублированию функций и росту транзакционных издержек [3; 5; 11]. Вторая проблема связана с переоценкой технологического фактора. Руководители часто ожидают, что внедрение программного продукта автоматически приведет к росту эффективности. На практике система лишь фиксирует или ускоряет уже существующую организационную логику. Если процесс изначально избыточен, автоматизация может закрепить неэффективность, а не устранить ее [7; 10]. Третья проблема заключается в недостаточной измеримости эффектов. Многие цифровые проекты оцениваются по факту внедрения, числу пользователей или объему автоматизированных операций, тогда как экономически значимыми являются снижение совокупных затрат, сокращение длительности цикла, рост выручки, повышение качества сервиса и снижение рисков [7; 10]. Четвертая проблема имеет поведенческий характер. Сопrotивление персонала, недостаток цифровых компетенций и слабая коммуникация целей трансформации снижают результативность даже хорошо спроектированных ИТ-решений. Поэтому архитектурное управление должно включать обучение, вовлечение сотрудников, понятное распределение ролей и систему обратной связи [3; 11].

**Модель практического применения.** Практическое применение ценностного подхода целесообразно строить как последовательность

управленческих действий. На первом этапе формируется карта ключевых процессов и определяются зоны потерь: задержки, повторные согласования, ручной ввод данных, несогласованные справочники, слабые контрольные точки [1; 4]. На втором этапе строится целевая архитектура процессов, данных, ИТ-решений и ответственности [2; 3]. На третьем этапе цифровые решения ранжируются по ожидаемому экономическому эффекту и сложности внедрения. Приоритет должны получать не самые технологически привлекательные проекты, а инициативы, устраняющие системные ограничения в создании ценности [7; 10]. На четвертом этапе закрепляются владельцы процессов, показатели результативности и механизм регулярного пересмотра архитектуры.

Такой подход позволяет рассматривать ИТ-инвестиции как часть единой системы организационного развития. Он снижает риск технологического детерминизма, когда цифровизация понимается как закупка программного обеспечения, и переводит фокус на управляемое изменение бизнес-процессов, компетенций и экономических результатов (табл. 2) [3; 10].

Направления повышения эффективности бизнес-процессов: 1) проводить цифровизацию после диагностики процессов, а не вместо нее [1; 4]; 2) создавать единый контур управления данными, регламентами и ИТ-портфелем [2; 3; 5]; 3) назначать владельцев ключевых процессов и связывать их ответственность с экономическими показателями [1; 10]; 4) использовать

Таблица 2. Управленческие переходы при развитии архитектуры организации [3, 6, 10]

Переход	Содержание	Ожидаемый эффект
От разрозненных ИТ-проектов к архитектурному портфелю	Согласование цифровых инициатив со стратегией и процессами	Рост управляемости инвестиций
От автоматизации операций к оптимизации процессов	Предварительное выявление потерь и устранение избыточных действий	Снижение затрат и длительности цикла
От формальных регламентов к процессной ответственности	Назначение владельцев процессов и показателей результата	Повышение дисциплины исполнения
От линейного планирования к итеративной трансформации	Постоянная обратная связь, тестирование гипотез, корректировка решений	Рост гибкости и устойчивости

process mining, BI и инструменты ИИ для выявления отклонений, но закреплять результаты через организационные решения [4; 8]; 5) оценивать цифровые инициативы по вкладу в стоимость, производительность, качество сервиса и снижение рисков [7; 10]; 6) развивать цифровые компетенции персонала и включать сотрудников в проектирование изменений [11].

Итоговые научные положения о ценностно-ориентированном управлении архитектурой организации:

1. Ключевая тенденция состоит в переходе от локальной автоматизации к архитектурно управляемой цифровой трансформации, где ИТ рассматриваются как элемент бизнес-модели, данных, процессов и организационного поведения [3; 9; 10].

2. Главная проблема цифровизации заключается не в дефиците технологий, а в недостаточной согласованности стратегических целей, ИТ-решений, регламентов и мотивации персонала; именно этот разрыв снижает отдачу от цифровых инвестиций [7; 10].

3. Установлена причинно-следственная связь между архитектурной зрелостью и экономическим эффектом: чем выше согласованность процессов, данных и ответственности, тем ниже

риск дублирования функций, роста затрат и сопротивления изменениям [3; 10].

4. Практическая рекомендация состоит в применении ценностно-ориентированного подхода: цифровые проекты должны отбираться по способности устранять конкретные потери, повышать производительность и усиливать конкурентную устойчивость [7; 10].

5. Научная новизна статьи заключается в уточнении управления архитектурой организации и организационным поведением как экономического механизма создания ценности, а также в систематизации сценариев такого управления через центры эффективности, производительности, гибкости и конкурентоустойчивости [3; 10].

6. Для повышения результативности бизнес-процессов организациям целесообразно сочетать архитектурные модели, process mining, ИИ-инструменты, центры компетенций и систему процессной ответственности [4; 8; 10].

7. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественных методик оценки вклада архитектурных решений в ROI цифровых проектов, производительность труда, снижение транзакционных издержек и рост стоимости компании [7; 10].

### Библиографический список

1. Александров Д.В. Методология моделирования распределенных систем управления бизнес-процессами макро-предприятий: автореф. дис. URL: <https://www.dissrca.com/content/metodologiya-modelirovaniya-raspredeleennykh-sistem-upravleniya-biznes-protsessami-makropredp/> (дата обращения: 10.01.2026).
2. ГОСТ Р ИСО 15704-2008. Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методологиям предприятия.
3. Зараменских Е.П., Кудрявцев Д.В., Арзуманян М.Ю. Архитектура предприятия. М., 2022.
4. Калайдин Е.Н., Нарыжная Н.Ю. Process mining — платформа интеллектуального анализа и оптимизации бизнес-процессов // Экономика устойчивого развития. 2019. № 4 (40). С. 112–116.
5. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Проблемы формирования бизнес-экосистемы на основе цифровой платформы // Инновации. 2024. № 2 (232).

6. Штейнгарт Е.А., Бурмистров А.Н. Обзор и сравнительная характеристика методологий разработки архитектуры предприятий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. № 3 (245).
7. Gartner. Only 48% of Digital Initiatives Meet or Exceed Their Business Outcome Targets. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
8. McKinsey & Company. The top trends in tech. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
9. OECD. Digital Economy Outlook 2024. Volume 1. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1\\_d30a04c9.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html)
10. Tamm T., Seddon P.B., Shanks G., Reynolds P. How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? // Communications of the Association for Information Systems. 2021.
11. World Bank. Digital Progress and Trends Report. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

## References

1. Aleksandrov, D. V. (n.d.). *Methodology for modeling distributed business process management systems of macro-enterprises*. <https://www.disscat.com/content/metodologiya-modelirovaniya-raspredeleennykh-sistem-upravleniya-biznes-protssami-makropredp/>
2. GOST R ISO 15704-2008. (2008). *Industrial automation systems: Requirements for enterprise-reference architectures and methodologies*.
3. Zaramenskikh, E. P., Kudryavtsev, D. V., & Arzumanyan, M. Yu. (2022). *Enterprise architecture*. Yurait.
4. Kalaidin, E. N., & Naryzhnaya, N. Yu. (2019). Process mining: A platform for intelligent analysis and optimization of business processes. *Economics of Sustainable Development*, 4(40), 112–116.
5. Kuznetsova, S. A., & Markova, V. D. (2024). Problems of forming a business ecosystem based on a digital platform. *Innovations*, 2(232).
6. Shteingart, E. A., & Burmistrov, A. N. (2020). Review and comparative characteristics of enterprise architecture development methodologies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 3(245).
7. Gartner. (2024). *Only 48% of digital initiatives meet or exceed their business outcome targets*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
8. McKinsey & Company. (2025). *The top trends in tech*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>
9. OECD. (2024). *Digital Economy Outlook 2024: Volume 1*. [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1\\_d30a04c9.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9.html)
10. Tamm, T., Seddon, P. B., Shanks, G., & Reynolds, P. (2021). *How does enterprise architecture add value to organisations?* Communications of the Association for Information Systems.
11. World Bank. (n.d.). *Digital Progress and Trends Report*. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Егорова Лариса Ивановна**, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета

**Смирнов Артем Сергеевич**, магистрант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета

УДК 339.138 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_93

# Эволюция маркетинговых конкурентных стратегий предпринимательства: ретроспективный анализ, текущее состояние и перспективы развития

Evolution of competitive marketing strategies in entrepreneurship: retrospective analysis, current state, and development prospects

**Писарева Е.В., Гончаров И.А.**

*Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия*

**Pisareva E.V., Goncharov I.A.**

*Rostov State University of Economics (RINH), Rostov-on-Don, Russia*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу основных подходов российских и зарубежных ученых к классификации этапов развития маркетинга. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа эволюции маркетинга и ключевой ролью маркетинговых стратегий в обеспечении устойчивого функционирования предпринимательских структур, а также в поддержании их конкурентоспособности на динамично развивающемся рынке. Целью статьи является обоснование важности проведения анализа предшествующей маркетинговой концепции для глубокого понимания текущих характеристик и прогнозирования будущих тенденций развития, а также формулирование критериев для периодизации маркетинга и маркетинговых конкурентных стратегий. Научная новизна состоит в разработке критериев периодизации маркетинга с учетом инструментов актуализации конкурентных маркетинговых стратегий, а также в авторской классификации основных этапов развития маркетинга на основе разработанных критериев. Практические выводы могут быть использованы при изучении в университете дисциплин, связанных с маркетингом и конкурентоспособностью предпринимательства. Анализ современного состояния маркетинговых конкурентных стратегий и представленные в статье перспективы их развития, с учетом наиболее значимых маркетинговых инструментов, помогут предпринимательским структурам выбрать стратегии и инструменты, соответствующие их целям, а также определить приоритетные направления для концентрации ресурсов.

**Abstract.** The article analyzes the main approaches of Russian and foreign scholars to classifying the stages of marketing development. The relevance of the study is determined by the need for a comprehensive analysis of the evolution of marketing and by the key role of marketing strategies in ensuring the sustainable functioning of business structures, as well as in maintaining their competitiveness in a dynamically developing market. The purpose of the article is to substantiate the importance of analyzing previous marketing concepts in order to gain a deeper understanding of current characteristics and to predict future development trends, as well as to formulate criteria for the periodization of marketing and competitive marketing strategies. The scientific novelty lies in the development of criteria for the periodization of marketing, taking into account the tools used to update competitive marketing strategies, as well as in the authors' classification of the main stages of marketing development based on the proposed criteria. The practical conclusions can be used in the study of university disciplines related to marketing and entrepreneurial competitiveness. The analysis of the current state of competitive marketing strategies and the prospects for their development presented in the article, taking into account the most significant marketing tools, will help entrepreneurial structures choose strategies and tools that correspond to their goals and determine priority areas for resource concentration.

**Ключевые слова:** конкурентная маркетинговая стратегия, маркетинговые инструменты, этапы эволюции маркетинговой концепции, критерии классификации.

**Keywords:** competitive marketing strategy, marketing tools, stages in the evolution of the marketing concept, classification criteria.

**Цитирование:** Писарева Е.В., Гончаров И.А. Эволюция маркетинговых конкурентных стратегий предпринимательства: ретроспективный анализ, текущее состояние и перспективы развития // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 93–103. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_93

**История публикации:** рукопись поступила 13.02.2026, опубликована 19.06.2026.

В условиях современной экономической среды малые и средние предприятия всё чаще опираются на свою способность адаптировать маркетинговые стратегии в соответствии с текущими целями бизнеса. В данной ситуации эффективность маркетинговой деятельности становится ключевым фактором, определяющим успешное развитие и рост компаний. Для более глубокого понимания и объективной оценки процессов трансформации и эволюции маркетинга важно изучать его историческое развитие. Однако до настоящего времени не существует общепринятой периодизации маркетинга, а также нет единых критериев, которые могли бы служить основой для её разработки.

В соответствии с поставленной целью задачи исследования включают анализ основных подходов российских и зарубежных ученых к классификации этапов развития маркетинга, выявление предложенных в их работах ключевых критериев периодизации маркетинговой концепции, а также разработку собственной системы критериев для классификации эволюционного развития маркетинга и маркетинговых конкурентных стратегий.

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды российских и зарубежных специалистов, посвященные проблематике маркетинга, маркетинговых стратегий и инструментов. В частности, значительное внимание уделялось работам известного американского ученого Ф. Котлера, который является одним из основоположников маркетинга как научной дисциплины. В своей статье мы исходим из ключевой роли маркетинговых стратегий в обеспечении конкурентоспособности бизнеса и важности понимания основных факторов, которые влияют на эффективность этих стратегий как в условиях современного рынка, так и с учетом исторического контекста их развития. Методология исследования включает сравнительный анализ различных подходов к классификации этапов развития концепций маркетинга и маркетинговых стратегий, а также методы систематизации, логического обобщения и интерпретации вторичной информации. Для визуализации и повышения репрезентативности результатов применялись графические методы научного исследования в форме таблиц.

В настоящее время усиливается конкурентная борьба, обусловленная высокой концентрацией малых и средних предприятий, а также растущими сложностями в противостоянии крупным корпорациям вследствие ограниченности доступных ресурсов. В условиях жесткой конкуренции маркетинговые службы предприятий должны разрабатывать и внедрять стратегии, направленные на повышение конкурентоспособности, завоевание новых рынков и удержание клиентов. В связи с изложенным мы считаем, что имеет смысл говорить о конкурентных маркетинговых стратегиях, основной целью которых является преодоление растущей конкуренции и достижение успеха.

Первым, кто ввел понятие конкурентной стратегии в профессиональный оборот в конце 1970 – начале 1980-х гг., был ведущий специалист в области конкурентной стратегии и конкурентоспособности предприятия М. Портер. Ученый утверждал, что сущность конкурентной стратегии должна быть определена посредством сравнительного анализа компании и отрасли, в которой она осуществляет свою деятельность. Он акцентирует внимание на том, что отраслевая среда играет решающую роль во внешнем окружении фирмы, и выделяет пять ключевых сил конкуренции: угрозу проникновения на рынок новых игроков, риск появления заменителей, влияние покупателей и поставщиков, а также интенсивность борьбы среди существующих конкурентов.

Согласно исследователю, главная цель конкурентной стратегии организации состоит в выборе позиции внутри отрасли, способной либо защитить компанию от давления указанных сил, либо позволить ей влиять на них в свою пользу. Для этого Портер предлагает три основных типа стратегий: достижение минимальных затрат, дифференциация продукта или услуги, а также фокусирование.

Ученый уделяет значительное внимание стратегии инноваций, которая включает в себя не только технологические инновации, но и инновации в области маркетинга. Важным представляется его замечание, что маркетинговые инновации могут оказать существенное влияние на стабильность конкуренции посредством изменения баланса между рыночной властью

покупателей и структурой издержек [6, с. 37–39, 86–98, 301–302; 10, р. 6–32].

Хотя Портер и не выделял маркетинговые конкурентные стратегии, но по сути именно они лежат в основе рассматриваемых им конкурентных стратегий.

В научной литературе представлено значительное разнообразие методологических подходов к периодизации развития маркетинга и маркетинговых стратегий. В определенной степени эталоном можно считать классификацию, предложенную Ф. Котлером, А. Сетиаваном и Х. Картаджайя. Ученые выделяют шесть основных этапов, рассматривая их в ретроспективе, в современном состоянии, а также делая прогноз на будущее. В основу классификации первых трех этапов положена ориентация на продукт (Маркетинг 1.0), клиента (Маркетинг 2.0), а затем на личность человека (Маркетинг 3.0). Рассматривая эволюцию маркетинговой концепции на этих этапах, авторы отмечают эволюцию потребностей покупателей, которые при выборе бренда хотят получить не только нужный функционал и эмоциональное удовлетворение, но также удовлетворение духовное. Одной из основных ролей маркетинга на третьем этапе становится донесение до клиентов ценности компании и установление с ними доверительных отношений с целью осуществления влияния на поведение покупателей. Подчеркивается значимость маркетинга для достижения такой важной цели устойчивого развития, как создание открытого общества для всех людей.

Маркетинг 4.0 включает переход от традиционного маркетинга к цифровому. Выделяются такие цифровые инструменты, как контент-маркетинг и омниканальный маркетинг. В основу Маркетинга 5.0 авторами положена концепция «Общества 5.0», которая предполагает использование передовых технологий на благо человечества. Главной технологией на этом этапе становится искусственный интеллект.

Особого внимания заслуживает выделение будущего этапа развития маркетинга и маркетинговых стратегий — «Маркетинг 6.0», который, по сути, является выходом за рамки привычных концепций. Этот вид маркетинга предлагается называть метамаркетингом, который представляет собой подлинное слияние

двух миров — физического и цифрового, порождая интерактивный иммерсивный клиентский опыт [3].

На данной классификации основывается и периодизация маркетинга, предложенная индийским исследователем А. Mehta. Выделяя этапы эволюции от Маркетинга 1.0 до Маркетинга 5.0, автор указывает на год, с которого начинается развитие конкретной концепции маркетинга, а также факторы, которые способствовали ее появлению. Новым является название каждого этапа: например, Маркетинг 1.0 определяется как эпоха товара, Маркетинг 2.0 — эпоха клиента, Маркетинг 3.0 — эпоха ценности, Маркетинг 4.0 — эпоха интеграции офлайн- и онлайн-коммуникаций, Маркетинг 5.0 — эпоха доминирования в цифровой среде.

Следует отметить, что в работе также выделяются цель маркетинга данного периода, его направленность, ориентация ценностного предложения и вид коммуникации. Однако перспективы дальнейшего развития маркетинга в работе не рассматриваются [9].

Р. Раджаманнар предлагает свою терминологию этапов развития маркетинга, называя их «парадигмами маркетинга». Автор выделяет пять парадигм в зависимости от того, что находится в фокусе маркетинга. В рамках первой парадигмы акцент делался на продукте, в рамках второй парадигмы — на эмоциях. Третья парадигма основана на Интернете, цифровых технологиях и данных, которые, по мнению ученого, являются двигателем маркетинга на этом этапе. Отмечается, что на этом этапе маркетинг становится более таргетированным и происходит слияние маркетинга как искусства с маркетингом как наукой. Образование четвертой парадигмы ученый связывает с распространением мобильных цифровых устройств. Появились цифровые технологии и социальные сети, и маркетинг, по мнению ученого, в первую очередь стал наукой, а не искусством. Пятую парадигму он называет парадигмой квантового маркетинга, выделяя в качестве движущих сил этого этапа искусственный интеллект, блокчейн, 5G, интернет вещей (IoT), дополненную реальность и виртуальную реальность. Автор подчеркивает, что в рамках пятой парадигмы компании будут использовать передовые

технологии, медиаплатформы и инновационные подходы, чтобы привлечь внимание, вызвать интерес и вдохновить потребителей [7].

Важно, что в классификации Р. Раджаманнара, начиная с третьей парадигмы, выделяются инструменты конкурентной маркетинговой стратегии.

Большое внимание в своем исследовании португальские ученые уделяют вопросам исторической эволюции маркетинга, включая развитие его дефиниций. Проанализировав значительное количество научных работ, они предложили классификацию основных этапов развития маркетинга на основе следующих критериев: дата, авторы и определение. Составленная ими периодизация включает одиннадцать отличающихся по продолжительности этапов (концепций): 1921, 1931, 1932, 1935, 1957, 1960, 1967, 1983, 1985, 2004 и 2017 годы. Исследователи показывают, как в эти периоды изменялись подходы ученых к содержанию маркетинга. Например, в 1921 г. автор концепции Конверс считал, что маркетинг включает деятельность предпринимателей по созданию условий для использования места и времени. Для экономиста он является частью производства. В 1957 г. Олдерсон определял маркетинг как транзакцию, которая осуществляется между группами потребителей, с одной стороны, и группами поставщиков, с другой. Маккарти (1960) трактовал маркетинг как процесс направленного перемещения продукции и услуг от производителя к конечному потребителю с целью удовлетворения их запросов и реализации корпоративных целей. Наиболее полное толкование понятия «маркетинг» заложено в концепции Американского маркетингового агентства (2017), согласно которой он представляет собой комплексную деятельность, включающую институты и процессы, направленные на создание, распространение информации, доставку и обмен предложениями, имеющими значение для потребителей, клиентов, партнёров, а также всего общества в целом [8].

Эволюция маркетинга рассматривается также в работах отечественных ученых. Детальное исследование с целью систематизации современных концепций и направлений маркетинга, а также определения ключевых тенденций трансформации маркетинговых практик

в России и за рубежом провели А.А. Оборевич и О.А. Третьяк. Они предлагают классификацию и оценку маркетинговых стратегий с точки зрения их соответствия современным тенденциям развития маркетинга. В качестве шести доминирующих концепций маркетинга выделяются следующие: транзакционная концепция (1980-е гг.), маркетинг отношений (1990-е гг.), сервис-доминирующая логика (2000-е гг.), цифровой маркетинг (2010-е гг.), маркетинг и повестка устойчивого развития (2010–2017 гг.) и трансформационный маркетинг (с 2018 гг.). В каждой концепции указываются ее авторы, суть, а также развитие методологии и инструментария [4].

Т.С. Попова, А.В. Кондрахин и В.А. Краевский предлагают классификацию развития концепций маркетинга применительно к промышленности. Они выделяют шесть концепций промышленного маркетинга: концепцию ориентации на производство, концепцию ориентации на товар, концепцию ориентации на сбыт, концепцию ориентации на потребителей, социальную концепцию маркетинга и концепцию целостного маркетинга [5].

На наш взгляд, кроме первой концепции, которая показывает специфику производственного предприятия на начальном этапе развития маркетинга, остальные концепции отражают характерные черты маркетинга любого предприятия независимо от сферы его деятельности.

Е.В. Горшенина выделяет пять основных этапов развития маркетинга, которые она определяет как: «Совершенствование производства»; «Совершенствование товара»; «Концентрация на сбыте продукта»; «Потребительская концепция» и «Социально-этический маркетинг».

Она также подчеркивает необходимость детализации основных трендов маркетинга через призму пяти актуальных направлений: цифровизация, персонализация, применение искусственного интеллекта, экологическая устойчивость и социально-экономическое развитие, а также роль социальных сетей. Особый акцент сделан на динамичном росте цифрового маркетинга и связанных с ним передовых технологий, таких как ИИ и машинное обучение, блокчейн, технологии AR и VR, а также Интернет вещей (IoT) [2].

Наиболее интересные подходы к эволюции ключевых концепций маркетинга в контексте конкурентных стратегий отражены в табл. 1.

Некоторые исследователи фокусируются на изучении эволюции цифрового маркетинга и предпринимают попытки его периодизации. Примером может служить работа Д.И. Голдыбаева, который подробно исследует этапы цифрового маркетинга в контексте новых направлений и цифровых инструментов. Исследователь проводит анализ, начиная с 2011 г., когда в отечественном цифровом пространстве ключевую роль начал играть качественный контент. Вторым этапом, по его мнению, является период с 2012 по 2013 г., когда популярным становится цифровой мобильный маркетинг, в социальных сетях появляется таргетированная реклама и зарождается инфлюенс-маркетинг. Заканчивается классификация 2022 г., когда ключевым инструментом маркетинга стали нейросети [1].

Juntao Weng выделяет три крупных периода цифрового маркетинга: 2000–2010 г., 2010–2019 г. и после 2019 г.. В работе основное внимание уделяется росту цифрового рынка и влиянию на него новых технологий, рекламных концепций, платформ и экономических кризисов [11].

Эволюция цифрового маркетинга, отраженная в работах некоторых отечественных и зарубежных ученых, представлена в табл. 2.

Таким образом, мы видим, что исследователи пользуются разной терминологией, в основу выделения этапов эволюции маркетинга входят разные критерии, и сами этапы включают разные годы. Кроме того, не все авторы выделяют конкурентные маркетинговые стратегии, а их инструменты, если и рассматриваются, то в основном применительно к более поздним этапам — цифровизации и цифровой трансформации.

На основе изучения научной литературы авторами статьи было сформулировано следующее определение конкурентной маркетинговой

Таблица 1. Эволюция ключевых концепций маркетинга в контексте конкурентных стратегий

Ученые	Этапы развития маркетинга	Суть концепции, виды и содержание маркетинговых стратегий
Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Карта- джайя [3]	Шесть этапов:	
	<i>Маркетинг 1.0 — продукт</i>	Маркетинг ориентирован на продукт
	<i>Маркетинг 2.0 — клиент</i>	Маркетинг ориентирован на клиента
	<i>Маркетинг 3.0 устойчивость</i>	Маркетинг ориентирован на личность клиента: покупатели при выборе бренда хотят получить не только требуемый функционал и эмоциональное удовлетворение, но и духовное удовлетворение. До появления Интернета компании взаимодействовали с клиентами через телевидение, печатные издания и магазины. Маркетологи привлекали клиентов через СМИ и личное общение
	<i>Маркетинг 4.0 — цифровизация</i>	Маркетинг основан на концепции четвертой промышленной революции («Индустрия 4.0»). Компании исследуют методы интеграции традиционных и цифровых каналов коммуникации. В результате две наиболее распространенные маркетинговые стратегии: мультимедийная и омниканальная. Ключевыми становятся цифровые технологии (контент-маркетинг и омниканальный маркетинг и т.п.)
	<i>Маркетинг 5.0 — развитие ИИ</i>	Маркетинг основан на концепции «Общества 5.0», которая предлагает использовать передовые технологии на благо человечества. Главная технология — технология ИИ
<i>Маркетинг 6.0 — иммерсивность</i>	От омниканального маркетинга постепенно осуществляется переход к метамаркетингу, который использует интерактивный и иммерсивный подход к формированию опыта клиентов. Пять основных технологий иммерсивного метамаркетинга: интернет вещей (IoT), ИИ, пространственные вычисления, дополненная и виртуальная реальность, технология блокчейн	

Таблица 1. Продолжение

Ученые	Этапы развития маркетинга	Суть концепции, виды и содержание маркетинговых стратегий
Р. Раджаманнар [7]	Выделяет пять парадигм в зависимости от фокуса маркетинга:	
	1-я парадигма	Акцент на продукте
	2-я парадигма	Акцент на эмоции
	3-я парадигма	Парадигма основана на Интернете, цифровых технологиях и данных; двигатель маркетинга — данные; маркетинг становится более таргетированным: «маркетинг как искусство сливается с маркетингом как наукой».
	4-я парадигма	Образовалась с распространением мобильных цифровых устройств, появились цифровые технологии и социальные сети, маркетинг в первую очередь стал наукой, а не искусством
	5-я парадигма (парадигма квантового маркетинга)	Движущие силы — ИИ, блокчейн, 5G, интернет вещей (IoT), дополненная реальность, виртуальная реальность
А.А. Оборевич, О.А. Третьяк [4]	6 ключевых концепций на основе доминирующей концепции:	
	1. Доминирующая концепция: <i>Трансакционная теория</i> (1980–е гг.). Авторы концепции: М. Портер, Ф. Котлер	Компании фокусируются на продукте, его свойствах и росте объемов реализации. Основное внимание направлено на стимулирование спроса через единичные операции. Применяются такие инструменты, как SWOT-анализ, эконометрическое моделирование и стратегическое планирование на основе конкурентного анализа
	2. Доминирующая концепция: <i>Маркетинг отношений</i> (1990–е гг.) Авторы концепции: Л. Берри, К. Гренрус	Успех компании все больше зависит от удержания клиентов и построения долгосрочных отношений. Основополагающее значение имеют внедрение CRM-систем и оценка ценности клиента на всех этапах его взаимодействия с компанией.
	3. Доминирующая концепция: <i>Сервис-доминирующая логика</i> (2000–е гг.) Авторы концепции: С. Варго, Р. Лаш	Ведущее место занимают глубинные методы исследования потребителей и их внутренних побуждений: интервью, фокус-группы, карты пути клиента (СJM), тесты А/В.
	4. Доминирующая концепция: <i>Цифровой маркетинг</i> (2010–е гг.) Авторы концепции: Д. Эдельман, Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван и др.	Маркетинг расширяет свои функции за счет персонализации, работы с большими данными и активного использования социальных сетей. Растёт значение платформенной модели бизнеса. Широко применяются показатели цифровой аналитики (CTR, CPA, ROI), а также технологии искусственного интеллекта.
	5. Доминирующая концепция: <i>Маркетинг и повестка устойчивого развития</i> (2010–2017 гг.) Авторы концепции: Дж. Шет, Н. Сегия, Д. Мартин и др.	Современный маркетинг должен способствовать достижению экологической, социальной и экономической устойчивости как компаний, так и окружающей среды. Применяются методы анализа экологического следа (Life Cycle Assessment), метрики KCO, ESG-показатели устойчивого развития фирмы.
6. Доминирующая концепция: <i>Трансформационный маркетинг</i> (начиная с 2018 г.) Авторы концепции: В. Кумар, Р. Раст, Р. Варадараджан	Адаптация маркетинговых стратегий и инструментов к технологическим изменениям, новым потребительским ожиданиям и социальной ответственности. Фокус на создании ценности для всей экосистемы — потребителей, бизнеса и общества. Методы: ИИ, предикативная аналитика и машинное обучение, технологии блокчейна и внедрение ESG-метрик	

Таблица 1. Окончание

Ученые	Этапы развития маркетинга	Суть концепции, виды и содержание маркетинговых стратегий
Т.С. Попова, А.В. Кондрахин, В.А. Краевский [5]	6 концепций промышленного маркетинга:	
	1. Концепция ориентации на производство	Предприятия снижали издержки через эффект масштаба, полностью используя мощности и налаживая связи с поставщиками. Считалось, что дешевые товары быстрее найдут покупателей.
	2. Концепция ориентации на товар	Компании фокусируются на продукте, разрабатывая качественные товары с уникальными характеристиками для конкуренции на рынке.
	3. Концепция, ориентации на сбыт	Рынок насытился, и компании стали активно использовать маркетинг для стимулирования спроса и привлечения клиентов.
	4. Концепция ориентации на потребителей	Компании анализируют рынок, изучают потребности целевой аудитории и создают продукты, соответствующие её запросам.
	5. Социальная концепция маркетинга	Компании акцентируют внимание на социальной ответственности, экологичности и благотворительности. Для успеха важны качество товара, соблюдение этических норм, положительное влияние на общество.
6. Концепция целостного маркетинга	Это актуальное направление бизнес-мышления XXI века, описывающее организацию как единую сущность, где все подразделения сотрудничают для создания положительного образа в глазах потребителей.	

Составлена авторами по [3–5,7].

стратегии: конкурентная маркетинговая стратегия представляет собой комплекс методов и инструментов, разработанных для достижения стратегических целей компании. Она включает в себя анализ и определение рыночной ниши и целевой аудитории, выявление и использование новых каналов дистрибуции и способствует эффективному распределению доступных компании ресурсов и поиску альтернативных решений для успешной конкуренции на целевом рынке. Таким образом, подчеркивается, что маркетинговая стратегия является критически важным фактором, определяющим конкурентные преимущества компании. В данной статье мы будем исходить из этой трактовки.

Представляется целесообразным рассмотреть конкурентной маркетинговой стратегии с учетом инструментов, используемых для ее реализации. Причем в качестве одного из ключевых критериев периодизации маркетинга следует учитывать как традиционные, так и инновационные методы. Важно, чтобы при разработке классификации эволюции маркетинговой концепции и маркетинговых стратегий учитывались не только

предыдущие этапы и текущее состояние маркетинговой деятельности, но и потенциальные направления ее дальнейшего развития.

Основываясь на анализе ключевых концепций и теорий, предложенных отечественными и зарубежными учеными, а также критериев, установленных в ходе исследования, нами была разработана следующая классификация основных этапов эволюции маркетинга:

**1 этап.** Маркетинг, сосредоточенный на продукте.

Среди ключевых концепций можно выделить пять конкурентных сил и три базовые стратегии Майкла Портера, SWOT-анализ, а также маркетинговый комплекс («4P» Филипа Котлера). Маркетинговая стратегия ориентирована на улучшение характеристик товара и акцентирует внимание на его функциональных и качественных аспектах. Основные инструменты: реклама, прямое почтовое сообщение, PR, личные продажи, стимулирование спроса, установление цен.

**2 этап.** Маркетинг, ориентированный на развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами. Основные инструменты: теле- и радиореклама, размещение объявлений в газетах и журналах,

директ-маркетинг, рекламные кампании в магазинах, а также участие в выставках и ярмарках.

**3 этап.** Интернет-маркетинг, основанный на анализе данных. Особое внимание уделяется качественным методам исследования потребителей и их мотивов. Основные инструменты: контекстная реклама, поисковая оптимизация сайтов (SEO), e-mail рассылки, продвижение в социальных сетях (SMM).

**4 этап.** Цифровой маркетинг. Включает не только интернет-каналы, но и наружную цифровую рекламу, рекламу на цифровом телевидении и др. Маркетинговые стратегии ориентированы на индивидуализацию и персонализацию коммуникационных процессов. Основные инструменты: цифровые платформы, SMM, таргетированная и контекстная реклама, сотрудничество с лидерами мнения.

Таблица 2. Эволюция цифрового маркетинга в контексте конкурентных стратегий и инструментов

Ученые	Этапы развития маркетинга	Суть концепции, виды и содержание маркетинговых стратегий
Juntao Weng [11]	2000–2010 гг.	Произошел рост цифрового рынка из-за увеличения числа пользователей интернет-услуг, появления таких платформ, как Facebook, Twitter, YouTube, GoogleAdWords, автоматизации маркетинга, развития мобильной рекламы.
	2010–2019 гг.	Социальные сети и смартфоны значительно повлияли на цифровой рынок, переместив его с настольных компьютеров на мобильные устройства. Социальные сети стали эффективным инструментом для повышения узнаваемости бренда, привлечения трафика и поддержания отношений с потребителями через продвижение контента и бренда.
	После 2019 г.	Наблюдается значительный рост доходов от интернет-рекламы, цифрового видеоконтента, цифрового аудио и социальных сетей
Д.И. Голдыбаев [1]	2011 г.	В отечественном цифровом пространстве начал играть ключевую роль качественный контент.
	2012–2013 гг.	Набирает популярность цифровой мобильный маркетинг, в соцсетях появляются таргетированная реклама и ретаргетинг, зарождается инфлюенс маркетинг.
	2014 г.	Выделилось два направления: брендинг маркетинг, который был в цифровом пространстве уже привычным, и перформанс маркетинг.
	2015 г.	Мессенджеры начали оформляться в отдельный канал коммуникации компаний с потребителем, нативная реклама стала самостоятельным направлением.
	2016–2017 гг.	Видеоконтент начал развиваться как отдельное направление, в Вконтакте видеоблогеры стали самыми популярными авторами.
	2018 г.	Мессенджер маркетинг выделился в отдельное направление, получил развитие инфлюенс маркетинг, появились чат боты, интернет реклама обогнала телерекламу, появилась радиореклама.
	2019 г.	Появилась аудиореклама.
	2021 г.	Применение технологий ИИ для повышения эффективности рекламных кампаний и улучшения пользовательского опыта. Возникли метавселенные.
	2022 г.	Профессиональными инструментами маркетинга стали нейросети (ChatGPT, MidJourney, Stable Diffusion)

Таблица 2. Окончание

Ученые	Этапы развития маркетинга	Суть концепции, виды и содержание маркетинговых стратегий
Е.В.Горшенина [2]	Ключевые тенденции развития маркетинга конкретизированы в разрезе пяти современных направлений:	
	1. Цифровизация	Использование Интернета, цифровых каналов коммуникации, социальных сетей, поисковой оптимизации, мобильных устройств.
	2. Персонализация	Основные способы персонализации: сегментация аудитории, персонализированные предложения, персонализированный контент, интерактивные опросы. Использование данных и аналитики для создания уникального клиентского опыта.
	3. Использование искусственного интеллекта	Использование ИИ для анализа больших объемов данных, определения потребности клиентов и персонализированных решений.
	4. Устойчивость и развитие	Включение в маркетинговые стратегии элементов устойчивого развития и социальной ответственности.
	5. Влияние социальных медиа	Использование социальных платформ для формирования мнения и поведения потребителей, для продвижения продуктов и брендов.

Составлена авторами по [1, 2, 11].

**5 этап.** Квантовый маркетинг, основанный на применении искусственного интеллекта, технологий блокчейна и интернета вещей (IoT). Особое внимание уделяется интеграции омниканальных маркетинговых стратегий, направленных на создание бесшовного клиентского опыта. В рамках маркетинговой деятельности акцентируется внимание на устойчивом развитии компании и внедрении принципов социально-этического маркетинга.

**6 этап.** Метамаркетинг, включающий разработку и внедрение маркетинговых стратегий дальнейшего развития маркетинга. Основное внимание будет сосредоточено на интеграции иммерсивных технологий. Пять основных технологий иммерсивного метамаркетинга: интернет вещей (IoT), ИИ, пространственные вычисления, дополненная и виртуальная реальность, технология блокчейн.

В заключение необходимо отметить, что маркетинговые стратегии являются ключевым элементом, определяющим способность организаций адаптироваться к динамически изменяющимся рыночным условиям. Для более

глубокого понимания текущего состояния маркетинговой концепции необходимо провести ретроспективный анализ ее исторического развития. Значительный интерес представляет также прогнозирование дальнейшего развития данной концепции.

Исследование показало, что отсутствуют единые критерии классификации основных этапов развития маркетинга. В ходе анализа эволюции маркетинговой концепции ученые, как правило, основываются на определении ключевых направлений маркетинговой деятельности на различных этапах развития: ориентация на продукт, ориентация на потребителя или фокус на взаимоотношения между производителем и потребителем. Учитывается стратегическая ориентация компании, которая может включать цели расширения рыночной доли, внедрения на новые рынки или достижения лидирующих позиций в своей отрасли. Однако маркетинговые инструменты либо не принимаются во внимание, либо анализируются исключительно в контексте их применения на современных этапах развития маркетинга, последовавших за появлением Интернета.

Для обеспечения четкой периодизации маркетинговой концепции необходимо разработать унифицированные критерии, которые будут служить основой для классификации всех этапов развития маркетинга и маркетинговых стратегий. Такими критериями могут быть направленность маркетинговой деятельности, включая фокус маркетинговых стратегий; ключевые маркетинговые направления; основные инструменты реализации маркетинговых стратегий, включая традиционные и цифровые методы.

В качестве перспектив дальнейших исследований рекомендуется рассмотреть эволюцию традиционных маркетинговых стратегий, поскольку современные инновационные стратегии в ряде случаев основываются на традиционных стратегиях и представляют собой их совершенствование. В качестве примера можно привести эволюцию рекламы от традиционной радио- и аудиорекламы до интернет-рекламы, нативной рекламы и других цифровых форматов.

### Библиографический список

1. Голдыбаев Д. И. Эволюция цифрового маркетинга и его роли в управлении бизнесом // Практический маркетинг. 2023. № 4 (310). С.36–41.
2. Горшенина Е. В. Ключевые тенденции развития маркетинга // Экономические исследования. 2024. №93.
3. Котлер Ф. Сетиаван Айвен, Картаджайа Хермаван Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. пер. с англ. М.: Эксмо, 2025.
4. Оборевич А. А., Третьяк О. А. Маркетинг: эволюция концепций и выявление направлений развития маркетинговых практик // Российский журнал менеджмента. 2025. № 23 (2). С. 310–331.
5. Попова Т. С., Кондрахин А. В., Краевский В. А. Эволюция взглядов на роль маркетинга в промышленности // Практический маркетинг. 2024. №8 (326). С.55–60.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2020.
7. Раджаманнар Р. Квантовый скачок маркетинга. Если не внедрите это сегодня, вашей компании не станет завтра: пер. с англ. М.: Эксмо. 2021.
8. Marketing: History and Development of Its Definition (2023) / Paulo Botelho Pires, José Duarte Santos, InêsVeiga Pereira // Encyclopedia of Information Science and Technology, Sixth Edition Chapter 59.
9. Mehta A. The Evolution of Marketing 1 to Marketing 5 (2022) // International Journal of Law Management & Humanities. 2022. Vol. 5, Issue 4. P. 469.
10. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction // New York: Free Press Edition, 1998. P.6–32.
11. Weng J. The Evolution of Digital Marketing in the 21st Century: Three Periods Analysis // (2023) BCP Business and Management.

### References

1. Goldybaev, D. (2023). The Evolution of Digital Marketing and Its Role in Business Management. *Practical Marketing*, 4 (310), 36–41.
2. Gorshenina, E. (2024). Key Trends in Marketing Development. *Economic Research*, 3.
3. Kotler, Ph., Setiawan, I., Hermawan, K. (2025). *Marketing 6.0. The Future of Immersion, the Merging of the Digital and Physical Worlds*. Moscow, Eksmo.
4. Oborevich, A., Tretyak, O. (2025). Marketing: Evolution of Concepts and Identification of Directions for the Development of Marketing Practices. *Russian Journal of Management*, 23 (2), 310–331.
5. Popova, T., Kondrakhin, A., Kraevsky, V. (2024). Evolution of Views on the Role of Marketing in Industry. *Practical Marketing*, 8 (326), 55–60.
6. Porter, M. (2020). *Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow, Alpina Publisher.
7. Rajamannar, R. (2021). *Quantum Leap of Marketing. If You Don't Implement It Today, Your Company Will Not Exist Tomorrow*. Moscow, Eksmo.
8. Marketing: History and Development of Its Definition (2023). In Pires, P.B., Santos, J.D., Pereira, IV. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Sixth Edition, Chapter 59. DOI: 10.4018/978-1-6684-7366-5.ch059
9. Mehta, A. (2022). The Evolution of Marketing 1 to Marketing 5. *International Journal of Law Management & Humanities*, 5(4), 469–485.
10. Porter, M.E. (1998). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. *New York: Free Press Edition*, 6–32.

11. Weng, J. (2023). The Evolution of Digital Marketing in the 21st Century: Three Periods Analysis. *BCP Business and Management*, 38, 2041–2946.

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Писарева Екатерина Владимировна**, д-р экон. наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы Ростовского государственного экономического университета (РИНХ); e-mail: [ekaterina838@yandex.ru](mailto:ekaterina838@yandex.ru)

**Гончаров Игорь Александрович**, аспирант кафедры маркетинга и рекламы Ростовского государственного экономического университета (РИНХ); e-mail: [iggoncharov2501@mail.ru](mailto:iggoncharov2501@mail.ru)

# Логистика экспортных поставок продукции АПК в условиях развития внешней торговли России со странами Азии

Logistics of export supplies of agro-industrial products in the context of Russia's foreign trade development with asian countries

**Соколова И.И., Алухьян А.А.**

*Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия*

**Sokolova I.I., Alukhanyan A.A.**

*Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу особенностей логистической организации экспортных поставок продукции сельского хозяйства с учетом ориентации внешнеторговой политики России на развитие международной торговли со странами Азии. Однако успешная реализация этого вектора сталкивается с комплексом системных проблем, требующих пересмотра традиционных логистических подходов, учитывающих удаленность регионов-производителей от азиатских рынков сбыта, усугубляемую ограниченной пропускной способностью железнодорожной инфраструктуры.

**Abstract.** The article analyzes the specific features of the logistics organization of agricultural exports, taking into account the focus of Russia's foreign trade policy on the development of international trade with Asian countries. The relevance of addressing this issue is due to the limited availability of European markets, which has created the need to explore the markets of Asian countries. However, the successful implementation of this vector faces a range of systemic problems that require a revision of traditional logistics approaches, taking into account the remoteness of producing regions from Asian markets, which is exacerbated by the limited capacity of railway infrastructure and regulatory restrictions specific to the Asian direction.

**Ключевые слова:** внешняя торговля, экспортные поставки, сельскохозяйственная продукция, логистическая инфраструктура, страны Азии.

**Keywords:** foreign trade, export supplies, agricultural products, logistics infrastructure, Asian countries.

**Цитирование:** Соколова И.И., Алухьян А.А. Логистика экспортных поставок продукции АПК в условиях развития внешней торговли России со странами Азии // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 104–108. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_104

**История публикации:** рукопись поступила 24.02.2026, опубликована 19.06.2026.

За последние два десятилетия российский агропромышленный комплекс (АПК) прошел сложный путь развития, позволивший стране перейти от импортозависимости к статусу государства-гаранта глобальной продовольственной безопасности. Как известно из официальных источников, по итогам 2024 г. Россия достигла исторического максимума, экспортировав 109 млн т. продукции АПК. В денежном выражении экспорт превысил 43 млрд дол., что позволило стране войти в тройку мировых лидеров по физическим объемам поставок [7].

В рамках предпринятого исследования важно отметить, что до 2022 г. ключевыми рынками сбыта продукции АПК были европейские страны. Однако, комплекс барьеров, таких как введенные со стороны европейских стран санкции, включая

ограничения на импорт российской продукции и логистические барьеры, привел к резкому сокращению экспорта в Европу. По статистическим данным за 2024 г., объем экспорта продукции АПК в европейские страны сократился на 20,37% [4]. На фоне указанных трансформационных тенденций на мировом рынке в 2022 г. в России была принята обновленная стратегия развития АПК до 2030 г., которая предусматривала расширение экспорта в «дружественные» страны, среди которых особое место заняли Китай, Индия и страны Юго-Восточной Азии [5].

В целом, особенности эволюции экспортных поставок продукции АПК из России представлены в табличной форме (табл. 1).

Из табл. 1 мы видим, что доля «дружественных стран» в экспортных поставках продукции

**Таблица 1. Эволюция экспортных поставок продукции АПК из России на современном этапе трансформации внешнеэкономических связей (составлена по [4, 5, 2])**

Параметр	Период до 2022 г.	2022 г. – 2023 гг.	2024 г. по настоящее время
Характеристика периода	Традиционные устоявшиеся внешнеэкономические связи	Период адаптации и шока во внешнеэкономических связях	Закрепление новой ориентации во внешней торговле на сотрудничество со странами Азии
География (основные рынки)	Доминирование стран Европы и СНГ в экспортных поставках	Резкий сдвиг экспортных поставок в сторону стран Азии	Устойчивая ориентация экспортных поставок на новые рынки (Китай, Индия и страны Юго-Восточной Азии)
Товарная структура	Преобладание сырьевых товаров в экспортных поставках продукции АПК	Увеличение доли продукции глубокой переработки в экспортных поставках продукции АПК	Рост доли продукции глубокой переработки в экспортных поставках (мясо, молоко, растительные масла, филе рыбы, рыбная мука)
Ключевые показатели и стратегия	Устоявшиеся логистические цепочки между Россией и странами Европы	Поиск новых логистических решений в ориентации экспортных поставок в страны Азии, рост доли «дружественных стран» во внешней торговле России до 90%	Снижение стоимостных объемов экспорта из-за ценовой конъюнктуры, вместе с этим структурный сдвиг экспортных поставок в пользу товаров с высокой добавленной стоимостью и расширение географии

АПК в период 2022–2023 гг. увеличилась до 90%, что свидетельствует о высокой скорости адаптации логистических и внешнеэкономических механизмов в ответ на глобальные шоки и ограничения. Также важно отметить, что, начиная с 2024 г. экспортные поставки продукции АПК более диверсифицированы географически и устойчивы структурно, несмотря на текущие вызовы ценовой конъюнктуры на мировом рынке.

Таким образом, представленная фактография и проведенный обзор подтверждают актуальность предпринятого исследования и своевременность развития научных изысканий в русле данной проблематики.

Изучение эмпирических особенностей логистики экспортных поставок продукции АПК в условиях развития внешней торговли России со странами Азии целесообразно, по мнению авторов, проводить в следующей последовательности: во-первых, изучить факторы, оказывающие структурное влияние на тенденции глобального рынка продукции АПК, во-вторых, исследовать географическую и качественную структуру экспортных поставок продукции АПК из России в страны Азии, в-третьих, дать оценку перспектив развития логистики экспорта продукции

АПК, а также выявить возможные угрозы и вызовы, возникающие в данной сфере.

Развивая представленную позицию, перейдем к изучению ключевых факторов структурного влияния на мировой рынок продукции АПК.

Мировой рынок продукции АПК в современных условиях испытывает структурное влияние многопараметрической системы факторов, включающей геополитические, демографические, экономические, технологические, экологические и институциональные элементы, сложное взаимодействие которых приводит к тому, что рынок становится все более фрагментированным, подверженным конъюнктурным колебаниям и предъявляющим повышенные требования к логистике международных поставок.

Отталкиваясь от данных утверждений, важно отметить, что именно демографические и потребительские факторы оказывают комплексное и многогранное влияние на мировой рынок продукции АПК, определяя значительным образом объем глобального спроса, перераспределяя его центры в страны Азии. Вместе с этим, меняющиеся потребительские предпочтения населения (стремление к здоровому образу жизни,

натуральным продуктам, удобству и этичному производству) формируют качественные характеристики спроса, тем самым создавая новые рынки и ниши для продукции глубокой переработки.

Если обратиться к анализу демографических тенденций в мире, то в экспертных источниках указано, что «на Индию и страны Юго-Восточной Азии к 2033 году будет приходиться 31% мирового потребления. Этот рост будет обеспечен увеличением городского населения и повышением уровня благосостояния. Следующая азиатская волна становится мощнейшим геополитическим и рыночным сдвигом, формирующим спрос и предложение на мировом рынке продукции АПК» [3].

В этих условиях значительно изменилась роль России на мировом агропродовольственном рынке: несмотря на то что зерновые ресурсы по-прежнему составляют основу экспортных поставок, доля продукции глубокой переработки демонстрирует устойчивый рост. В 2025 г. объем поставок таких товаров превысил 20 млрд дол., увеличившись более чем на 12% [3]. В состав этой категории входят масложировые компоненты

(такие как подсолнечное и соевое масла), а также готовые мясные и рыбные изделия. Параллельно с этим, в секторе мирового рынка продуктов животноводства Россия демонстрирует заметное укрепление глобальной роли, находясь в первой десятке по объемам экспорта мяса птицы и свинины.

Более подробно позиция России в мировом рейтинге, отражающем положение стран-экспортеров продукции АПК, представлена в табл. 2.

Анализируя данные табл. 2, можем заключить, что за последние пять лет Россия заняла место ведущего поставщика продукции АПК на мировой рынок. Вместе с этим необходимо отметить, что за анализируемый период кардинально изменились основные направления экспортных поставок продукции АПК из России: произошло смещение фокуса с традиционных европейских рынков с отлаженной логистической инфраструктурой в сторону динамично развивающихся стран Азии, среди которых лидирующие позиции по импорту занимает Китай, Казахстан и другие государства из стран СНГ, Азии. Так, например, в 2025 г. Россия получила доступ на рынки Малайзии (индейка, молочные продукты),

**Таблица 2. Изменение позиций России по экспортным поставкам продукции АПК в мировом рейтинге «ТОП-20 экспортеров продукции АПК» [3, 8]**

Год	Место России в мировом рейтинге «ТОП-20 экспортеров продукции АПК»	Примечание
2017	25	Экспорт продукции АПК из России впервые превысил 20 млрд дол. США, Россия стала мировым лидером по экспорту пшеницы впервые в современной истории
2018	24	Рост экспортных поставок продукции АПК России на 20% к 2017 г., возвращение статуса аграрной державы
2020	17	Вхождение в мировой рейтинг «ТОП-20 стран-экспортеров продукции АПК»
2021	17	Совокупный среднегодовой темп роста (CAGR) 15,6% — лучший темп роста среди стран-лидеров по экспорту продукции АПК
2022	17	Стабильный рост экспортных поставок продукции АПК России на фоне санкционного давления
2023	18	Объемы экспорта продукции АПК соответствуют уровню стран, занимающих 13–16-е места (Австралия, Аргентина)
2024	3	Стабилизация и рост экспортных поставок продукции АПК за счет продукции глубокой переработки. По физическому объему экспортных поставок после США и Бразилии
2025	Данные глобального рейтинга пока не опубликованы	Укрепление позиций благодаря структурным изменениям экспортных поставок продукции АПК, с увеличением объемов продукции глубокой переработки.

Филиппин (говядина), Гвинеи (широкий спектр мяса) и других стран.

Важное место в структуре предпринятого исследования занимает проблематика логистической организации экспортных поставок продукции АПК из России с учетом представленной фактографии и анализа. Логистика поставок российской продукции АПК в Азию в настоящее время представляет собой сложную, динамично развивающуюся систему, которая инициирует кардинальную перестройку имеющейся и формирование современной международной логистической инфраструктуры. Поэтому далее представим характеристику логистических маршрутов и инфраструктурных проектов на этом направлении.

В ответ на меняющуюся геополитическую картину Россия сосредоточилась на укреплении торговых связей со странами Востока и Юга, доступ к которым обеспечивается через логистический транспортный коридор «Север – Юг» (являющийся стратегической альтернативой морских маршрутов через Суэцкий канал и Черное море, обеспечивающей выход России на рынки Индии, а также Ирана и стран Персидского залива).

Для реализации этой стратегии активно развиваются железнодорожные и мультимодальные перевозки, а также формируется новая логистическая инфраструктура в соответствии с возникающими потребностями. Так, например, экспортные поставки продукции АПК из России в Китай осуществляются как по железной дороге через Казахстан, так и морским путем через порты Дальнего Востока. Экспертные источники представляют информацию о том, что «к концу 2025 года объем перевозок составил 600 тысяч тонн продукции АПК, что на 20% больше запланированного, а к 2030 году достигнет 1 миллиона тонн» [1].

Для обеспечения указанных объемов экспортных поставок продукции АПК из России на восточном направлении в рамках стратегической инициативы стран ЕАЭС «планируется к 2030 году построить 24–25 крупных оптово-распределительных центров (ОРЦ), каждый из которых потребует инвестиций в размере от 7 до 10 миллиардов рублей. Первый ОРЦ откроется в Новосибирске в середине 2026 года, а аналогичные инфраструктурно-логистические проекты реализуются на Урале, в Сибири и Московской области. Вместе с этим, на китайской границе

в Забайкалье уже введен в эксплуатацию зерновой терминал, обеспечивающий стабильные экспортные поставки зерновых ресурсов в Китай, Центральную Азию и на Ближний Восток» [1].

Следует также указать, что «в феврале 2026 года компания РЖД Логистика запустила новый контейнерный маршрут, обеспечивающий бесперебойные поставки продукции АПК и удобрений в Индию по маршруту Чехов (МО) – Казахстан – Туркменистан – Иран – порт Нава-Шева (Мумбай) за 35–37 дней. Актуальность и потенциал развития указанного маршрута подтверждается статистическими данными, которые показывают рост объемов экспортных поставок по сравнению с 2025 годом на 26%» [6].

Развитие логистики экспортных поставок продукции АПК в Азию сталкивается с комплексом инфраструктурных проблем, ограничивающих ее эффективность, которые могут быть сгруппированы в несколько блоков. Первый из них включает системные проблемы, связанные с пропускной способностью восточных транспортных коридоров (Байкало-Амурская (БАМ) и Транссибирская (Транссиб) железнодорожные магистрали), выступающих основными сухопутными «воротами» на востоке страны, текущее состояние и существенная перегруженность которых не позволяют в полной мере реализовать экспортный потенциал агропромышленного комплекса.

Второй блок включает организационно-инфраструктурные проблемы, которые заключаются в том, что точки выхода БАМа и Транссиба к китайской границе совпадают, поэтому сложности одних магистралей (нехватка путей, складов, вагонов) автоматически становятся проблемами других, создавая единые «узкие места» на пунктах пропуска через границу.

Третий блок включает вызовы, связанные с дефицитом трудовых ресурсов в зоне БАМа. Несмотря на активное промышленное освоение за последние 10–15 лет, в регионе наблюдается убыль населения, что создает дефицит трудовых ресурсов и ставит под угрозу возможность высококвалифицированного обслуживания и обеспечения эффективного функционирования и развития его логистической инфраструктуры.

Резюмируя изложенное, можем отметить следующее. Логистика экспортных поставок

продукции АПК в Азию в современных условиях требует значительных изменений, которые должны включать современную инфраструктуру (хабы, терминалы), сопровождающую железнодорожные и мультимодальные маршруты, развивающие транспортный коридор «Север – Юг».

Таким образом, в сложившейся ситуации логистика становится не только вспомогательным, но и ключевым стратегическим инструментом, определяющим конкурентоспособность

российского АПК на азиатском рынке. Реализация успешной стратегии развития экспортных поставок продукции АПК во многом зависит от того, как быстро государство и заинтересованные компании сформируют бесперебойную и экономически выгодную систему экспортных поставок, где логистика должна превратиться в движущую силу роста, обеспечив конкурентоспособные цены, установленные сроки доставки и требуемое качество продукции.

### Библиографический список

1. Лозгачева С., Львова А., Волобуев А. «Агроэкспресс» отправляется в Китай. URL: <https://expert.ru/amp/promishlennost/agroekspress-otpravlyaetsya-v-kitay>
2. Научно-технологическое развитие АПК России в новых экономических условиях: механизмы и направления: монография / под ред. И.С. Санду, Нечаева В.И. М.: «Научный консультант», 2022. 176 с.
3. ОЭСР-ФАО: развивающиеся экономики продолжают определять рынки сельскохозяйственной продукции. URL: <https://www.fao.org/newsroom/detail/oecd-fao-agricultural-outlook-emerging-economies-will-continue-driving-agricultural-markets/ru>
4. Полунина Н.Ю. Ориентация на экспортные рынки – приоритетная задача аграрной отрасли Российской Федерации // Экономические исследования. 2024. № 2. URL: <https://myeconomix.ru/upload/iblock/f1d/xvqkuvfp5p13uzowcf0049b85k0o4440.pdf?ysclid=mlt4h91u6p253859744>
5. Прохорова О. В. Экспорт продуктов АПК из России в условиях санкционной политики // Балтийский экономический журнал. 2023. № 3(43). 56–63.
6. «РЖД Логистика» запустила новый контейнерный сервис в Индию. URL: <https://reis.zr.ru/news/rzhd-logistika-zapustila-novyi-konteyneryi-servis-v-indii>
7. Россия в 2024 году экспортировала 109 млн тонн продукции АПК. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23674949>
8. Экспорт продукции АПК из России в 2025 году составил \$41,6 млрд. URL: <https://tass.ru/ekonomika/26485673>

### References

1. Lozgageva, S., Lvova, A., & Volobuev, A. (n.d.). "Agroexpress" is heading to China. <https://expert.ru/amp/promishlennost/agroekspress-otpravlyaetsya-v-kitay>
2. Sandu, I. S., & Nechaev, V. I. (Eds.). (2022). Scientific and technological development of the Russian agro-industrial complex in the new economic conditions: Mechanisms and directions. Nauchny Konsultant.
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), & Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). Emerging economies will continue to shape agricultural markets. <https://www.fao.org/newsroom/detail/oecd-fao-agricultural-outlook--emerging-economies-will-continue-driving-agricultural-markets/ru>
4. Polunina, N. Yu. (2024). Focusing on export markets: A priority for the agricultural sector of the Russian Federation. Economic Research, 2. <https://myeconomix.ru/upload/iblock/f1d/xvqkuvfp5p13uzowcf0049b85k0o4440.pdf?ysclid=mlt4h91u6p253859744>
5. Prokhorova, O. V. (2023). Export of agricultural products from Russia under the sanctions policy. *Baltic Economic Journal*, 3(43), 56–63. <https://doi.org/10.46845/2073-3364-2023-03-56-63>
6. Russian Railways Logistics. (n.d.). Russian Railways Logistics launched a new container service to India. <https://reis.zr.ru/news/rzhd-logistika-zapustilala-novyi-konteyneryi-servis-v-indiiu>
7. TASS. (2025). Russia exported 109 million tons of agricultural products in 2024. <https://tass.ru/ekonomika/23674949>
8. TASS. (2025). Exports of agricultural products from Russia in 2025 amounted to \$41.6 billion. <https://tass.ru/ekonomika/26485673>

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Соколова Ирина Игоревна, д-р экон. наук, профессор кафедры международной экономики и бизнеса Донского государственного технического университета; e-mail: [ira5986@bk.ru](mailto:ira5986@bk.ru)

Алуханян Артур Александрович, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и бизнес-технологий Донского государственного технического университета; e-mail: [aaluhanyan@donstu.ru](mailto:aaluhanyan@donstu.ru)

УДК 338.2:330 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_109

# Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром»

Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of PJSC Gazprom

Соколовская Е.Н., Саматова Т.Б., Власова Н.В.

Ухтинский государственный технический университет, Ухта, Россия

Sokolovskaya E.N., Samatova T.B., Vlasova N.V.

Ukhta State Technical University, Ukhta, Russia

**Аннотация.** Успешное привлечение финансовых ресурсов в организацию определяется ее инвестиционной привлекательностью. При выборе организации для вложения средств инвестор руководствуется финансово-экономическими показателями деятельности компании. В статье рассматриваются качественные, количественные и комплексные методы оценки инвестиционной привлекательности организации. По данным бухгалтерской отчетности ПАО «Газпром» в динамике за 5 лет проводится анализ инвестиционной привлекательности по индикативной семифакторной модели, основанной на расчете рентабельности активов и совокупного интегрального индекса. Определяется класс кредитоспособности организации по методике ПАО «Сбербанк». Обобщаются данные рейтинговых агентств оценки инвестиционной привлекательности посредством присвоения кредитного рейтинга. Авторами даются рекомендации по приобретению акций ПАО «Газпром» в зависимости от целей инвестирования.

**Abstract.** The successful attraction of financial resources to an organization is determined by its investment attractiveness. When choosing an organization for investment, an investor is guided by the company's financial and economic performance indicators. The article discusses qualitative, quantitative, and comprehensive methods for assessing an organization's investment attractiveness. Based on the financial statements of Gazprom PJSC, a five-year analysis of the organization's investment attractiveness is conducted using an indicative seven-factor model based on the calculation of return on assets and a comprehensive integral index. The organization's creditworthiness class is determined using the methodology of Sberbank PJSC. The article summarizes data from rating agencies assessing investment attractiveness through the assignment of credit ratings. The authors provide recommendations for purchasing shares of Gazprom PJSC depending on investment goals.

**Ключевые слова:** инвестиционный потенциал, привлекательность, рейтинг, кредитоспособность, интегральный индекс, рентабельность активов.

**Keywords:** investment potential, investment attractiveness, rating, creditworthiness, integral index, return on assets.

**Цитирование:** Соколовская Е.Н., Саматова Т.Б., Власова Н.В. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром» // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 109–116. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_109

**История публикации:** рукопись поступила 14.02.2026, опубликована 19.06.2026.

Вопрос формирования финансовых ресурсов остается одним из первоочередных в любой организации. Перспективы успешного развития предприятия во многом определены ее инвестиционной привлекательностью. Инвестор, принимая решение о вложении средств в конкретную организацию, руководствуется комплексным анализом ее инвестиционной привлекательности. Всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности организации позволяет потенциальному инвестору получить информацию не только на данный момент времени, но спрогнозировать будущие риски

вложений и перспективы развития выбранной для инвестиций организации.

Целесообразность инвестирования средств в организацию с целью максимизации прибыли и получения дивидендного дохода определяется привлекательностью инвестиций в предприятие.

Обобщая подходы к интерпретации понятия «инвестиционная привлекательность», предлагаемые Ю.А. Шалимовой, С.А. Балахановым, Н.Н. Нуриевым, Ю.Е. Семеновой, Н.И. Егоршевой, можно сформулировать следующее определение: инвестиционная привлекательность – это экономическая категория, включающая ряд

Таблица 1. Методы оценки инвестиционной привлекательности организации [3]

Качественные	Количественные	Комплексные
Экспертный метод «Дельфи»	Экономико-математические методы	Методы интегральной оценки
Метод рейтинговых агентств	Методика оценки кредитоспособности Сбербанка	Модель Севрюгина
PEST-анализ	Финансовый метод	Балльно-рейтинговая
SWOT-анализ	Метод DCF (дисконтирования денежных потоков)	Индикативная семифакторная модель
	Метод WACC	Метод анализа реальных опционов
	Модель экономической добавленной стоимости EVA	Модель «due diligence»
	Модель Гордона	

показателей, оценивающих эффективность деятельности организации, ее платежеспособность, кредитоспособность, конкурентоспособность, которые формируют потенциальный инвестиционный спрос [7].

Рост инвестиционной привлекательности организации способствует притоку капитала и соответственно расширяет возможности развития хозяйствующего субъекта. Потенциальные инвесторы, приобретая акции компании, наращивают финансовые ресурсы эмитента и позволяют реализовывать инвестиционные проекты, тем самым обеспечивая максимизацию прибыли, которая, в свою очередь, будет направлена на выплату дивидендов, повышая благосостояние акционеров. В повышении инвестиционного потенциала организации заинтересованы как инвесторы, так и действующие собственники.

На сегодня существует большое множество методик, применяемых для оценки инвестиционной привлекательности. Методики базируются на расчете показателей финансового состояния организации и ориентированы на принятия решений со стороны инвестора (табл. 1).

Нет однозначного ответа, какая из действующих методик позволяет всесторонне и точно

определить инвестиционную привлекательность предприятия. В связи с чем возникает потребность использования различных подходов к оценке целесообразности инвестирования в конкретную организацию. Для объективной оценки нельзя использовать только одну методику.

Остановимся на наиболее распространенных и часто применяемых подходах. Используя индикативную модель, проведем оценку инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром». Методика основана на модели рентабельности активов [2]. Достоинством модели является возможность учета различных факторов, формирующих рентабельность активов. А расчет совокупного индекса позволяет всесторонне оценить инвестиционный потенциал: с позиции достаточности капитала, риска невозврата кредитных ресурсов, соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, а также суммы имеющихся активов.

Анализ проводится по данным первичной бухгалтерской отчетности организации [4]. Этапы проведения оценки инвестиционной привлекательности организации по индикативной модели отражены на рисунке.

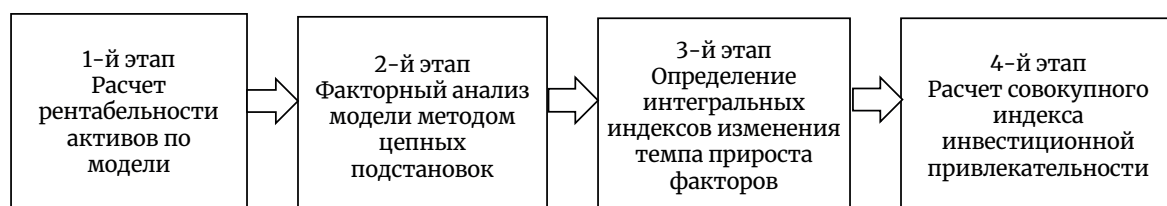


Рисунок. Этапы оценки инвестиционной привлекательности

Таблица 2. Экономические показатели деятельности ПАО «Газпром»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Прибыль (убыток) от продаж (Пр)	1 957 774 707	1 561 907 033	-291 802 158	-197 286 587
Выручка (В)	6 388 987 167	7 979 026 948	5 620 061 583	6 256 625 972
Оборотные активы (ОА)	5 510 690 303	4 115 391 868	3 807 394 022	3 889 570 012
Краткосрочные обязательства (КО)	3 066 045 908	2 427 597 529	2 809 651 948	3 162 761 358
Дебиторская задолженность (ДЗ)	2 915 621 610	2 899 224 596	2 594 823 997	2 835 600 993
Кредиторская задолженность (КЗ)	1 017 326 985	1 264 988 290	1 324 091 821	1 473 867 679
Заемный капитал (ЗК)	7 717 570 893	7 610 854 639	8 932 373 214	9 832 465 217
Активы (А)	24 918 366 346	24 034 669 245	26 347 838 009	26 162 827 395

В табл. 2 представлены значения показателей ПАО «Газпром».

Расчет рентабельности с учетом факторов производится по формуле

$$Ra = \frac{Pr}{B} \cdot \frac{B}{OA} \cdot \frac{OA}{KO} \cdot \frac{KO}{DZ} \cdot \frac{DZ}{KZ} \cdot \frac{KZ}{ZK} \cdot \frac{ZK}{A} = a \cdot b \cdot c \cdot d \cdot k \cdot l \cdot m. \quad (1)$$

Мультипликативная модель включает факторы, разносторонне характеризующие деятельность организации: степень использования активов организации, финансовую устойчивость организации. Для оценки инвестиционной привлекательности определим рентабельность активов и выявим влияющие на нее факторы (табл. 3).

Таблица 3. Определение рентабельности активов по семифакторной модели

Фактор	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
a (Пр/В)	0,306	0,196	-0,052	-0,032
b (В/ОА)	1,159	1,939	1,476	1,609
c (ОА/КО)	1,797	1,695	1,355	1,230
d (КО/ДЗ)	1,052	0,837	1,083	1,115
k (ДЗ/КЗ)	2,866	2,292	1,960	1,924
l (КЗ/ЗК)	0,132	0,166	0,148	0,150
m (ЗК/А)	0,310	0,317	0,339	0,376
Ra	0,079	0,065	-0,011	-0,008

Данные табл. 3 свидетельствуют об ухудшении показателей, в частности рентабельность продаж имеет отрицательное значение в 2023 и 2024 гг. В 2023 г. по всем входящим в модель факторам

наблюдается ухудшение. Согласно данным, представленным в бухгалтерской отчетности, у ПАО «Газпром» в 2023 г. сформировалась рекордная сумма убытков, преимущественно в газовом сегменте. Опережающие темпы роста затрат над темпом роста выручки определили отрицательную величину показателя «прибыль от продаж» в 2023 и 2024 гг. Ухудшение финансовых результатов связано с сокращением экспортных поставок газа в Европу (в 2023 г. снижение на 30%), падением экспортной цены на газ (в 2023 г. на 61%), увеличением расходов по развитию инфраструктуры в связи с переориентацией на азиатские рынки, реформированием налогообложения нефтяной отрасли (повышение налога на добычу полезных ископаемых на газовый конденсат) [6, 9].

Показатель рентабельности активов в исследуемом периоде снижается, достигнув отрицательных значений в 2023 и 2024 гг., что свидетельствует о снижении инвестиционной привлекательности вложений в развитие организации. Анализируемой организацией в 2023 и 2024 гг. не выдерживается пороговое значение рентабельности активов, которое должно быть больше нуля.

Используя метод цепных подстановок, проведем факторный анализ модели по следующим формулам:

$$a = (a_1 - a_0) \cdot b_0 \cdot c_0 \cdot d_0 \cdot k_0 \cdot l_0 \cdot m_0, \quad (2)$$

$$b = a_1 \cdot (b_1 - b_0) \cdot c_0 \cdot d_0 \cdot k_0 \cdot l_0 \cdot m_0, \quad (3)$$

$$c = a_1 \cdot b_1 \cdot (c_1 - c_0) \cdot d_0 \cdot k_0 \cdot l_0 \cdot m_0, \quad (4)$$

$$d = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot (d_1 - d_0) \cdot k_0 \cdot l_0 \cdot m_0, \quad (5)$$

$$k = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_1 \cdot (k_1 - k_0) \cdot l_0 \cdot m_0, \quad (6)$$

$$l = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_1 \cdot k_1 \cdot (l_1 - l_0) \cdot m_0, \quad (7)$$

$$m = a_1 \cdot b_1 \cdot c_1 \cdot d_1 \cdot k_1 \cdot l_1 \cdot (m_1 - m_0). \quad (8)$$

Таблица 4. Степень влияния факторов на рентабельности активов

Влияние фактора	2022/2021	2023/2022	2024/2023
$\Delta Ra$ (Пр/В)	-0,03674	-0,05283	0,00488
$\Delta Rb$ (В/ОА)	0,02613	0,00347	-0,00062
$\Delta Rc$ (ОА/КО)	-0,00391	0,00278	0,00077
$\Delta Rd$ (КО/ДЗ)	-0,01663	-0,00251	-0,00022
$\Delta Rk$ (ДЗ/КЗ)	-0,01628	0,00188	0,00014
$\Delta Rl$ (КЗ/ЗК)	0,01345	0,00134	-0,00008
$\Delta Rm$ (ЗК/А)	0,00143	-0,00073	-0,00074

В табл. 4 показана степень влияния факторов на ключевой показатель.

Рентабельность активов более подвержена влиянию рентабельности продаж. В семифакторной модели оценки рентабельности активов ключевыми показателями являются выручка, прибыль от продаж, активы и собственный капитал. Для признания деятельности организации эффективной необходимо выполнение следующего соотношения между заданным критериями:

$$\begin{aligned} TP_{\text{Прибыль от продаж}} > TP_{\text{выручки}} > \\ > TP_{\text{активов}} > TP_{\text{соб. капитала}} \end{aligned} \quad (9)$$

Темпы изменения показателей эффективности ПАО «Газпром» за 2021–2024 гг. представлены в табл. 5.

В организации не выполняется соблюдение всех неравенств в анализируемом периоде, складывается отрицательная динамика рентабельности активов и организация не отвечает заданным критериям эффективности, что снижает степень

интереса потенциального инвестора. Из представленных в формуле (9) неравенств соблюдается только одно: темп роста активов немного превышает темп роста собственного капитала.

Для определения совокупного индекса инвестиционной привлекательности следует выделить факторы рентабельности активов. Далее производится расчет индекса относительного изменения по каждому фактору. Путем нахождения произведения относительных индексов частных показателей определяется интегральный индекс. О повышении инвестиционной привлекательности организации будет свидетельствовать значение индекса большее единицы. При принятии индексом значения менее единицы у организации снижается инвестиционный потенциал.

В табл. 6 отражены темпы прироста факторов рентабельности активов.

Далее необходимо определить интегральные индексы изменения темпа прироста факторов (табл. 7).

Таблица 6. Темп прироста факторов за 2021–2024 гг.

Фактор	2022/2021	2023/2022	2024/2023
a (Пр/В)	0,639	-0,265	0,607
b (В/ОА)	1,672	0,761	1,090
c (ОА/КО)	0,943	0,799	0,908
d (КО/ДЗ)	0,796	1,293	1,030
k (ДЗ/КЗ)	0,800	0,855	0,982
l (КЗ/ЗК)	1,261	0,892	1,011
m (ЗК/А)	1,022	1,071	1,109

Таблица 5. Темпы изменения основных критериев эффективности

Показатель, тыс. руб.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1. Прибыль от продаж	1957774707	1561907033	-291802158	-197286587
темп изменения	–	0,798	-0,187	0,676
2. Выручка	6388987167	7979026948	5620061583	6256625972
темп роста	–	1,249	0,704	1,113
3. Активы	24918366346	24034669245	26347838009	26162827395
темп роста	–	0,965	1,096	0,993
4. Собственный капитал	17200795453	16423814606	17415464795	16330362178
темп роста	–	0,955	1,060	0,938
Неравенство		Не выполняется	Не выполняется	Не выполняется

Таблица 7. Интегральные индексы изменения темпа прироста факторов рентабельности активов

Фактор	2023	2024	Интегральный индекс относительного изменения фактора за 2021–2024 гг.
$\Delta Ra$ (Пр/В)	–0,415	–2,290	0,951
$\Delta Rb$ (В/ОА)	0,455	1,431	0,652
$\Delta Rc$ (ОА/КО)	0,847	1,135	0,962
$\Delta Rd$ (КО/ДЗ)	1,624	0,797	1,294
$\Delta Rk$ (ДЗ/КЗ)	1,069	1,148	1,228
$\Delta Rl$ (КЗ/ЗК)	0,707	1,134	0,802
$\Delta Rm$ (ЗК/А)	1,047	1,035	1,084

Путем перемножения полученных в табл. 7 интегральных индексов определен совокупный индекс инвестиционной привлекательности, составивший 0,823. Полученное значение свидетельствует о снижении инвестиционного потенциала организации. Данный результат сформировался не столько за счет внутренних факторов, сколько за счет внешних, в частности, обусловлен снижением инвестиционной привлекательности нефтегазовой отрасли в стране, о чем можно судить и по снижению доли нефтегазовых доходов в бюджете России. По данным Министерства финансов РФ, в 2025 г. на долю нефтегазовых доходов приходится 22,7% всех поступлений, для сравнения в 2022 г. — 40% [8].

Оценить инвестиционную привлекательность организации, руководствуясь только результатами факторного анализа рентабельности активов, нельзя, поэтому далее проведем

оценку кредитоспособности ПАО «Газпром», применяя методику Сбербанка. За основу оценки инвестиционной привлекательности организации выбран показатель кредитоспособности, характеризующий способность отвечать по обязательствам и обеспеченность собственными ресурсами для своевременного возврата задолженностей. Простота и достоверность получаемых расчетов, лежащих в основе методики, способствуют принятию рациональных инвестиционных решений.

В расчет заложено определение шести ключевых показателей (табл. 8).

В табл. 9 сведены рассчитанные значения индикаторов и соответствующие классы кредитоспособности ПАО «Газпром».

Класс кредитоспособности организации определяется по формуле:

$$S = 0,05 \cdot \text{Уровень K1} + 0,10 \cdot \text{Уровень K2} + 0,40 \cdot \text{Уровень K3} + 0,20 \cdot \text{Уровень K4} + 0,15 \cdot \text{Уровень K5} + 0,10 \cdot \text{Уровень K6} \quad (10)$$

Если итоговый показатель принимает значение меньше или равное 1,25, то организация относится в первому классу кредитоспособности и предоставление ей кредита не вызывает сомнений. Второй класс присваивается, если  $1,25 \leq S \leq 2,35$ , кредитование требует взвешенного подхода. В случае отнесения организации к третьему классу ( $S \geq 2,35$ ), кредитование опасно ввиду повышенного риска невозможности возврата средств.

Таблица 8. Индикаторы оценки кредитоспособности организации [1]

Обозначение	Наименование	Алгоритм расчета (коды строк ф.1 и ф.2 бух. отчетности)	Вес	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
K1	К-нт абс. ликвидности	$(1240 + 1250) / (1500 - 1530 - 1540)$	0,05	$\geq 0,1$	0,05–0,1	<0,05
K2	Промежуточный к-нт покрытия	$(1240 + 1250 + 1260) / (1500 - 1530 - 1540)$	0,1	$\geq 0,8$	0,5–0,8	<0,05
K3	Общий к-нт покрытия	$1200 / (1500 - 1530 - 1540)$	0,4	$\geq 1,5$	1–1,5	<0,1
K4	К-нт фин. левериджа	$(1300 + 1530) / 1700$	0,2	$\geq 0,4$	0,25–0,4	<0,25
K5	Рентабельность продаж	$2200 / 2110$ (форма 2)	0,1	$\geq 0,1$	0,05–0,1	<0*
K6	Рентабельность деятельности	$2400 / 2110$ (форма 2)	0,05	$\geq 0,06$	<0,06	<0*

\*Нерентабельно

Таблица 9. Определение класса кредитоспособности ПАО «Газпром»

Индикатор	2020 г.		2021 г.		2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	к-нт	класс	к-нт	класс	к-нт	класс	к-нт	класс	к-нт	класс
K1	0,413	1	0,663	1	0,186	1	0,185	1	0,096	2
K2	0,414	3	0,671	2	0,193	3	0,192	3	0,106	3
K3	1,588	1	1,859	1	1,709	1	1,432	2	1,329	2
K4	0,650	1	0,690	1	0,696	1	0,661	1	0,624	1
K5	0,003	2	0,306	1	0,196	1	-0,052	3	-0,032	3
K6	-0,174	3	0,420	1	0,094	1	0,124	1	-0,172	3
S	1,550	2	1,350	2	1,2	2	1,6	2	2,15	2

В исследуемом периоде ПАО «Газпром» относится ко второму классу кредитоспособности: выдача кредитных ресурсов заемщику требует взвешенного подхода. Значение суммарного показателя в 2024 г. относительно предыдущих лет приближает организацию к третьему классу. В соответствии с проведенными расчётами по методике ПАО «Сбербанк», инвестиционная привлекательность ПАО «Газпром» снижается, повышаются риски для организации при получении доступа на рынок банковский ресурсов.

Инвестиционная привлекательность может быть определена через кредитные рейтинги, присвоенные рейтинговыми агентствами (табл. 10). Поскольку весной 2022 г. «тройка» международных рейтинговых агентствами приостановила работу в России, сведения после 2021 г. отсутствуют.

Российское и китайское агентства присвоили ПАО «Газпром» рейтинг AAA, означающий максимальный уровень финансовой стабильности и минимальные кредитные риски. Однако полагаться на результаты только рейтинговых агентств при выборе компании для инвестирования средств не следует, поскольку рейтинговая оценка инвестиционной привлекательности организации, основанная на методе экспертных

оценок, характеризуется субъективностью. Рейтинговые агентства при присвоении рейтинга ориентируются преимущественно на кредитоспособность организации, не оценивая всесторонне финансово-экономический потенциал. Агентства полностью не раскрывают набор показателей, входящих в методику присвоения рейтинга, что не позволяет оценить достоверность результатов. В связи с этим судить об инвестиционной привлекательности, ориентируясь только на кредитные рейтинги, невозможно.

О снижении инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром» свидетельствует отказ от выплаты дивидендов акционерам со второй половины 2022 г., избавление от непрофильных активов (санаториев, гостиниц, домов отдыха), снижение бюджета инвестиционной программы на 2026 г. на 32% относительно 2025 г.. Снижение курсовой стоимости акций ПАО «Газпром» с 343 р. за акцию в 2022 г. до 126 р. на 18 февраля 2026 г. также сигнализирует об ухудшении инвестиционной привлекательности компании.

Негативно на инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром» сказываются участившиеся атаки беспилотных летательных аппаратов на газоперерабатывающие заводы, приводящие к простоям и увеличению капитальных затрат.

Таблица 10. Кредитный рейтинг ПАО «Газпром»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
S&P	BBB-	BBB	–	–	–	–
Fitch	BBB	BBB	–	–	–	–
Moody's	Baa2	Caa2	–	–	–	–
Российское агентство АКРА	AAA (RU)	AAA (RU)	AAA (RU)	AAA (RU)	AAA (RU)	AAA (RU)
Китайское агентство Dagong (CSCI Pengyuan)	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

В условиях санкционного давления организация вынуждена адаптироваться к новым вызовам, продолжать курс на переориентацию поставок газа на Восток, развивать внутренний рынок (программа газификации России) [5]. В текущих условиях ПАО «Газпром» фокусируется на финансовой устойчивости, а не на возврате капитала акционерам.

Рекомендации по приобретению акций ПАО «Газпром» зависят от целей инвестирования. Покупка на долгосрочную перспективу сопряжена с высоким уровнем риска, но может быть оправданной в случае стабилизации внешнеэкономической ситуации и смягчения денежно-кредитной политики Банка России, а также возможного роста цен на акции. Если же инвестора интересует получение дивидендных выплат в краткосрочном периоде, то большинство

экспертов не рекомендуют акции ПАО «Газпром» ввиду неопределенности ряда параметров, определяющих дивидендные выплаты.

Из обобщения результатов, полученных различными методами оценки инвестиционной привлекательности, учета специфические факторы развития организаций нефтегазовой сферы в настоящее время следует вывод о снижении инвестиционной привлекательности ПАО «Газпром». Основными факторами повышения риска вложений средств в ПАО «Газпром» являются: снижение прибыли и рентабельности активов, рост долговой нагрузки, сокращение экспорта газа, снижение экспортных цен, увеличение налогового бремени и санкционного давления, отсутствие дивидендных выплат, ухудшение финансово-экономических показателей деятельности организации.

### Библиографический список

1. Мalyгина Е.И. Оценка кредитоспособности корпоративных клиентов по методике ПАО «Сбербанк России» // Вклад молодых ученых в инновационное развитие АПК России: сборник статей Всерос. науч. практ. конф. молодых ученых. Пенза: ПГАУ, 2023. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_55167384\\_89496743.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_55167384_89496743.pdf)
2. Головецкий Н.Я. Методические основы оценки инвестиционной привлекательности ПАО «Роснефть» // Вестник Евразийской науки. 2020. №2. Т.12. URL: <https://esj.today/PDF/07ECVN220.pdf>
3. Королева М.А. Анализ подходов к оценке инвестиционной привлекательности организации // Социально-экономическое развитие регионов: теория и практика. 2025. №1. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_87228914\\_56742379.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_87228914_56742379.pdf)
4. Финансовый отчет ПАО «Газпром» URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-financial-report-2024-ru.pdf>
5. Братухина Е.А. Современное состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли России // Вектор экономики. 2024. №6(96). URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_68595908\\_90677773.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_68595908_90677773.pdf)
6. Билюходзе Г.В. Специфика факторов инвестиционной привлекательности компаний нефтегазовой отрасли // Экономика и бизнес. 2021 №10-1(80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-faktorov-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompaniy-neftegazovoy-otrasli/viewer>
7. Марченко Т.К. Инвестиционная привлекательность компании: научные подходы к определению понятия // Экономическая теория. 2024. №4(233). URL: [https://ecsn.ru/wp-content/uploads/2024/04\\_117.pdf](https://ecsn.ru/wp-content/uploads/2024/04_117.pdf)
8. Минфин: снижение сырьевой зависимости повысило устойчивость федерального бюджета. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=40181-minfin\\_snizhenie\\_syrevoi\\_zavisimosti\\_povyсило\\_ustoychivost\\_federalnogo\\_byudzheta](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40181-minfin_snizhenie_syrevoi_zavisimosti_povyсило_ustoychivost_federalnogo_byudzheta)
9. Каукин А.С. Перспективы российской нефтяной отрасли в условиях санкций // Экономическая политика. 2023. Т. 18 №3. С. 82–109 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-rossiyskoy-neftyanoy-otrasli-v-usloviyah-sanktsiy/viewer>

### References

1. Malygina, E. I. (2023). Assessment of the creditworthiness of corporate clients according to the methodology of Sberbank of Russia. In *Contribution of young scientists to the innovative development of the Russian agro-industrial complex: Collection of articles from the All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists* (Vol. 3). Penza State Agrarian University. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_55167384\\_89496743.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_55167384_89496743.pdf)
2. Golovetsky, N. Ya. (2020). Methodological foundations for assessing the investment attractiveness of Rosneft PJSC. *Bulletin of Eurasian Science*, 12(2). <https://esj.today/PDF/07ECVN220.pdf>
3. Koroleva, M. A. (2025). Analysis of approaches to assessing the investment attractiveness of an organization. *Social and Economic Development of Regions: Theory and Practice*, 1. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_87228914\\_56742379.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_87228914_56742379.pdf)

4. Gazprom. (2024). *Gazprom's financial report*. <https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-financial-report-2024-ru.pdf>
5. Bratukhina, E. A. (2024). Current state and prospects for the development of the oil and gas industry in Russia. *Vector of Economics*, 6(96). [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_68595908\\_90677773.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_68595908_90677773.pdf)
6. Bilikhodze, G. V. (2021). Specificity of the factors of investment attractiveness of companies in the oil and gas industry. *Economics and Business*, 10-1(80). <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-faktorov-investitsionnoy-privlekatelnosti-kompaniy-neftegazovoy-otrasli/viewer>
7. Marchenko, T. K. (2024). Investment attractiveness of a company: Scientific approaches to defining the concept. *Economic Theory*, 4(233). [https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202404\\_117.pdf](https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202404_117.pdf)
8. Ministry of Finance of the Russian Federation. (n.d.). *Reducing commodity dependence has increased the stability of the federal budget*. [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=40181-minfin\\_snizhenie\\_syrevoi\\_zavisimosti\\_povysilo\\_ustoychivost\\_federalnogo\\_byudzheta](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40181-minfin_snizhenie_syrevoi_zavisimosti_povysilo_ustoychivost_federalnogo_byudzheta)
9. Kaukin, A. S. (2023). Prospects for the Russian oil industry under sanctions. *Economic Policy*, 18(3), 82–109. <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-rossiyskoy-neftyanoy-otrasli-v-usloviyah-sanktsiy/viewer>

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Соколовская Елена Николаевна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и рекламы Ухтинского государственного технического университета; e-mail: [Lena240683@yandex.ru](mailto:Lena240683@yandex.ru)

**Саматова Наталья Владимировна**, доцент, заведующий кафедрой экономики, управления и рекламы Ухтинского государственного технического университета; e-mail: [tsamatova@yandex.ru](mailto:tsamatova@yandex.ru)

**Власова Тамара Борисовна**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и рекламы Ухтинского государственного технического университета; e-mail: [vlasovanv73@mail.ru](mailto:vlasovanv73@mail.ru)

УДК 338.43:331.5 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_117

# Качество жизни сельского населения в системе обеспечения экономической безопасности АПК Краснодарского края

Quality of life of the rural population in the system of ensuring economic security of the agro-industrial complex of Krasnodar region

**Обраскова Т.С., Мясникова Т.А.**

*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

**Obraskova T.S., Myasnikova T.A.**

*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

**Аннотация.** В статье качество жизни сельского населения рассмотрено как базовый фактор обеспечения экономической безопасности агропромышленного комплекса региона. На основе экспертного опроса выявлены ключевые инфраструктурные и социальные угрозы, формирующие миграционные риски и препятствующие закреплению молодежи на селе: жилищная проблема (единогласно признана главной угрозой), неразвитость социальной инфраструктуры, ограниченность досуговых возможностей, транспортная недоступность, территориальная дифференциация. Установлены пороговые значения индикаторов социальной безопасности сельских территорий. Проанализирована деятельность институтов развития как механизмов нейтрализации угроз и компенсации низкого качества жизни. Предложены направления укрепления экономической безопасности АПК через развитие сельской инфраструктуры, институционализацию государственно-частного партнерства в жилищном строительстве и включение показателей качества жизни в систему мониторинга экономической безопасности региона.

**Abstract.** The article considers the quality of life of the rural population as a basic factor in ensuring the economic security of the region's agro-industrial complex. Based on an expert survey (N = 28), key infrastructural and social threats are identified: housing problems, underdeveloped social infrastructure, limited leisure opportunities, transport inaccessibility, and territorial differentiation. The activities of development institutions are analyzed as mechanisms for neutralizing threats and reducing migration risks. Directions for strengthening the economic security of the agro-industrial complex through improving the quality of life are proposed.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, угрозы экономической безопасности, качество жизни, сельские территории, миграционные риски, агропромышленный комплекс, Краснодарский край.

**Keywords:** economic security, threats to economic security, quality of life, rural territories, migration risks, agro-industrial complex, Krasnodar region.

**Цитирование:** Обраскова Т.С., Мясникова Т.А. Качество жизни сельского населения в системе обеспечения экономической безопасности АПК Краснодарского края // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 117–123. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_117

**История публикации:** рукопись поступила 16.04.2026, опубликована 19.06.2026.

Агропромышленный комплекс Краснодарского края выполняет системообразующую функцию в экономике региона, обеспечивая занятость значительной части населения и формируя существенную долю валового регионального продукта. В контексте обеспечения экономической безопасности устойчивость функционирования АПК определяется не только объемами государственной поддержки или уровнем технической оснащенности, но и способностью сельских территорий удерживать и привлекать человеческий капитал. Качество жизни сельского населения

выступает при этом интегральным индикатором, отражающим совокупность условий, которые либо формируют привлекательность сельской местности для проживания и трудовой деятельности, либо, напротив, создают угрозы экономической безопасности через стимулирование миграционного оттока и деградацию кадрового потенциала.

Согласно Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, к числу основных угроз экономической безопасности относятся усиление

дифференциации населения по уровню доходов, ухудшение качества жизни, а также недостаточность трудовых ресурсов [7]. Применительно к АПК Краснодарского края данные угрозы приобретают конкретное выражение. По данным Росстата, доля сельского населения в регионе составляет около 44%, что значительно выше среднероссийского показателя (25%), однако динамика последних лет демонстрирует устойчивую тенденцию к сокращению численности жителей села, особенно в отдаленных и периферийных районах. Доля населения старше трудоспособного возраста в сельской местности достигает 25,2%, тогда как в городской — 23,7%. Ключевым фактором реализации кадровой угрозы выступает миграция молодежи в города, в результате которой сельские территории теряют наиболее активную и образованную часть населения. Исследования показывают, что 87% городской молодежи потенциально готовы рассмотреть переезд в сельскую местность при условии создания комфортных условий для жизни и работы, однако реальный миграционный поток остается отрицательным именно из-за сохраняющегося разрыва в качестве жизни между городом и селом [2]. Таким образом, низкое качество жизни сельского населения трансформируется из социальной проблемы в самостоятельную угрозу экономической безопасности АПК.

Проблема заключается в том, что существующие подходы к управлению развитием сельских территорий часто носят фрагментарный характер и не учитывают дифференциацию муниципальных образований по уровню социально-экономического развития. Как отмечают Т.А. Мясникова и Т.С. Обраскова, качество жизни населения и экономическая безопасность региона находятся в тесной взаимосвязи: высокий уровень жизни способствует укреплению социальной стабильности, что является важным элементом экономической безопасности [4]. Повышение качества жизни населения должно рассматриваться не только как социальная цель, но и как стратегический приоритет регионального развития, направленный на укрепление экономической безопасности, устойчивость и долгосрочный рост экономики [3]. Цель данной статьи — выявить ключевые угрозы экономической безопасности АПК Краснодарского

края, обусловленные низким качеством жизни сельского населения, оценить роль институтов развития в нейтрализации этих угроз и предложить направления укрепления экономической безопасности региона через повышение качества жизни.

### **Методы и методология исследования**

Методологическую основу исследования составляют положения теории экономической безопасности в части классификации угроз и пороговых значений индикаторов социальной сферы, а также институциональный подход к анализу механизмов нейтрализации угроз. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа, метод экспертных оценок, а также элементы контент-анализа программных документов институтов развития.

Эмпирическую базу составили статистические данные Росстата о социально-экономическом развитии сельских территорий Краснодарского края, нормативно-правовые акты федерального и регионального уровней (Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» [6], Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года [3], государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий»), а также результаты авторского экспертного опроса, проведенного в сентябре–ноябре 2025 г.

Выборка включила 28 респондентов из четырех целевых групп: представители органов государственной власти (7 чел.), руководители кадровых служб агропредприятий (9 чел.), представители аграрных образовательных организаций (7 чел.), активисты молодежных объединений аграрной направленности (5 чел.). Средний профессиональный стаж экспертов составил 11,3 года. Обработка данных осуществлялась методом тематического кодирования транскриптов интервью с выделением категорий, характеризующих различные аспекты качества жизни как фактора экономической безопасности.

### **Основная часть**

В теории экономической безопасности качество жизни населения рассматривается как один из ключевых индикаторов устойчивости социально-экономической системы. Снижение

качества жизни ниже пороговых значений создает риски дестабилизации, которые могут реализоваться в форме миграционного оттока, сокращения трудового потенциала и, как следствие, падения экономической активности. Применительно к сельским территориям Краснодарского края проведенный экспертный опрос позволил ранжировать угрозы экономической безопасности, обусловленные низким качеством жизни.

Жилищная проблема была единогласно признана всеми группами экспертов в качестве главной угрозы, создающей риски для кадровой безопасности АПК. Молодые специалисты, получившие предложение о работе в хозяйствах с заработной платой 45 тыс. р. и перспективой роста, отказываются от трудоустройства из-за отсутствия приемлемых жилищных условий — предлагаемые варианты аренды представляют собой дома без удобств с печным отоплением. Данная ситуация усугубляется тем, что существующие программы жилищных субсидий работают неэффективно из-за дефицита финансирования и отсутствия готового жилого фонда в сельской местности. Главы муниципальных образований констатируют, что за последние пять лет в отдельных районах не построено ни одного многоквартирного дома, а очередь на получение жилищной субсидии растягивается на годы, вынуждая молодых специалистов неоднократно менять место работы. В терминах экономической безопасности данная ситуация характеризуется как превышение порогового значения по показателю обеспеченности жильем молодых специалистов и создает прямой ущерб в виде текучести кадров и дополнительных издержек на рекрутинг.

Второй по значимости угрозой выступает неразвитость социальной инфраструктуры. Представители аграрных образовательных организаций указывают, что выпускники, готовые рассматривать работу на селе, при посещении хозяйств на практике сталкиваются с отсутствием нормальных поликлиник, аварийным состоянием школ, дефицитом культурных учреждений. Для молодой семьи с детьми такие условия неприемлемы. По данным Росстата, в сельской местности Краснодарского края обеспеченность врачами на 10 тыс. населения в 1,8 раза ниже, чем

в городской, а доля школ, требующих капитального ремонта, достигает 35%. Эти объективные показатели свидетельствуют о выходе за пороговые значения социальной безопасности и формируют устойчивые миграционные риски.

Ограниченные возможности досуга и социализации на селе наиболее остро осознаются самой молодежью. Эксперты трактуют данное обстоятельство как значимую угрозу для закрепления кадров. Активисты молодежных объединений констатируют: в сельской местности клубы закрыты, спортивные секции отсутствуют, кафе и кинотеатры расположены в радиусе пятидесяти километров. Следствием выступает ощущение изолированности от современного уклада жизни, активизирующее миграционные установки.

Транспортная недоступность и низкое качество дорог — еще один фактор, который эксперты из отдаленных районов относят к усиливающим риски экономической безопасности. Состояние дорог таково, что поездка в районный центр становится проблематичной. Молодой специалист лишен возможности выехать в город на выходные либо оперативно получить медицинскую помощь. Это обстоятельство снижает привлекательность проживания на сельских территориях.

Отдельную угрозу порождает территориальная дифференциация качества жизни. Краснодарский край, в частности, демонстрирует высокую степень неоднородности сельских территорий. Эксперты единогласно указывают на эффект накопления преимуществ: территории, обладающие лучшей инфраструктурой и близостью к рынкам сбыта, привлекают инвестиции и кадры, в то время как отдаленные районы сталкиваются с оттоком населения и деградацией экономического потенциала. Главы сельских поселений отдаленных районов констатируют практически полное отсутствие молодежи: выпускники школ уезжают учиться в город и не возвращаются, фермерские хозяйства работают на энтузиазме пожилых людей предпенсионного возраста, и через пять-десять лет обрабатывать землю будет некому. Данная ситуация создает угрозу очаговой деградации экономического потенциала муниципальных образований и снижения их налоговой базы, что в перспективе может привести к необратимой утрате сельскохозяйственных угодий.

Имиджевые и психологические барьеры также квалифицируются как угроза экономической безопасности, поскольку формируют негативный фон для привлечения молодежи. Эксперты подчеркивают устойчивость негативных стереотипов о работе в сельском хозяйстве: в массовом сознании АПК до сих пор ассоциируется с тяжелым физическим трудом и отсталостью, тогда как современный агропромышленный комплекс представляет собой высокотехнологичную отрасль. Данный разрыв между реальностью и восприятием снижает эффективность даже тех мер поддержки, которые реализуются государством.

В условиях ограниченных бюджетных возможностей по развитию сельской инфраструктуры особую роль в нейтрализации выявленных угроз приобретают институты развития, способные частично компенсировать низкое качество жизни через создание альтернативных каналов социализации и профессионального роста.

Российский союз сельской молодежи (РССМ) является наиболее массовой общественной организацией аграрной направленности. По состоянию на 2025 г. РССМ объединяет более 64 тыс. активистов, имеет 85 региональных и 711 местных отделений, ежегодно проводит свыше 500 мероприятий по всей России [9]. В Краснодарском крае региональное отделение РССМ реализует комплекс проектов, направленных на снижение миграционных рисков и формирование позитивного образа сельской жизни. Активисты организации подчеркивают, что РССМ дает молодым людям чувство принадлежности к большому сообществу, возможность общения, обмена опытом и реализации проектов. Представители органов власти рассматривают РССМ как ключевого партнера в работе с сельской молодежью. Вместе с тем эксперты отмечают системные ограничения: ресурсная зависимость от грантового финансирования снижает устойчивость организации как института нейтрализации угроз, а отсутствие формализованных механизмов интеграции РССМ в процессы целевой подготовки и трудоустройства ограничивает его влияние на кадровую безопасность.

Студенческие сельскохозяйственные отряды (ССХО) представляют собой эффективный механизм нейтрализации кадровых угроз через практическую подготовку и ранний вход в профессию.

Летом 2025 года более 18 тыс. участников движения студенческих отрядов трудились в сфере сельского хозяйства по всей России [7]. В Краснодарском крае студенческие отряды работают на уборке плодово-ягодных культур, обработке полей, животноводческих комплексах. Эксперты единодушно признают высокую эффективность студенческих отрядов как инструмента снижения миграционных рисков: активное сотрудничество со студенческими отрядами позволяет за три летних месяца познакомить молодежь с современным сельским хозяйством, после чего часть студентов приглашается на постоянную работу. Представители аграрных образовательных организаций добавляют, что студенческие отряды решают проблему разрыва между теорией и практикой, а также дают возможность молодежи из городов увидеть село как территорию возможностей. Ключевое преимущество ССХО – двойной эффект в контексте экономической безопасности: студенты получают практический опыт и заработок, работодатели закрывают сезонную потребность в кадрах и формируют кадровый резерв.

Федеральная программа «Кадры для села», реализуемая РССМ совместно с Росмолодежью и Минсельхозом России, является масштабным институциональным механизмом нейтрализации кадровых угроз. Только в 2024 г. ее участниками стали свыше 60 тыс. человек [9]. Особое значение для снижения миграционных рисков имеет направление «Точки притяжения на селе», в рамках которого создаются современные общественные пространства, молодежные центры, коворкинг-пространства, спортивные площадки. Однако экспертные оценки эффективности программы как механизма обеспечения экономической безопасности носят смешанный характер: признается ее важность как площадки для объединения сельской молодежи, но фиксируется событийный формат работы и слабая интеграция с реальными потребностями работодателей. Специалисты кадровых служб отмечают, что из пяти молодых работников, подавших документы на участие в программе, поддержку получают лишь двое, что свидетельствует о недостаточной результативности программы в контексте закрепления кадров.

Для нейтрализации выявленных угроз экономической безопасности и повышения качества

жизни сельского населения предлагается реализация следующих направлений.

Во-первых, необходима дифференциация мер нейтрализации угроз в зависимости от типа сельских территорий. Для отдаленных периферийных районов приоритетной является базовая инфраструктура – автомобильные дороги, водоснабжение, газификация. В районах, относящихся к средней зоне, акцент следует сместить на развитие социальной сферы: строительство и ремонт школ, поликлиник, спортивных объектов. В пригородной зоне наиболее востребованы современные досуговые и образовательные пространства (коворкинги, молодежные центры, цифровые библиотеки). Применение дифференцированного подхода позволяет адресно реагировать на конкретные типы угроз и более рационально распределять ограниченные бюджетные ресурсы, не распыляя их по единым для всех территорий программам.

Следующее направление — институциональное оформление механизмов государственно-частного партнерства в сфере строительства арендного жилья для молодых специалистов. Обоснованным представляется создание регионального паевого жилищного фонда агропромышленного комплекса. Его логика такова: государство выделяет земельные участки и подводит необходимую инфраструктуру, агробизнес финансирует непосредственно возведение жилья, а молодой специалист получает право постепенного выкупа жилья после 7–10 лет непрерывной работы в отрасли. Данный механизм воздействует на ключевую угрозу — отсутствие доступного и пригодного для постоянного проживания жилья — и тем самым ощутимо снижает миграционные настроения.

Третье направление связано с расширением практики студенческих отрядов (сельскохозяйственных, ветеринарных, инженерных) с официальным закреплением за ними статуса производственной практики и включением периода работы в трудовой стаж. Такое решение повышает мотивацию студентов к участию в студенческих сельскохозяйственных отрядах, усиливая их роль в качестве инструмента раннего входа в профессию, первичного профессионального самоопределения и ослабления кадрового дефицита.

Четвертое — планомерное развитие систем наставничества и адаптации молодых специалистов на предприятиях АПК. По данным опросов руководителей кадровых служб, на тех предприятиях, где создана и реально функционирует система наставничества (закрепление опытного работника, план адаптации, периодическая оценка), текучесть молодежи снижается в два раза по сравнению с предприятиями, где такой системы нет. Это напрямую влияет на показатели кадровой безопасности и экономической устойчивости хозяйств.

Пятое предложение касается мониторинга. Целесообразно включить показатели качества жизни сельского населения в разрезе муниципальных образований в региональную систему мониторинга экономической безопасности Краснодарского края. Эти показатели должны выполнять функцию индикаторов раннего предупреждения, сигнализируя о нарастании угроз еще до того, как они примут необратимый характер. Сама система оценки должна быть устроена так, чтобы позволять проводить регулярную диагностику уровня и качества жизни по каждому муниципалитету, выявлять наиболее проблемные зоны и на этой основе разрабатывать адресные меры нейтрализации угроз.

Наконец, важным компонентом является информационно-пропагандистская работа по популяризации сельского образа жизни и аграрных профессий. Это рассматривается как способ противодействия имиджевым угрозам — устойчивым негативным стереотипам о селе как о «бесперспективном» месте. Активисты молодежных объединений предлагают создавать яркие видеоролики, вести блоги молодых фермеров, готовить репортажи о современных агрохолдингах. В таких материалах необходимо демонстрировать, что агропромышленный комплекс сегодня — это высокие технологии (точное земледелие, цифровые системы управления), достойная заработная плата и реальные карьерные перспективы вплоть до руководящих позиций.

## **Выводы**

Проведенное исследование позволяет сделать следующее заключение. Низкое качество жизни сельского населения Краснодарского края трансформировалось в самостоятельную

и полномасштабную угрозу экономической безопасности регионального агропромышленного комплекса. Выявленные в ходе анализа инфраструктурные и социальные угрозы — жилищная проблема (респонденты единодушно характеризуют ее как главную), неразвитость социальной сферы (особенно в малых населенных пунктах), транспортная недоступность, глубокая территориальная дифференциация, а также устойчивые негативные имиджевые стереотипы — в совокупности формируют миграционные риски, которые носят устойчивый и трудно обратимый характер. Существующие экономические стимулы (доплаты, подъемные, льготное кредитование) в полной мере эти риски не компенсируют — особенно в отдаленных периферийных районах.

Выход за пороговые значения по таким показателям, как обеспеченность жильем (количество квадратных метров на одного сельского жителя), доступность медицинских и образовательных услуг (время в пути до ближайшей больницы или школы, укомплектованность врачами), создает реальную опасность очаговой деградации экономического потенциала в отдаленных муниципальных образованиях. В долгосрочной перспективе это может привести к необратимой потере не только трудовых ресурсов, но и налоговой базы, а также к сокращению числа сельских поселений.

Функционирующие в регионе институты развития — Российский союз сельской молодежи,

студенческие сельскохозяйственные отряды, программа «Кадры для села» — играют, безусловно, позитивную роль механизмов нейтрализации угроз. Тем не менее, их потенциал используется далеко не в полной мере. Основные причины: событийный формат работы, нестабильное ресурсное обеспечение (отсутствие долгосрочного финансирования) и слабая интеграция с реальным сектором экономики — сельскохозяйственным бизнесом, который мог бы выступать в качестве ключевого заказчика и софинансирующей стороны. Студенческие отряды демонстрируют наиболее высокую эффективность как инструмент снижения кадровых угроз, обеспечивая прямую связь между образованием и производством.

Повышение качества жизни сельского населения должно рассматриваться не только как социальная цель, но и как стратегический приоритет нейтрализации угроз экономической безопасности АПК. Реализация предложенных направлений — дифференциация мер нейтрализации угроз по типам территорий, институционализация ГЧП в жилищном строительстве, расширение практики студенческих отрядов, развитие наставничества, включение показателей качества жизни в систему мониторинга экономической безопасности, информационные кампании — позволит снизить миграционные риски и создать условия для устойчивого кадрового развития агропромышленного комплекса региона.

### Библиографический список

1. Анимца Е.Г., Пыльцова Т.П. Качество жизни населения региона // Молодежная наука как фактор и ресурс инновационного развития: сборник статей II Междунар. Науч. практ. конф.. Петрозаводск: 2020. С. 145–150.
2. Городская молодежь готова рассмотреть переезд в сельскую местность, если смогут там комфортно жить и работать : результаты совместного исследования / Аналитический центр НАФИ, Российский союз сельской молодежи. 2024. 2 ноября. URL: <https://nafi.ru>
3. Летом более 18000 участников движения студенческих отрядов трудились в сфере сельского хозяйства / Российские студенческие отряды. — 2025. 21 октября. URL: <https://трудкрут.рф>
4. Мясникова Т.А. Качество жизни населения как фактор экономической безопасности региона // Экономика и предпринимательство. 2025. № 3. С. 345–350.
5. О молодежной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ (ред. от 23.07.2025) // СПС «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>.
6. О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года : закон Краснодарского края от 21 декабря 2018 г. № 3930-КЗ // СПС «Гарант». — URL: <https://base.garant.ru/43693362/> (дата обращения: 20.04.2026).
7. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <http://www.consultant.ru>
8. Обраскова Т.С. Проблемы определения качества жизни населения в регионе / Т.С. Обраскова // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 10(159). — С. 524–528. — DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.106.
9. Российский союз сельской молодежи: официальный сайт. — Москва, 2008–2026. — URL: <https://рссм.рф/>

## References

1. Animitsa, E. G., & Pyltsova, T. P. (2020). Quality of life of the region's population. In *Youth science as a factor and resource for innovative development: Collection of articles* (pp. 145–150).
2. Russian Student Brigades. (2025, October 21). *More than 18,000 participants of the student brigade movement worked in agriculture this summer*. <https://trudkrut.rf>
3. Myasnikova, T. A., & Obraskova, T. S. (2025). Quality of life of the population as a factor of economic security of the region. *Economy and Entrepreneurship*, 3, 345–350.
4. Obraskova, T. S. (2023). Problems of determining the quality of life of the population in the region. *Economy and Entrepreneurship*, 10(159), 524–528.
5. President of the Russian Federation. (2017). *On the Economic Security Strategy of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree No. 208 of May 13, 2017*. ConsultantPlus. <http://www.consultant.ru>
6. Krasnodar Region. (2018). *On the Strategy of Socio-Economic Development of Krasnodar Region until 2030: Law No. 3930-KZ of December 21, 2018*. Garant. <https://base.garant.ru/43693362/>
7. Russian Federation. (2020). *On youth policy in the Russian Federation: Federal Law No. 489-FZ of December 30, 2020*. ConsultantPlus. <http://www.consultant.ru>
8. Russian Union of Rural Youth. (n.d.). *Official website*. <https://rsmm.rf/>
9. NAFI Analytical Center, & Russian Union of Rural Youth. (2024, November 2). *The urban youth are ready to consider moving to rural areas if they can live and work comfortably there*. <https://nafi.ru>

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Обраскова Татьяна Сергеевна**, старший преподаватель кафедры государственной политики и публичного управления Кубанского государственного университета; e-mail: obr\_ts@mail.ru

**Мясникова Татьяна Алексеевна**, профессор кафедры государственной политики и публичного управления Кубанского государственного университета; e-mail: ormx@mail.ru

УДК 330.341 · DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_124

# Экономическое развитие России: архитектура будущего

Russia's economic development: architecture of the future

**Пономаренко Л.В.**

*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

**Ponomarenko L.V.**

*Kuban State University, Krasnodar, Russia*

**Аннотация.** В статье рассматриваются стратегические приоритеты трансформации российской экономики в условиях новых глобальных вызовов. Особое внимание уделяется формированию архитектуры будущего, основанной на принципах технологического суверенитета и опережающего развития. Автор анализирует ключевые структурные сдвиги, необходимые для перехода от экспортно-сырьевой модели к экономике, ориентированной на внутренний рынок. В работе исследуются роль человеческого капитала и научно-технологического потенциала как базовых элементов новой экономической конструкции. На основе проведенного анализа предлагаются практические рекомендации по настройке механизмов стратегического планирования и государственной поддержки высокотехнологичных отраслей.

**Abstract.** This article examines the strategic priorities for transforming the Russian economy in the face of new global challenges. Particular attention is paid to shaping a future architecture based on the principles of technological sovereignty and accelerated development. The author analyzes the key structural shifts necessary for the transition from a raw materials-exporting model to an economy focused on the domestic market. The paper examines the role of human capital and scientific and technological potential as fundamental elements of the new economic structure. Based on this analysis, practical recommendations are offered for aligning strategic planning mechanisms and government support for high-tech industries.

**Ключевые слова:** архитектура будущего, экономика России, трансформация российской экономики, технологический суверенитет, научно-технологический потенциал, мировая экономика, мировая экосистема, экономическая безопасность, цифровизация, инфраструктура будущего, инновационные системы.

**Keywords:** architecture of the future, Russian economy, transformation of the Russian economy, technological sovereignty, scientific and technological potential, global economy, global ecosystem, economic security, digitalization, infrastructure of the future, innovative systems.

**Цитирование:** Пономаренко Л.В. Экономическое развитие России: архитектура будущего // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 2. С. 124–127. DOI: 10.31429/2224042X\_2026\_82\_124

**История публикации:** рукопись поступила 15.02.2026, опубликована 19.06.2026.

В современных условиях глобальное развитие характеризуется большими изменениями, ставящими перед национальными экономиками принципиально новые вызовы. В связи с этим, поиск модели экономического развития для России приобретает не просто актуальное, а стратегически важное значение. Существующая экспортно-сырьевая модель исчерпала свой потенциал, что требует нового переосмысления устройства экономики страны. Необходимо сформировать архитектуру будущего российской экономики — целостной экосистемы, способной обеспечить опережающее развитие и технологический суверенитет государства. Перед учеными и экспертами ставится задача определить ключевые основы этой системы: от структурной

перестройки промышленности до новых подходов к развитию человеческого потенциала. В работе рассматривается мнение того, как через взаимодействие стратегического планирования и научно-технологического прорыва может быть выстроена устойчивая экономика будущего.

В Кубанском государственном университете с 27 по 30 января 2026 года прошла Международная научно-практическая конференция «Экономическое развитие России: архитектура будущего». На научно-практической конференции ученые и представители бизнеса из таких стран, как Белоруссия, Болгария, Ливан, Казахстан, Армения, Киргизия, Узбекистан и многих городов России (Москва, Санкт-Петербург, Владикавказ, Донецк, Казань, Луганск, Барнаул, Владивосток, Новосибирск,

Симферополь, Пермь, Томск, Уфа, Хабаровск, Ростов-на-Дону, Волгоград и т.д.) обсудили проблемы и высказали мнения по стратегическому развитию российской экономики в будущем, обеспечению технологического суверенитета государства и цифровой трансформации экономики, формированию экономической безопасности страны. Участниками конференции сделан вывод о преодолении современных вызовов и угроз, которые появились в результате санкций. На мероприятии были представлены актуальные статистические данные о состоянии экономики России и других государств, о направлениях сотрудничества, о векторах стратегического развития внешнеэкономических отношений, о взаимодействии между учеными из разных стран, международных научных школ, коммерческих компаний и органов власти.

Количество участников конференции составило более 120 человек из разных стран и городов. Формат участия был очный с применением дистанционных технологий. Пленарное заседание состоялось в Кубанском государственном университете с возможностью для участников подключиться из разных точек мира. На восьми научно-практических секциях в живых дискуссиях обсудили проблемы по развитию экономики страны представители науки, бизнеса и государства. По результатам научно-практической конференции будет опубликован сборник, в котором уже более 200 статей. Участниками научной конференции стали представители научного сообщества из образовательных организаций, представители бизнеса и органов власти более чем из 9 стран мира и 43 городов России. Это известные ученые, профессора и доценты, занимающиеся экономическими исследованиями в отечественной и мировой науке, преподаватели вузов и ссузов, молодые аспиранты и студенты российских и зарубежных учебных организаций. На мероприятии были и представители органов государственной власти, руководители коммерческих и общественных организаций.

На пленарном заседании конференции, модератором которого был Шевченко Игорь Викторович, профессор, д-р экон. наук, декан экономического факультета Кубанского государственного университета, была начата дискуссия с научного доклада на тему: «Россия

в международной архитектуре будущего развития». Автор отметил, что Россия заинтересована в стабильной системе международных отношений, основанной на принципах равноправия, взаимного уважения и взаимовыгодного сотрудничества. Эта система призвана обеспечить надежную безопасность каждого члена мирового сообщества в политической, военной, экономической, гуманитарной и иных областях. О перестройке внешнеэкономических связей России говорит тот факт, что в настоящее время, многие страны начинают обращать внимание на альтернативные Европе и НАТО международные союзы и организации. Россия переориентирует вектор своего развития в восточном и южном направлении.

Продолжила обсуждение Господарик Екатерина Геннадьевна, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой аналитической экономики и эконометрики Белорусского государственного университета с темой «Роль ЕАЭС, ШОС, БРИКС и АСЕАН в развитии многополярности в Большой Евразии». В докладе рассмотрены современное состояние интеграционных процессов на пространных Большой Евразии, взаимная торговля товарами между интеграционными объединениями, отражена оценка эффективности интеграционных объединений на основе ДЕА-метода, представлен транспортно-логистический потенциал интеграционных объединений, определены драйверы интеграционных объединений Большой Евразии и цифровая трансформация как стимул роста эффективности.

Андреева Ольга Павловна, кандидат экономических наук, директор АНО Японский центр Кайдзен представила научное сообщение на тему «Архитектура будущего России как проектируемая система». В докладе отмечено, что архитектура будущего России как проектируемая система — это не просто план строительства объектов, а проект согласованного изменения всех подсистем, направленный на повышение жизнеспособности, суверенности и конкурентоспособности России в условиях глобальных турбулентностей. Это процесс перехода от системы, сложившейся в индустриальную эпоху, к системе, оптимизированной для эпохи цифровых сетей, климатических изменений и многополярного мира.

Профессор Веселин Благоев, доктор наук в области управления маркетингом и инновациями, проректор Варненского университета Менеджмента (Болгария), директор международной школы бизнеса в Университете им. Алихана Бокейхана (Казахстан), предложил рассмотреть научный доклад на тему «Прогноз экономического развития в 2026-2030 гг.». Он отметил, что в целом вероятность положительного интенсивного развития экономики России превышает, примерно, в два раза, вероятность негативного развития. Интенсивное развитие экономики новых территорий, в некоторой степени, повторит интенсивное развитие Западной Европы и СССР после ВОВ, создавая огромный внутренний рынок, в условиях которого Россия будет развиваться больше 20 лет. Включение молодых некоррупцированных руководящих кадров на всех уровнях будет решающим фактором для успешного развития в 2026-2030.

Доктор экономических наук и профессор, Вукович Галина Григорьевна, заведующий кафедрой экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента Кубанского государственного университета в научном докладе на тему «Формирование архитектуры будущего российской экономики: баланс и синергия» отметила, что ключевыми аспектами формирования архитектуры экономики РФ являются инновационное развитие, поддержка малого и среднего бизнеса, экологическая устойчивость, социальная справедливость и международная интеграция. К релевантным векторам развития потенциала экономической архитектуры России можно отнести технологический и когнитивный информационно-коммуникационный обмен, совместные инвестиции, повышение производительности труда, поиск новых рынков сбыта.

Представитель научного сообщества Ливана, профессор Ахмад Али Зеркот, доктор экономических наук, директор факультета экономики и делового администрирования Ливанского университета в Бейруте, поделился научным исследованием на тему «Экономическая интеграция Россия и арабских стран как один из путей экономического развития России на предстоящем этапе» и отметил, что экономическая интеграция России и арабских стран представляет собой не временную меру, а долгосрочный

стратегический путь в рамках формирования экономического будущего России. Для успешной реализации данного направления необходимо: создание устойчивых институциональных механизмов сотрудничества, стимулирование взаимных инвестиций, устранение правовых и логистических барьеров, развитие постоянного экономического диалога между Россией и арабским миром.

Белокрылова Ольга Спиридоновна, д-р. экон. наук, профессор кафедры экономической теории Южного федерального университета в г. Ростов-на-Дону представила сообщение на тему «Антисанкционная архитектура и будущее реализации инновационной политики России». Автором предложено расширить горизонт планирования для поставщиков инновационной продукции в рамках перехода к средне- и долгосрочному планированию бюджета (сейчас госзакупки практически не стимулируют спрос на инновационную продукцию, т.к. выделенные бюджеты должны быть потрачены в течение года); институционализировать порядок регулирования обновлений реестров российской промышленной продукции; обновить архитектуру инновационной политики на макро- и мезоуровнях.

Продолжил дискуссию д-р. экон. наук, профессор кафедры экономики устойчивого развития и природопользования Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова Сергей Михайлович Никоноров на тему «Стратегическое развитие экологического строительства в мире и в России». Он отметил, что реализация предложенных мер позволит сформировать в России конкурентоспособный рынок экологического строительства, способный обеспечить достижение национальных целей в области энергоэффективности и устойчивого развития, однако предложенная стратегия требует скоординированных действий всех участников рынка. Со стороны государства необходима последовательная работа по совершенствованию нормативной базы и созданию стимулов для развития экологического строительства. Бизнес-сообщество должно активно внедрять лучшие доступные технологии и развивать профессиональные компетенции в области устойчивого строительства. Научные и образовательные организации призваны обеспечить подготовку

квалифицированных кадров и проведение исследований, направленных на адаптацию международного опыта к российским условиям.

Завершая пленарное заседание, выступил Чапля Василий Васильевич, канд. экон. наук, доц., доцент кафедры экономического анализа статистики и финансов Кубанского государственного университета с научным докладом на тему «Институциональная архитектура цифровых денег». Ученый отметил, что цифровые деньги сегодня существуют в двух принципиально разных форматах: с одной стороны — государственные цифровые валюты (как цифровой рубль), которые работают по строгим правилам и под полным контролем Центрального Банка, а с другой — частные криптовалюты, которые живут по своим законам в открытых сетях без единого начальника. То, как именно будет выглядеть цифровая валюта в той или иной стране, зависит от уровня доверия людей к банкам, от политического режима и от того, насколько граждане вообще готовы отдать свои финансовые данные под контроль государства.

Далее участники научно-практической конференции продолжили работу в секционных заседаниях, в рамках которых провели научные дискуссии об экономике устойчивого развития, финансовом стимулировании развития национальной экономики, архитектуре финансовой достоверности, производственной архитектонике и HR-проектировании в матрице будущего, цифровых инновациях и технологическом предпринимательстве как новых векторах формирования экономики, направлениях развития экономик стран ЕАЭС в условиях формирования новой архитектуры безопасности, цифровизации и обществе в новых инструментах, вызовах

и горизонтах, а также о проблемах и перспективах развития профессионального образования в условиях развития искусственного интеллекта.

Председатель организационного комитета профессор Игорь Викторович Шевченко, подводя итоги конференции, обратил внимание на интенсивную работу всех докладчиков, участников и партнеров мероприятия. Поблагодарил за продуктивную дискуссию по ключевым вопросам развития экономики страны в современный сложный период.

Таким образом, архитектура будущего экономики России должна строиться на принципах технологического опережения и интеграции научного потенциала в производственные процессы. Переход к новой модели экономики невозможен без масштабной модернизации инфраструктуры и пересмотра роли человеческого капитала как ключевого актива развития. Важнейшим условием успеха становится синхронизация стратегических планов государства с долгосрочными интересами бизнеса и инвестиционными циклами. Преодоление сырьевой зависимости потребует не просто импортозамещения, а формирования полноценных экспортноориентированных высокотехнологичных кластеров. Особую значимость приобретает пространственное развитие: снятие инфраструктурных ограничений и раскрытие экономического потенциала регионов. Предложенные меры государственной политики способны создать основу новой экономической конструкции, устойчивой к внешним шокам. Реализация обозначенных приоритетов позволит заложить фундамент для долгосрочного, суверенного и динамичного роста российской экономики в ближайшие десятилетия.

## **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**Пономаренко Людмила Викторовна**, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: ludashka86@mail.ru

# Условия публикации в журнале «Экономика: теория и практика»

Журнал «Экономика: теория и практика» публикует научные статьи по актуальным проблемам мировой и российской экономики, экономической теории, финансов, менеджмента, маркетинга, логистики и предпринимательства.

К изданию принимаются только ранее неопубликованные статьи на русском языке, не представленные к рассмотрению в другие журналы.

Журнал выходит четыре раза в год. Сроки приема статей:

- в №1 — до 15 февраля,
- в №2 — до 15 мая,
- в №3 — до 15 августа,
- в №4 — до 15 ноября.

**Сроки приема статей могут быть сокращены редакцией при досрочном достижении предельного объема номера журнала.**

В одном номере журнала может быть опубликована только одна статья одного автора.

Статьи, публикуемые в журнале «Экономика: теория и практика», проходят обязательное рецензирование в соответствии с Положением о рецензировании и тестируются на оригинальность текста программой «Антиплагиат». Рекомендуемый уровень оригинальности — не менее 90%. Статьи публикуются только при условии получения положительных рецензий.

Публикации платные. Плата за издательско-редакционные услуги — 850 руб. за страницу формата А4, оформленную по требованиям редакции. Оплата производится через Сбербанк РФ по договору, высылаемому автору при включении статьи в очередной номер.

Плата за публикацию не взимается с:

- аспирантов очной формы обучения (бюджет) при предоставлении справки из отдела аспирантуры ВУЗа;
- членов редакционного совета, редакционной коллегии и редакции журнала «Экономика: теория и практика».

Максимальный объем статьи — 40 тыс. знаков, включая пробелы (1 п.л.), минимальный — 0,5 п.л. (10 стр. формата А4).

Статьи должны быть подготовлены в текстовом редакторе Word в формате А4. Параметры страниц: все поля — 2,0 см; ориентация — книжная; шрифт — Times New Roman, выравнивание — по ширине; кегль — 14; межстрочный интервал — 1,5; абзацный отступ — 1,2 см. Автоматический перенос, зона переноса — 1 см., максимальное число переносов подряд — 3. Рисунки, таблицы и формулы набираются в редакторе Word. Рисунки и графики представляются только в черно-белом варианте и группируются.

Представляемая статья должна содержать на русском языке следующие элементы (Приложение 1):

- индекс УДК;
- название статьи;
- сведения об авторах. Для каждого автора указывается фамилия, имя, отчество, ученая степень, звание, должность, место работы и e-mail адрес (Приложение 2);
- аннотацию. Объем аннотации не должен превышать 500 печатных знаков, включая пробелы;
- ключевые слова. Ключевые слова (5–7) приводятся после аннотации в именительном падеже;
- основной текст статьи;
- список литературы. Оформляется в алфавитном порядке в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (Приложение 3). Ссылки на источники даются в тексте в квадратных скобках в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. Постраничные ссылки на источники не допускаются.

В конце статьи на английском языке приводятся:

- название статьи;
- сведения об авторах;
- аннотация;
- ключевые слова;
- список литературы.

Статьи в электронном виде принимаются через систему отправки статьи на сайте журнала <https://etip.kubsu.ru> или по адресу [etip@kubsu.ru](mailto:etip@kubsu.ru). Файлы представляются с именами *Фамилия автора.статья.doc* и *Фамилия автора.анкета.doc*.

Статьи, оформленные без соблюдения указанных требований редакцией, не рассматриваются.

## Пример оформления статьи

УДК 336.717

### МИРОВАЯ ВАЛЮТНАЯ СИСТЕМА КАК ИСТОЧНИК СОВРЕМЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

*Эдуард Николаевич Терещенко, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет*

*e-mail: yourn@yourmail.ru*

*Анна Александровна Иванова, аспирант кафедры финансов и кредита, Кубанский государственный университет*

*e-mail: yourn@yourmail.ru*

#### Аннотация

В статье выявляются проблемы действующей валютной системы, обосновывается необходимость её реформирования. Рассматриваются варианты новой мировой валюты, основанные на различных принципах. Показывается, что ни СДР, ни национальные, ни коллективные валюты не способны выполнять роль мировой резервной валюты. Авторы приходят к выводу, что настоящий кризис является затяжным и будет преодолен только переходом мировой экономики к новой валютной системе.

**Ключевые слова:** мировая валютная система, трансформация, финансовый кризис, резервная валюта, национальная валюта.

#### ТЕКСТ СТАТЬИ

#### Библиографический список

1. Ильшева Н.Н., Ильменская А.В. Применение консолидированной отчётности по РПБУ для оценки результатов деятельности банковской (консолидированной) // Международный бухгалтерский учёт. 2009. № 2. С. 37–41.
2. Письмо Банка России от 07.05.2008 № 15-1-3-16 / 2271 «Об оценке кредитных рисков в банковской группе» на запрос Ассоциации российских банков от 20.03.2008 № А-02/5-166.
3. Прудникова А.А. Инвестиции в условиях открытой экономики // Проблемы прогнозирования. 2007. № 3. С. 140–146.
4. Торговая политика и значение вступления в ВТО для развития России и стран СНГ / под ред. Дэвида Г. Тарра. М.: Весь Мир, 2006.
5. Указание Банка России от 16.01.2004 № 1376-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчётности кредитных организаций в Центральный Банк Российской Федерации», зарегистрировано в Минюсте России 23.01.2004 № 5488.

## Пример оформления англоязычных метаданных статьи

### WORLD CURRENCY SYSTEM AS A SOURCE OF THE MODERN ECONOMIC CRISIS

*Eduard N. Tereshchenko, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of chair of World economy, Kuban State University*

*e-mail: yourn@yourmail.ru*

*Anna A. Ivanova, graduate student of chair the Finance and the credit, Kuban State Agrarian University*

*e-mail: yourn@yourmail.ru*

#### Abstract

The article identifies the problems of action-ing of the monetary system, justifies the need for reform. Are examined options for a new world currency based on different principles. Being shown that neither the SDR nor national, nor the collective currency is not able to perform the role of world reserve currency. The authors conclude that the present crisis is-etsya lengthy and will be overcome only move the world economy to a new monetary system.

**Keywords:** *world monetary system, transformation, financial crisis, reserve currency, national currency*

#### References \*

1. *Ilysheva N.N., Ilmenskaya A.V.* Using the consolidated financial statements prepared in accordance with Russian Accounting Standards for the value of the financial results of the Bank (consolidated) Groups. *J. International Accounting*, 2009. no. 2. pp. 37–41.
2. Bank of Russia (2008). №15-1-3-16/2271 Letter of the Central Bank of Russian Federation “On the value of credit risks in the Bank (consolidated) Group”, for the request of Russian Banks Association №А-02/5-166 dated 20.03.2008. Central Bank of Russian Federation, Moscow, Russia.
3. *Prudnikova A.A.* Investing in an open economy. *J. Problems of Forecasting*, 2007. no. 3. pp. 140–146.
4. Trade policy and the importance of accession to the WTO for the development of Russia and CIS countries. David G. Tarr (ed.). Moscow, All World, 2006.
5. Bank of Russia (2004) № 1376-U Direction of the Bank of Russia. “On the List, Forms and Procedure of Drawing up and Submission of the Forms of Reports of Credit Organizations to the Central Bank of the Russian Federation”, Central Russian Federation, Moscow, Russia.

---

\* Обращаем внимание, что в библиографических записях (References) не используются разделительные знаки («//» и «←→»).

## Пример письма и анкеты авторов

В редакцию журнала  
«Экономика: теория и практика»  
от автора(ов)  
**Фамилия, Имя, Отчество**

Направляю(ем) статью «**Управление инвестиционными финансовыми потоками холдинга**» для публикации в журнале «Экономика: теория и практика».

Статья ранее не публиковалась. В другие журналы на рассмотрение не представлена.

С публикационной этикой журнала ознакомлен(ы). С условиями публикации согласен(ны).

Против воспроизведения данной статьи в других средствах массовой информации (включая электронные) не возражаю(ем).

На гонорар не претендую(ем).

В случае публикации статьи авторские экземпляры журнала получу(им) в редакции.

*Дата*

*Ф.И.О. автора(ов)*

### АНКЕТА АВТОРОВ

1. Фамилия Имя Отчество;
2. Место работы (учёбы) (для аспирантов форма обучения, для магистрантов — программа и курс);
3. Должность;
4. Учёная степень;
5. Учёное звание;
6. Почтовый адрес (с индексом);
7. Тел. дом.
8. Тел. моб.
9. e-mail

*Дата*

*Подпись*

## Примеры оформления пристатейных библиографических источников

в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100–2018

«Библиографическая запись. Библиографическое описание»

### Статья в журнале

Демьяненко А.Н. Пространственная экономика: эволюция подходов и методология // Экономическая наука современной России. 2010. № 3 (50). С. 7–26.

### Книга, монография

Мотовилов А.Н., Погодина Р.Ф. Инвестиционный потенциал региона. СПб: Питер, 2015. 180 с.

### Диссертация

Кудрявцев Ю.Н. Совершенствование механизма стимулирования инвестиционной активности промышленных предприятий: дис. ... д-ра экон. наук. М.: ВШЭ, 2011. 345 с.

### Автореферат диссертации

Андреев С.В. Совершенствование налогового стимулирования малого инновационного предпринимательства: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М.: ВШЭ, 2012. 40 с.

### Тезисы доклада

Владимирова А.П. Факторы, влияющие на экономическую безопасность региона // Тезисы докладов V международной научно-практической конференции. М.: МГУ, 2010. С. 253–259.

### Переводное издание

Кэмпбелл В.Ф. Инвестиционная стратегия корпорации в условиях глобализации: пер. с англ. М.: Экономика, 2014. 282 с.

### Раздел книги

Нечаев А.Б. Методика оценки инвестиционной привлекательности предприятий // Инвестиционная привлекательность предприятия. М.: Экономика, 2011. С. 12–34.

### Раздел отдельного тома многотомного издания

Иванов С.В. Управление маркетинговыми инновациями // Управление инновациями. М.: Прогресс, 2012. Т. 2. С. 120–163.

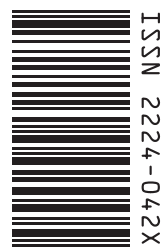
### Издание, не имеющее индивидуального автора

Малое предпринимательство в России. М.: Росстат, 2012. 120 с.

### Электронные ресурсы

Реестр региональных организаций, образующих имущественную инфраструктуру поддержки МСП. URL: <http://corpmsp.ru/infrastruktura-podderzhki/imushchestvennaya-infrastruktura> (дата обращения: 15.05.2020).





КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**