МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ISSN 2224-042X · Научно-практический рецензируемый журнал

ЭКОНОМИКА: теория и практика

2026 · № 3

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

ECONOMICS: theory and practice

2026 · No. 3

КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

2026 · №3 (83)

ЭКОНОМИКА: теория и практика

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. Благоев, 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, MBA, 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

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 ⅛. Тираж 500. Цена свободная. Уч.-изд. л. 12,35. Усл.-печ. л. 12,02.
Подписано в печать 24.09.2026. Дата выхода в свет 25.09.2026. Заказ № 6588.

© Кубанский государственный университет, 2026
Статьи журнала публикуются под открытой лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). В статьях 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 RAIL.

Содержание

ИНВЕСТИЦИИ

Социальное инвестирование в России: ограничения и возможности 6

Дробышевская Л.Н.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Цифровая экономика как фактор укрепления экономической безопасности государства 15

Половченко М.А., Акопян Т.А.

Организационно-экономический механизм управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона (на примере Краснодарского края) 21

Адильчаев Р.Т., Щербина К.О.

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Трансформация глобальных инновационных цепочек: потенциал и институциональные ограничения научно-технического взаимодействия РФ и КНР 31

Медведкин Т.С., Аль-ареки Маад Касем Али Абдулжалил

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Стратегическое планирование развития сельских территорий в регионе: анализ согласованности и эффективности (на примере Краснодарского края) 37

Мясникова Т.А., Жилкина А.В., Щербаева Н.А.

ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Разработка системы показателей эффективности навигационного сервиса для аэропортов 47

Кизим А.А., Нарыжная Н.Ю., Бондаренко Т.О.

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Цифровые двойники: новая эра в таможенном деле 56

Кравченко О.Д.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

АУСН и региональные налоговые льготы как направления поддержки МСП в условиях налоговой реформы 2025–2026 гг. 61

Шевченко И.В., Пивоваров Г.В.

ЛОГИСТИКА

Анализ возможностей для цифровизации логистических процессов в Беларуси на основе опыта КНР: внедрение элементов Логистики 4.0 в транзитных коридорах 69

Цзэн Сыи

РЫНОК ТРУДА

Проблемы формирования российского рынка труда в условиях структурной трансформации экономики 79

Плешакова М.В., Гусакова Э.А., Белоус С.В.

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Цивилизационная адаптация международного менеджмента и организационного поведения: модель CIVIL-Scan 88

Егорова Л.И., Егорова Е.М., Мутьев И.Д.

НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Кадровый потенциал российской экономической науки: вызовы и точки роста 94

Пономаренко Л.В.

Условия публикации в журнале «Экономика: теория и практика» 99

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 COUNSIL

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 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. Drobyshevskaya, 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 ПИ 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 24.09.2026. Release date 25.09.2026.

© 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

INVESTMENTS

Social Investment in Russia: Constraints and Opportunities 6

Drobyshevskaya L.N.

ECONOMIC SECURITY

Digital Economy as a Factor in Strengthening the Economic Security of the State 15

Polovchenko M.A., Akopyan T.A.

Organizational and Economic Mechanism for Managing the Tourist and Recreational Complex of an Agricultural Region (The Case of Krasnodar Krai) 21

Adilchaev R.T., Shcherbina K.O.

WORLD ECONOMY

Transformation of Global Innovation Chains: Potential and Institutional Constraints on Scientific and Technological Cooperation Between Russia and China 31

Medvedkin T.S., Al-Areqi Maad Qasem Ali Abduljalil

BRANCH OF THE ECONOMY

Strategic Planning for Rural Development in the Region: an Analysis of Consistency and Effectiveness (The Case of Krasnodar krai) 37

Myasnikova T.A., Zhilkina A.V., Shcherbaeva N.A.

SECTORAL ECONOMICS

Development of a Performance Indicator System for an Airport Navigation Service 47

Kizim A.A., Naryzhnaya N.Yu., Bondarenko T.O.

DIGITAL ECONOMY

Digital Twins: a New Era in Customs 56

Kravchenko O.D.

ENTREPRENEURSHIP

Automated Simplified Taxation System and Regional Tax Incentives as Directions of SME Support in the Context of the 2025–2026 Tax Reform 61

Shevchenko I.V., Pivovarov G.V.

LOGISTICS

Analysis of Opportunities for the Digitalization of Logistics Processes in Belarus Based on China's Experience: Implementing Logistics 4.0 Elements in Transit Corridors 69

Siyi Zeng

LABOR MARKET

Problems of the Russian Labor Market Formation under Structural Economic Transformation 79

Pleshakova M.V., Gusakova E.A., Belous S.V.

CORPORATE MANAGEMENT

Civilizational Adaptation of International Management and Organizational Behavior: The CIVIL-Scan Model 88

Egorova L.I., Egorova E.M., Mutyev I.D.

SCIENTIFIC LIFE

Human Resources Potential in Russian Economic Science: Challenges and Growth Opportunities 94

Ponomarenko L.V.

Author Guidelines 99

ЭКОНОМИКА: теория и практика, 2026, № 3 (83). С. 6–14

УДК 330.647/648 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_6

Социальное инвестирование в России: ограничения и возможности

Social Investment in Russia: Constraints and Opportunities

Дробышевская Л.Н.
Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

Drobyshevskaya L.N.
Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье проанализирована динамика социальных инвестиций, раскрыты инструменты социального инвестирования, в том числе краудфандинг, краудинвестинг, гибридное финансирование, венчурная филантропия. Автором предложен алгоритм внедрения современных инструментов социального инвестирования.

Abstract. The article analyzes the dynamics of social investment and examines social investment instruments, including crowdfunding, crowdinvesting, hybrid financing, and venture philanthropy. The author proposes an algorithm for implementing modern social investment instruments.

Ключевые слова: социальное инвестирование, краудфандинг, краудинвестинг, гибридное финансирование, венчурная филантропия.

Keywords: social investment, crowdfunding, crowdinvesting, hybrid financing, venture philanthropy.

Цитирование: *Дробышевская Л.Н.* Социальное инвестирование в России: ограничения и возможности // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_6

История публикации: рукопись поступила 09.08.2026, опубликована 24.09.2026.

В настоящее время все большее распространение получает социальное инвестирование. Формы инвестирования самые различные: эндаументы, социальные облигации, целевые капиталы и др. [4, 9].

Общий объем эндаументов на 01.01.2026 оценивается в 205 млрд руб., размещенных в 406 фондах РФ. Ежегодный прирост объема социальных инвестиций — 30 % [2]. Бесспорно, это достаточно высокий показатель для сферы, где приоритеты смещены с получения прибыли на социальный эффект.

Государство активно участвует в финансовом обеспечении социальной сферы. Так, в 2025 г. расходы на социальную сферу достигли 13,7 трлн руб., что составило 56,8 % от всех расходов бюджета [6, 7]. На 10.07.2026 в Российской Федерации в реестре социальных предприятий зарегистрировано 8358 субъектов МСП [5].

Наибольшее число социальных предприятий — в Московской, Ленинградской и Нижегородской областях (1350, 880 и 509 ед. соответственно). Топ-5 регионов-лидеров по уровню развития социального инвестирования представлен в табл. 1. Большинство анализируемых регионов-лидеров по социальному предпринимательству обеспечили рост показателя посредством высокой инвестиционной привлекательности субъектов и лояльной системы привилегий для этих предпринимателей.

В то же время, как видно из табл. 1, в 2025 г. в Московской области и Республике Башкортостан количество социальных предприятий снизилось. К сожалению, понижательный тренд продолжился и в 2026 г. За 6 месяцев 2026 г. число социальных МСП сократилось на 30 %, что объясняется в том числе ужесточением денежно-кредитной политики и изменением налогового законодательства [5].

Анализируя динамику доли социальных инвестиций в общем объеме вложений в РФ, следует отметить рост показателей во всех анализируемых субъектах (табл. 2).

Данные, приведенные в табл. 2, показывают, что удельный вес социальных инвестиций в общем объеме инвестиций в течение 2017–2025 гг. вырос во всех регионах-лидерах. Вместе с тем темпы прироста в 2025 г. снизились во всех рассматриваемых регионах и, как указывалось выше, эта тенденция продолжилась и в 2026 г. Многие компании предпочитают сделать паузу в социальной

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

Таблица 1. Топ-5 регионов-лидеров РФ по развитию социального предпринимательства

Регион	Количество социальных предприятий								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Московская область	0	0	0	480	834	1062	1321	1566	1350
Ленинградская область	0	0	0	108	290	451	719	821	880
Нижегородская область	0	0	0	167	316	352	462	502	509
Приморский край	0	0	0	74	170	359	391	476	498
Республика Башкортостан	0	0	0	190	339	404	616	618	593

Источник: составлено автором на основе [5]

Таблица 2. Оценка динамики социальных инвестиций в общем объеме инвестиций

Регион	Год								
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Московская область									
Доля социальных инвестиций в общем объеме инвестиций	0,30	0,42	0,46	0,64	0,71	0,94	1,11	1,32	1,43
Темп роста	0,10	0,12	0,04	0,17	0,08	0,22	0,17	0,20	0,11
Темп прироста	150,0	138,9	110,8	137,9	112,2	131,3	118,5	118,4	108,6
Ленинградская область									
Доля социальных инвестиций в общем объеме инвестиций	0,57	0,75	0,89	1,25	1,40	1,67	1,71	1,88	2,00
Темп роста	0,27	0,18	0,14	0,36	0,15	0,27	0,05	0,16	0,13
Темп прироста	190,5	131,3	118,5	140,6	112,0	119,1	102,9	109,4	106,7
Нижегородская область									
Доля социальных инвестиций в общем объеме инвестиций	0,50	0,60	0,67	1,00	1,00	1,25	1,33	1,60	1,82
Темп роста	0,20	0,10	0,07	0,33	0,00	0,25	0,08	0,27	0,22
Темп прироста	166,7	120,0	111,1	150,0	100,0	125,0	106,7	120,0	113,6
Приморский край									
Доля социальных инвестиций в общем объеме инвестиций	0,28	0,50	0,68	1,11	1,20	1,33	1,43	1,75	2,00
Темп роста	0,08	0,22	0,18	0,43	0,09	0,13	0,10	0,32	0,25
Темп прироста	138,9	180,0	136,4	162,7	108,0	111,1	107,1	122,5	114,3

Источник: рассчитано автором на основе [5]

деятельности во время усиления внешних вызовов и активизировать ее в более благоприятное время. Как известно, инвестиции всегда сопряжены с риском, а в условиях санкций расширяется их спектр и растет их острота. Ограничение доступа к капиталу, сбои в логистических цепочках, риски блокировки и т.п. заставляют бизнес более тщательно и осторожно осуществлять отбор инвестиционных проектов. Поэтому социальные инвестиции в краткосрочном периоде не рассматриваются бизнесом как приоритетное направление вложений.

В этой связи возрастает необходимость внедрения новых решений для традиционного бизнеса. В нефтегазовой, металлургической, энергетической отраслях активно внедряются ESG-критерии. Субъекты МСП относятся к этой новации осторожно, зачастую воспринимая ESG стандарты как формальность и не видя в их соблюдении экономической выгоды.

Недоверие малых и средних предприятий, с одной стороны, объясняется отсутствием четких гарантий и ужесточением денежно-кредитной политики, с другой стороны, небольшим разнообразием инструментов социального инвестирования. На сегодняшний день в зарубежной и отечественной практике существуют следующие инструменты:

– тематические (целевые) инвестиции (thematic investing) (данная группа инвестиций сосредоточена на решении какой-то определенной заранее цели; средства направляются на устранение конкретной проблемы и носят целевой характер);

– социальные облигации: данный инструмент широко известен как Social Impact Bonds (SIB); в России также ориентируется на критерии International Capital Markets Association (ICMA). Соответствие данным критериям оценивают независимые организации АКРА и «Эксперт»; помимо социальных облигаций, сюда также относят «зеленые» облигации и облигации развития;

– импакт-инвестиции (вложения в организации, которые наряду с финансовой отдачей, стремятся решать социальные и экологические проблемы);

– инвестиции в акции и доли социальных предприятий (обеспечивают участие инвесторов в социальных проектах, реализуемых компанией, в которую производились инвестиции);

– долговые инструменты инвестирования (предполагают использование кредитных средств, займов, условия которых могут быть адаптированы под реализацию конкретных социальных проектов (льготные условия предоставления));

– зеркальное инвестирование (заключается во вложении денежных средств в те компании, деятельность которых не противоречит внутренним убеждениям инвестора);

– смешанное финансирование (включает применение нескольких инструментов, например долговых инструментов, грантового финансирования и государственных/банковских гарантий);

– ответственное инвестирование (предполагает осознанный отказ от вложений в определенные активы, например, компания предлагает высокую доходность, но ее деятельность наносит ущерб окружающей среде или ухудшает качество жизни определенных слоев общества);

– внедрение принципов корпоративной социальной ответственности в инвестиционные стратегии (принятие решений с опорой на экологические и общественные стандарты; инвесторы подбирают компании с этическими ценностями и развитой корпоративной ответственностью) [11].

Развитые механизмы социального инвестирования ставят своей целью не разовые трансферты, а долгосрочные устойчивые результаты. Запланированные целевые вложения в человеческий капитал могут снижать долгосрочные фискальные риски, уменьшать уязвимость населения к внутренним и внешним шокам, а также повышать устойчивость рынка труда, что, в свою очередь, ведет к снижению уровня безработицы и увеличению ВВП. Социальные инвестиции способны повышать продуктивность и снижать долгосрочные государственные социальные расходы [1, 3].

Рост заинтересованности и финансовых возможностей участия в подобных инициативах среди субъектов МСП позволит расширить сферу влияния социальных инвестиций и увеличить количественные показатели эффективности проектов.

Так, в мае 2026 г. для предпринимателей, включенных в реестр социальных предпринимателей РФ, стала доступна новая мера поддержки, которая способствует решению одной из ключевых проблем — финансирования. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» совместно с Локо-Банком запустили программу льготного кредитования, в рамках которой социальные предприниматели могут получить кредит по ставке 6,5 % годовых до 3 млн руб. на срок до 12 мес. Привлекательные условия снимают вопрос краткосрочного финансирования социальных инвестиций и являются катализатором роста для подобных практик [12].

Для дальнейшего развития социального инвестирования в РФ, на наш взгляд, целесообразно разработать и внедрить единую аналитическую платформу мониторинга показателей эффективности социальных проектов. Эффективность проектов может быть рассчитана на основе метода рейтинговых оценок в сочетании с традиционными количественными расчетами.

Составление и аккумулирование данных следует проводить в несколько этапов.

На первом этапе агрегируется вся необходимая информация для присвоения рейтингов конкретным проектам, а также публичная отчетность по реализации данных проектов для расчета количественных показателей.

На втором этапе осуществляется расчет показателей, а также формируется контрольная группа экспертов, которые присваивают соответствующие балльные оценки анализируемым проектам для последующего составления рейтинга.

На третьем этапе производится оценка полученных результатов и интерпретация данных для дальнейшей публикации на соответствующей платформе с целью свободного ознакомления всех стейкхолдеров.

Внедрение такой системы позволит повысить прозрачность осуществления социальных проектов и предоставит возможность самостоятельного ознакомления с актуальными показателями проектов.

Проиллюстрируем процесс социального инвестирования в регионах РФ на примере флагманского проекта Краснодарского края «Эффективный регион», который реализуется с 2019 г. Первоначальные инвестиции составили 46,5 млн руб., из которых 41,5 млн руб. средства краевого бюджета, 5 млн руб. — внебюджетные источники [8]. Проект направлен на оптимизацию рабочих процессов и повышение производительности труда в различных отраслях экономики.

Внедрение бережливого производства позволяет идентифицировать простои там, где ранее их анализ не представлялся достаточно важным. На сегодняшний день в проект вовлечены более 400 кубанских компаний, совокупная выручка которых превышает 1 трлн руб. С 2025 г. проект масштабируется на социальную сферу: принципы эффективности внедряются в больницах, школах, библиотеках и учебных центрах.

KPI проекта — охват более пяти тысяч организаций региона. Приоритетными направлениями развития проекта являются:

– здравоохранение (формирование карты клиентского пути на примере «Рака молочной железы», сквозной поток в процессе проведения онкодиагностики молочной железы);

– образование (создание фабрик процессов, организация школьного питания, создание образцов местного, регионального и федерального уровней);

– жилищно-коммунальное хозяйство (разработка и тиражирование стандарта проведения аварийно-восстановительных работ);

– санаторно-курортный сектор (разработка и тиражирование стандарта «Выездная уборка номера») [10].

Динамика реализации проекта «Эффективный регион» представлена на рис. 1.

За последние пять лет реализации проекта совокупный экономический эффект составил 147,5 млрд руб., при этом время, затрачиваемое на производственные процессы в предприятиях, удалось сократить на треть. Выработка продукции,

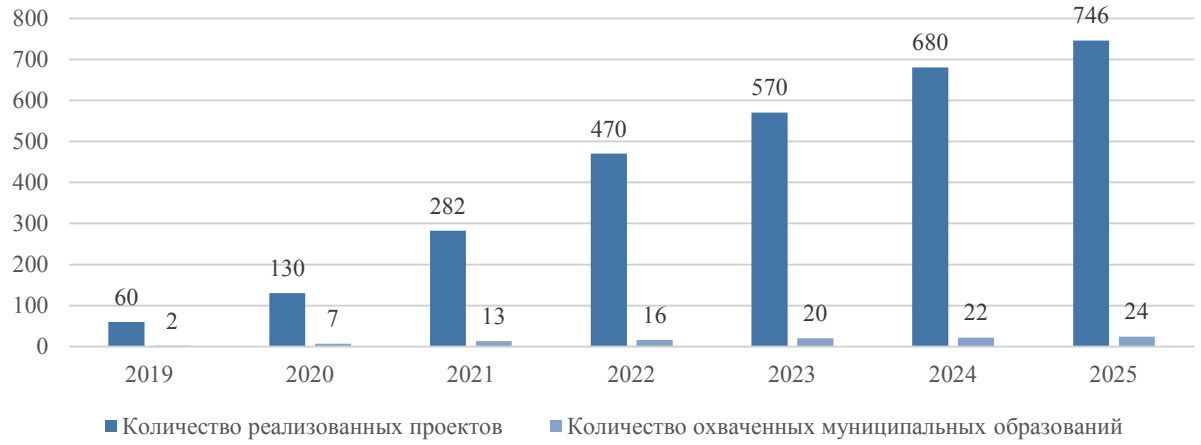


Рис. 1. Динамика реализации проекта «Эффективный регион», ед. [10]

Таблица 3. Результаты внедрения проекта «Эффективный регион»

Отрасль	Социальный эффект	Экономический эффект
ЖКХ	Сокращение времени реагирования на аварии до 34 %	По результатам нацпроекта «Производительность труда» экономический эффект составил 88 млрд руб. к 2025 году, если учесть только часть эффекта, который относится непосредственно к подпрограмме «Эффективный регион», то эффект составит 4,4 млрд руб. в данной отрасли
Санаторно-курортная	Рост производительности труда на 30 % за счет сокращения времени уборки на 15 % в результате внедрения стандартов бережливого производства	Экономия 2,2 млрд руб./год при тиражировании стандарта на всю отрасль
Промышленность	Сокращение издержек на 30 % за счет оптимизации процессов, что ведет к снижению потребления ресурсов. А также внедрение бережливых технологий обеспечивает минимизацию потерь (мусор, материалы, энергия). Прирост продукции в 35 %	Более 216 предприятий внедрили стандарты бережливого производства по результатам нацпроекта «Производительность труда», экономия от оптимизации рабочих процессов составила 7,6 млрд руб. в отрасли промышленности в рамках подпрограммы

Источник: составлено автором на основе [11]

в свою очередь, показала положительную динамику и обеспечила прирост 35 % [10].

Прибыль предприятий-участников, превышающая 1,5 трлн руб. за период реализации, свидетельствует о целесообразности таких вложений, а инновационные инструменты, внедренные в различных отраслях, демонстрируют свою эффективность как в экономическом, так и в социальном аспектах (табл. 3).

Резюмируя сказанное, отметим, что системное внедрение инновационных подходов позволит повысить эффективность социальных проектов, а в конечном итоге — качество жизни населения.

Для привлечения большего числа частных инвесторов, снижения зависимости от бюджетных средств и роста вовлеченности населения в решение социальных проблем целесообразно развитие платформ краудфандинга и краудинвестинга. Социальный краудфандинг и краудинвестинг позволяют обеспечивать быстрое масштабирование успешных решений, при этом обеспечивая открытый мониторинг проектов и публикацию отчетов, что в совокупности повышает интерес к социальным инвестициям.

Однако процессу внедрения подобных платформ должна предшествовать разработка нормативно-правовой базы регулирования системы вознаграждений и лимитов инвестиций для физических лиц, единых механизмов разрешения споров, а также установление требований к раскрытию информации, лицензированию и обязательному аудиту. В РФ имеются действующие нормативные документы, регулирующие деятельность инвестиционных платформ, однако для социальных проектов требуется регулирование с учетом их особенностей.

Также важным аспектом является технологическая оснащенность подобных платформ. В этой связи необходима разработка понятного пользовательского интерфейса, который будет включать интуитивную платформу на русском языке с мобильным приложением, фильтрами по регионам и тематикам проектов, личным кабинетом инвестора и получателя средств. При этом должна быть обеспечена прозрачность и безопасность банковских транзакций, а также возможность автоматического возврата средств при недостижении цели.

Таким образом, внедрение социального краудфандинга и краудинвестинга способствует повышению финансовой устойчивости социальных проектов за счет диверсификации источников финансирования и снижения зависимости от бюджетных средств.

Рассматривая инструменты социального инвестирования, следует выделить венчурную филантропию — подход, интегрирующий методы венчурного инвестирования

и благотворительные цели. Для начинающих предпринимателей это операционная и менторская поддержка, помощь в разработке стратегии развития и выстраивании бизнес-процессов, найме квалифицированных сотрудников и т.п. Венчурная филантропия достаточно быстро развивается в странах мира, создаются ассоциации. В Европейской ассоциации сегодня насчитывается более 170 членов, в Азиатской — 162 [13–15]. Более того, в Японии создан национальный фонд венчурной филантропии (JVFP), управляемый инвестфондом Nippon и Social Investment Partners. В российской практике получили распространение такие фонды и НКО с венчурным подходом, социальные партнерства, использование венчурных метрик. Это проекты: Vmeste 1000, Рыбаков Фонд, Фонд Тимченко, Фонд «Наше будущее». Однако о массовом характере венчурной филантропии в России говорить преждевременно.

Говоря о сдерживающих факторах венчурной филантропии, следует выделить прежде всего несовпадение метрик, недостаток квалифицированных экспертов для сопровождения социальных проектов, низкий уровень компетенций как доноров, так и НКО.

Венчурная филантропия ориентирована на долгосрочные результаты при полном включении в проект и доведении его до конкретных результатов. Благодаря такому подходу возможно снижение фискальных рисков посредством привлечения частного капитала и создания самофинансируемых социальных моделей, что снижает долгосрочные обязательства государства по социальным выплатам и повышает устойчивость национальной экономики.

Эффективным решением проблемы развития социального инвестирования является внедрение гибридного финансирования социальных проектов. Механизм работы гибридного финансирования заключается в покрытии филантропическим или государственным капиталом части рисков (первый риск-слой), что позволяет привлечь коммерческие кредиты и инвестиции для быстрого масштабирования проекта. В табл. 4 представлен пример распределения рисков при гибридном финансировании.

Институт гибридного финансирования способствует привлечению частного капитала в проекты с умеренной доходностью, снижению стоимости капитала для социальных проектов и возможности быстрого масштабирования проекта без прямой бюджетной нагрузки. На наш взгляд, при институтах развития (ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ) целесообразно создание гарантийных фондов для покрытия первого риск-слоя в социальных проектах.

Поскольку развитие социальных инноваций сопряжено с определенными рисками, для своевременного предупреждения и идентификации рисков необходимо на постоянной основе проводить стресс-тесты социальных расходов. Социальные проекты зачастую зависят от бюджетного финансирования, которое может резко сократиться в кризис, а при отсутствии стресс-тестирования для государства остаются расплывчатыми показатели устойчивости социальных проектов к внешним вызовам, что повышает риски невыполнения проектов и социальной напряженности. Кроме того, стресс-тесты позволяют выявить уязвимые проекты на ранних этапах и принять соответствующие меры для предотвращения возможных потерь.

Использование стресс-тестов должно корреспондироваться с применением системы раннего оповещения по нарастающим социальным рискам. Экономический смысл внедрения данного инструмента заключается в своевременном принятии мер и корректировке инвестиционных

Таблица 4. Риск-слои при гибридном финансировании

Риск-слой	Источник капитала	Цель
First-loss (10–30 %)	Государственные гранты, венчурная филантропия	Покрытие потерь на первоначальном этапе, снижение риска для коммерческих инвесторов
Senior debt (50–70 %)	Коммерческие кредиты	Кредитование на основной объем проекта
Equity (10–20 %)	Собственные средства предприятия	Участие собственного капитала социального предприятия способствует повышению мотивации к эффективности

Таблица 5. Основные индикаторы для оценки в рамках системы раннего оповещения по нарастающим социальным рискам

Сектор индикатора	Количественные метрики	Значения реагирования	Меры применения
Рынок труда	Уровень безработицы, скорость создания рабочих мест	Безработица > 7 % в регионе	Запустить стимулирующие программы переподготовки, привлечь работодателей
Социальное неравенство	Доля населения с уровнем дохода ниже прожиточного минимума	Уровень бедности > 15 % в регионе	Увеличить социальные выплаты
Миграция населения	Уровень чистой миграции, доля вынужденных переселенцев	Отток населения > 5 % в год	Запустить программы удержания населения, обеспечить рост рабочих мест
Социальная напряженность	Количество протестов	Рост протестов > 20 % в год	Выйти в диалог с населением
Здравоохранение	Уровень смертности	Смертность > 10 на 1000 чел.	Открыть новые медцентры

решений при приближении к опасным значениям ключевых индикаторов. Это является важным этапом, поскольку социальные риски довольно часто накапливаются постепенно, что говорит о сложности их мониторинга без системного подхода (табл. 5).

Для оценки предложенных индикаторов необходимо создание единой цифровой платформы мониторинга, которая будет интегрирована с Росстатом, Министерством труда и Министерством здравоохранения. Также предстоит внедрение алгоритмов для прогнозирования трендов.

Для своевременной и сбалансированной работы целесообразно рассмотреть возможность консолидации данной системы с процессом принятия инвестиционных решений, то есть при поступлении сигнала о риске будет заложен автоматический пересмотр приоритетов финансирования.

Таким образом, все рассмотренные инструменты являются реальной возможностью адаптации инновационных решений к социальным проектам. Автором предложен алгоритм внедрения вышеуказанных инноваций:

1) шаг № 1 (0–6 месяцев): создание контрольной рабочей группы в лице Министерства экономического развития, Центрального банка РФ, некоммерческих организаций, различных представителей инвестиционных платформ и частных инвесторов. Главной задачей рабочей группы будет разработка нормативно-правовой базы и единых стандартов для каждого вида инструментов;

2) шаг 2 (6–18 месяцев): запуск 2–3 «пилотов» в разных регионах с фокусом на приоритетные направления. При доказанной эффективности интегрировать государственные гранты и частичные гарантии для реализуемых проектов;

3) шаг 3 (18–36 месяцев): масштабирование успешных пилотов, параллельный ввод системы мониторинга результатов;

4) шаг 4 (36+ месяцев): формализация лучших практик в нормативных актах, расширение инструментария и проведение мероприятий по привлечению новых партнеров для финансирования.

Резюмируя сказанное, следует отметить, что все предложенные инструменты нацелены на развитие социального инвестирования, придание динамики этому процессу.

Совместная работа государства (посредством финансирования актуальных направлений в рамках осуществления социальной политики), бизнеса (через перераспределение части прибыли в решение общественных проблем) и частных инвесторов (диверсификация активов посредством вложений в устойчивые социальные проекты) позволяет достичь реальных результатов и способствует росту эффективности социального инвестирования.

При этом участие бизнеса и частных инвесторов позволяет снизить долгосрочную бюджетную нагрузку и диверсифицировать риски. Государственное участие частично обеспечивает гарантии для остальных партнеров проектов и является катализатором роста общественной вовлеченности. Смена фокуса с традиционной модели экономики в сторону инноваций позволит обеспечить долгосрочный рост экономической безопасности и масштабировать внешние социальные эффекты.

Таким образом, анализ практики социального инвестирования в РФ показал, что роль государственного капитала остается значимой. Для повышения прозрачности осуществления социальных проектов и привлечения большего числа частных инвесторов целесообразно разработать единую аналитическую платформу мониторинга показателей эффективности социальных проектов. Наиболее эффективные инновационные инструменты социального инвестирования: краудфандинг и краудинвестинг, венчурная филантропия, гибридное финансирование, а также использование стресс-тестов и системы раннего оповещения по нарастающим рискам. Разработка и внедрение новых решений позволит повысить качество жизни населения, что в долгосрочной перспективе обеспечит динамичное развитие национальной экономики.

Библиографический список

1. Альпидовская М. Л., Ампар Л. Г., Багба А. Н. и др. Феномен рыночного хозяйства: теоретический и методологический контент бизнеса инноваций. Лондон : LSP, 2019.
2. Волкова Н. Рынок целевых капиталов превысил 204 млрд рублей. URL: https://rusfond.ru/endowment/029.
3. Галанов В. А., Галанова А. В. Тренд на развитие социального инвестирования // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2022. № 2. С. 5–12.
4. Дармилова Ж. Д., Немцев Е. Е. Проблемы финансирования малого бизнеса в России // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 2 (68). С. 54–61.
5. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. URL: https://rmsp.nalog.ru/.
6. Информационно-аналитические материалы // Официальный сайт Росстата. URL: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282.
7. Исхакова Д., Бухарский В., Тирских Т. Экономическое здоровье российских регионов в 2025 году: ощущается напряжение. URL: https://raexpert.ru/researches/regions/econom_health_regions_2025.
8. Краснодарский край в течение 5 лет реализует программу по внедрению в экономику бережливых технологий. URL: https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/photo/krasnodarskiy-kray-v-techenie-5-let-realizuet-programmu-po-vnedreniyu-v-ekonomiku-berezhlivyh-tehnologiy.
9. Носкович О. Н., Ермалович Л. П. Социальное инвестирование — инновационный путь развития экономики // Стратегические направления социально-экономического и финансового обеспечения развития национальной экономики : тез. докл. I Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, Республика Беларусь, 29–30 сент. 2016 г. Минск, 2016. С. 123–124.
10. Повышение эффективности системы государственного управления «Эффективный регион». URL: https://www.ksma.ru/wp-content/uploads/2022/12/Saltanova-S.-N.-Min.-ekonomiki-Krasnodarskogo-kraya.pdf.
11. Ромащенко Т. Д., Кисова А. Е., Герсонская И. В. Социальные инновации: основные формы и проблемы реализации на современном этапе развития России // Вестник Воронежского государственного университета. 2022. № 4. С. 19–31.
12. Участникам Реестра социальных предпринимателей стала доступна новая мера поддержки. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/05/26/uchastnikam-reestra-sotsialnih-predprinimatelei-stala-dostupna-novaya-mera-podderzhki.
13. European Venture Philanthropy Association (EVPA). URL: https://rcci.bg/en/partners/evpa/.
14. Pilgrim L. AVPN: Action Orientated Philanthropy Network. 2023. URL: https://www.apacoutlookmag.com/sustainability/avpn-action-orientated-philanthropy-network.
15. Social Impact Through Investment, NRP and European Funds. URL: https://euknow.it/en/social-impact-through-investment-nrp-and-european-funds/

References

1. Alpidovskaya, M. L., Ampar, L. G., Bagba, A. N., et al. (2019). The phenomenon of the market economy: Theoretical and methodological content of innovation business. LSP.
2. Volkova, N. (n.d.). Target capital market exceeded 204 billion rubles. https://rusfond.ru/endowment/029

3. Galanov, V. A., & Galanova, A. V. (2022). The trend towards the development of social investment. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics, 2, 5–12.
4. Darmilova, Zh. D., & Nemtsev, E. E. (2023). Problems of financing small business in Russia. Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement, 2(68), 54–61.
5. Unified Register of Small and Medium-Sized Businesses. (n.d.). https://rmsp.nalog.ru/
6. Federal State Statistics Service. (n.d.). Information and analytical materials. https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282
7. Iskhakova, D., Bukharsky, V., & Tirskikh, T. (2025). Economic health of Russian regions in 2025: Tension is felt. https://raexpert.ru/researches/regions/econom_health_regions_2025
8. Krasnodar Territory has been implementing a program to introduce lean technologies into the economy for five years. (n.d.). https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/photo/krasnodarskiy-kray-v-techenie-5-let-realizuet-programmu-po-vnedreniyu-v-ekonomiku-berezhlivyh-tehnologiy
9. Noskovich, O. N., & Ermalovich, L. P. (2016). Social investment as an innovative path of economic development. In Strategic directions of socio-economic and financial support for the development of the national economy: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (pp. 123–124). Minsk.
10. Improving the efficiency of the public administration system "Effective Region." (n.d.). https://www.ksma.ru/wp-content/uploads/2022/12/Saltanova-S.-N.-Min.-ekonomiki-Krasnodarskogo-kraya.pdf
11. Romashchenko, T. D., Kisova, A. E., & Gersonskaya, I. V. (2022). Social innovations: Main forms and implementation problems at the present stage of Russia's development. Bulletin of Voronezh State University, 4, 19–31.
12. Participants in the Register of Social Entrepreneurs gained access to a new support measure. (2026). https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/05/26/uchastnikam-reestra-sotsialnih-predprinimatelei-stala-dostupna-novaya-mera-podderzhki
13. European Venture Philanthropy Association (EVPA). (n.d.). https://rcci.bg/en/partners/evpa/
14. Pilgrim, L. (2023). AVPN: Action orientated philanthropy network. https://www.apacoutlookmag.com/sustainability/avpn-action-orientated-philanthropy-network
15. Social impact through investment, NRP and European funds. (n.d.). https://euknow.it/en/social-impact-through-investment-nrp-and-european-funds/

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Дробышевская Лариса Николаевна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономического анализа, статистики и финансов Кубанского государственного университета; e-mail: ld@seatrade.ru

УДК 338.24 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_15

Цифровая экономика как фактор укрепления экономической безопасности государства

Digital Economy as a Factor in Strengthening the Economic Security of the State

Половченко М.А., Акопян Т.А.

Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

Polovchenko M.A., Akopyan T.A.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье рассматривается роль цифровой экономики как стратегического фактора укрепления экономической устойчивости государства. Анализируются ключевые направления цифровизации, включая развитие электронного правительства, финтеха, цифрового образования и импортозамещения программного обеспечения. Особое внимание уделяется механизмам повышения адаптивности и конкурентоспособности национальной экономики, а также роли государственного регулирования и инфраструктуры. Приводятся примеры успешных российских и зарубежных практик, прогнозируется динамика роста вклада цифровой экономики в ВВП России. Обозначаются основные вызовы — кибербезопасность, цифровое неравенство, кадровый дефицит — и предлагаются пути их преодоления. В работе подчёркивается, что цифровая трансформация способствует не только технологическому, но и социальному прогрессу, повышая качество жизни граждан и формируя новые источники экономического роста.

Abstract. The article examines the role of the digital economy as a strategic factor in strengthening the economic resilience of the state. Key areas of digitalization are analyzed, including the development of e-government, fintech, digital education, and software import substitution. Particular attention is paid to mechanisms for enhancing the adaptability and competitiveness of the national economy, as well as to the role of government regulation and infrastructure. Examples of successful Russian and international practices are presented, and the projected dynamics of the digital economy's contribution to Russia's GDP are discussed. The main challenges—cybersecurity, digital inequality, and a shortage of qualified personnel—are identified, and ways to address them are proposed. The article emphasizes that digital transformation contributes not only to technological but also to social progress, improving citizens' quality of life and creating new sources of economic growth.

Ключевые слова: цифровая экономика, экономическая устойчивость, цифровизация, инновации, государственное регулирование, инфраструктура, кибербезопасность, конкурентоспособность.

Keywords: digital economy, economic resilience, digitalization, innovation, government regulation, infrastructure, cybersecurity, competitiveness.

Цитирование: *Половченко М.А., Акопян Т.А.* Цифровая экономика как фактор укрепления экономической безопасности государства // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_15

История публикации: рукопись поступила 07.05.2026, опубликована 24.09.2026.

В современных условиях стремительных технологических изменений и глобализации цифровая экономика становится не просто трендом, а стратегическим фактором, определяющим уровень экономической устойчивости государства. Под цифровой экономикой понимается система экономических отношений, в которой производство, распределение, обмен и потребление товаров и услуг осуществляются с активным использованием цифровых технологий, данных, информационных платформ и сервисов. В отличие от традиционной модели, где ключевыми ресурсами выступают материальные активы и труд, в цифровой экономике на первый план выходят информация, инновации, скорость обработки данных и гибкость бизнес-процессов. Именно эти особенности позволяют государству не только адаптироваться к внешним вызовам, но и формировать новые источники роста, диверсифицировать экономику и повышать эффективность управления [1].

Актуальность темы обусловлена тем, что конкурентоспособность национальных экономик всё больше зависит от уровня цифровизации

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

Таблица 1. Ключевые направления цифровизации в России

Направление	Примеры реализации	Ожидаемый эффект
Электронное правительство	Портал «Госуслуги», МФЦ нового типа	Снижение издержек, повышение прозрачности
Финтех и цифровые платежи	Система быстрых платежей (СБП)	Удобство, безопасность транзакций
Цифровое образование	Платформа «Сферум», онлайн-курсы ведущих вузов	Рост квалификации кадров
Импортозамещение ПО	«МойОфис», «Р7-Офис», Astra Linux	Технологическая независимость

ключевых отраслей, внедрения инноваций и способности быстро реагировать на технологические вызовы. Внедрение цифровых технологий — от автоматизации производства до искусственного интеллекта и больших данных — позволяет предприятиям оптимизировать бизнес-процессы, снижать издержки и ускорять вывод новых продуктов на рынок. Это ведёт к росту производительности труда, повышению конкурентоспособности компаний и, как следствие, всей национальной экономики. Инновации становятся массовым явлением, а не уделом отдельных отраслей.

Цель исследования — выявить стратегии, обеспечивающие эффективное развитие цифровой экономики на государственном и корпоративном уровнях.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации подходов к определению цифровой экономики, выявлении её отличий от традиционной модели и анализе механизмов влияния цифровых технологий на экономический рост. Это позволяет сформировать научную базу для дальнейших исследований в области цифровой трансформации.

Практическая значимость состоит в возможности использования выявленных стратегий для разработки государственных программ, корпоративных стратегий и образовательных инициатив, направленных на ускорение цифровизации и повышение устойчивости экономики к внешним шокам. Реализация этих мер способствует формированию новых рынков, росту занятости в высокотехнологичных секторах и укреплению позиций страны в глобальной экономике.

В России цифровая трансформация осуществляется в рамках национального проекта «Цифровая экономика». Особое внимание уделяется развитию отечественной ИТ-отрасли, импортозамещению программного обеспечения, созданию цифровой инфраструктуры и обеспечению кибербезопасности, (табл. 1) [2].

В странах-лидерах (США, Китай, Сингапур) цифровизация сопровождается масштабными инвестициями в инфраструктуру, поддержкой стартапов и развитием цифровых экосистем. Например, в Китае активно внедряются цифровые валюты (e-CNY) и системы социального рейтинга, что позволяет государству эффективно управлять экономическими процессами.

По оценкам экспертов, вклад цифровой экономики в ВВП России может вырасти с 5% до 15% за 10 лет при среднегодовых темпах роста около 11,6%, (табл. 2) [6].

Таблица 2. Прогноз роста доли цифровой экономики в ВВП России (2026–2036 гг.)

Год	Доля в ВВП (%)
2026 (база)	5,00
2027	5,58
2028	6,22
2029	6,93
2030	7,71
2031	8,58
2032	9,54
2033	10,60
2034	11,77
2035	13,07
2036 (прогноз)	14,51

Несмотря на очевидные преимущества, цифровизация сталкивается с рядом серьёзных вызовов, решение которых требует комплексного подхода. Прежде всего, остро стоит вопрос кибербезопасности.

Расчет выполнен по формуле среднегодового темпа роста:

$$CAGR = \sqrt[n]{\frac{V_{\text{final}}}{V_{\text{initial}}}} - 1 = \left(\frac{0,15}{0,05}\right)^{\frac{1}{10}} - 1 \approx 11,6\ \%,$$

где:

V_{final} — конечное значение показателя,

V_{initial} — начальное значение показателя,

n — количество периодов (лет).

Необходимость разработки национальных стандартов защиты данных и критической инфраструктуры приобретает особое значение в условиях нарастающей угрозы кибератак. Без эффективной системы защиты невозможно гарантировать бесперебойное функционирование цифровых платформ и сервисов, что ставит под сомнение саму идею цифровой экономики.

Ещё одна важная проблема — цифровое неравенство. Для полноценного раскрытия потенциала цифровой экономики необходимо обеспечить равный доступ к современным технологиям и качественным цифровым сервисам для всех слоёв населения, включая жителей отдалённых и малонаселённых территорий. Решением этой задачи станет активное развитие телекоммуникационной инфраструктуры, расширение зон покрытия высокоскоростного интернета и реализация специальных мер по поддержке удалённых регионов.

Также значимым препятствием остаётся кадровый дефицит. Недостаточная подготовка специалистов в области цифровых профессий тормозит темпы цифровизации. Для устранения этого разрыва потребуется масштабное обновление образовательных программ, внедрение курсов профессиональной переподготовки и постоянное обучение сотрудников, работающих в традиционных отраслях. Только таким образом удастся подготовить кадры, способные эффективно использовать современные технологии и способствовать дальнейшему развитию цифровой экономики.

Теперь перейдём непосредственно к вопросу экономической устойчивости государства. Устойчивость экономики тесно взаимосвязана с уровнем социальной стабильности и качеством жизни граждан. Цифровая экономика оказывает непосредственное влияние на эти факторы, поскольку делает государственные и коммерческие услуги более доступными, удобными и персонифицированными. За счёт сокращения административных барьеров и ускорения процедур взаимодействия между гражданами и государственными органами растёт доверие населения к институтам власти, повышаются общая удовлетворённость и ощущение комфорта [3].

Особенно заметное влияние цифровизация оказывает на здравоохранение. Внедрение телемедицинских технологий, электронных медицинских карт и использование искусственного интеллекта для ранней диагностики заболеваний кардинально меняет подходы к оказанию медицинской помощи. Теперь жители даже самых отдалённых уголков страны имеют возможность оперативно консультироваться с врачами, проходить диагностику и лечение на современном уровне. Всё это положительно сказывается на демографических показателях, снижении смертности и увеличении средней продолжительности жизни, что, безусловно, укрепляет человеческий капитал — основной ресурс устойчивого развития государства.

Кроме того, цифровая трансформация радикально меняет и образовательную среду. Сегодня благодаря дистанционным образовательным платформам, онлайн-курсам лучших мировых университетов и специализированным программам граждане получают возможность учиться непрерывно, вне зависимости от своего местоположения и возраста. Такая концепция постоянного обучения (lifelong learning) становится ключевым условием адаптации работников к динамично меняющемуся рынку труда и успешной интеграции в современную экономику.

Наконец, важное направление — создание умных городов и комфортной городской среды. Интеграция технологий Интернета вещей (IoT) в городские системы управления транспортом, коммунальным хозяйством, уличным освещением и другими отраслями позволяет эффективнее распределять ресурсы, минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и улучшать повседневную жизнь горожан. Одновременно развиваются электронные государственные услуги, которые помогают гражданам экономить личное время и избегать утомительных походов по инстанциям [5].

Далее обратимся к вопросам финансового сектора, который традиционно называют кровеносной системой экономики. Его успешная цифровизация становится решающим фактором экономической устойчивости, поскольку позволяет сократить операционные издержки, повысить прозрачность финансовых потоков и ускорить движение денежных средств.

Активное развитие финансовых технологий (финтех) — одно из важнейших направлений цифровой трансформации банковской сферы. Платежные системы нового поколения, такие как Система быстрых платежей (СБП), бесконтактные способы оплаты и интегрированные банковские экосистемы делают денежные переводы практически мгновенными и абсолютно безопасными. Подобные инновации стимулируют внутренний спрос, упрощают ведение бизнеса и создают благоприятные условия для привлечения инвестиций.

Особняком стоит проект цифрового рубля, запущенного Центральным банком России. Появление собственной цифровой валюты — стратегический шаг, направленный на усиление финансового суверенитета страны. Новый финансовый инструмент позволит создать независимую от внешних игроков инфраструктуру расчётов, снизит зависимость от доминирующих мировых валют и повысит прозрачность бюджетного процесса. Смарт-контракты, применяемые в цифровой валюте, открывают дополнительные возможности для эффективного распределения государственных субсидий и иных социальных выплат, предотвращая злоупотребления и нецелевое использование средств.

Продолжая рассмотрение аспектов цифровой экономики, отметим, что устойчивое развитие возможно лишь при глубокой модернизации промышленного сектора. Современная эпоха характеризуется переходом к концепции Industry 4.0, подразумевающей тесную интеграцию цифровых технологий в промышленность [8].

Так называемые цифровые двойники — точные виртуальные копии реальных производственных объектов — позволяют заранее тестировать оборудование, моделировать производственные процессы и предупреждать аварийные ситуации, не прерывая работу предприятий. Подобный подход резко снижает риск внезапных остановок производства, сокращает затраты на обслуживание и продлевает жизненный цикл оборудования.

Широкое распространение получила практика предиктивного обслуживания, основанная на сборе и анализе данных с промышленных датчиков. Вместо привычных профилактических ремонтов предприятия переходят к ремонту по фактическому техническому состоянию оборудования, что позволяет сэкономить значительные средства и повысить надёжность производственного цикла.

Отдельно стоит отметить бурное развитие аддитивных технологий (так называемая 3D-печать), позволяющих изготавливать изделия сложной формы прямо на производстве. Особенно перспективно применение таких технологий в авиации, ракетостроении, автомобилестроении и медицине, где требуются высокоточные компоненты нестандартной конфигурации. Таким образом, страна постепенно уходит от простой добычи и продажи сырья, переходя к производству высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Помимо внутреннего эффекта, цифровая экономика открывает принципиально новые экспортные возможности. Уже сегодня отечественные IT-компании занимают прочные позиции на международных рынках, предлагая качественные продукты и услуги странам Ближневосточного региона, Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. Рост спроса на российское программное обеспечение приносит значительный доход в иностранной валюте и способствует укреплению позиций страны на мировой арене [4].

Более того, уникальный российский опыт создания суверенных цифровых платформ, защищённых от внешнего вмешательства, становится привлекательным примером для государств, желающих обезопасить себя от диктата крупных международных технологических гигантов. Тем самым наша страна обретает статус поставщика не только материальных благ, но и стратегических цифровых решений, обеспечивающих национальный суверенитет партнёров.

Завершая наше обсуждение, подчеркнём, что дальнейшее развитие цифровой экономики связано с необходимостью решения ряда новых

проблем. Среди них выделяются три наиболее значимых аспекта.

Во-первых, это этика использования искусственного интеллекта. Быстрое проникновение ИИ-технологий в повседневную жизнь порождает потребность в чётких моральных нормах и стандартах, гарантирующих справедливость и непредвзятость принимаемых автоматическими системами решений. Особую остроту эта проблема приобретает в таких областях, как кредитование, подбор персонала и предоставление государственных услуг.

Во-вторых, актуальным остаётся вопрос гибкого регулирования. Законодательство должно успевать реагировать на появление новых технологий, сохраняя баланс между защитой общественных интересов и созданием условий для свободного развития инновационного бизнеса. Чрезмерное вмешательство регуляторов способно затормозить развитие отрасли, тогда как недостаточный контроль несёт риски нарушения прав граждан и организаций.

Наконец, обостряется борьба за контроль над данными. Данные стали главным ресурсом современности, и именно вокруг них разворачивается ожесточённая конкуренция между странами и компаниями. Способность государства эффективно защищать национальные интересы в информационной сфере становится важнейшим элементом внешней политики и инструментом отстаивания национальных приоритетов [7].

Проанализировав вызовы и возможности цифровой экономики, мы пришли к выводу, что успешная трансформация возможна лишь при условии комплексной и согласованной стратегии, объединяющей усилия государства, бизнеса и общества. Исходя из рассмотренных аспектов, предлагаем сосредоточиться на следующих ключевых направлениях, которые позволят гармонично соединить экономические, социальные и технологические составляющие устойчивого развития.

Прежде всего, необходимо уделить повышенное внимание развитию национальной киберинфраструктуры. Формирование эффективных механизмов защиты данных и критической инфраструктуры обеспечит уверенность граждан и бизнеса в безопасности цифровых сервисов. Национальные стандарты кибербезопасности станут фундаментом для дальнейшего распространения цифровых технологий во всех сферах жизнедеятельности.

Одновременно с этим крайне важно устранить проблему цифрового неравенства, развернув широкомасштабные проекты по обеспечению качественного интернет-доступа в каждом регионе страны. Комплексные программы подключения сельских поселений, малых населённых пунктов и труднодоступных территорий создадут единое цифровое пространство, откроют новые возможности для дистанционного образования, телемедицины и электронной торговли.

Решение кадрового дефицита потребует создания целостной системы подготовки и переподготовки кадров. Образовательные учреждения всех уровней должны перестроиться под потребности цифровой эпохи, интегрируя курсы по цифровым компетенциям в учебные планы, развивая центры профессионального мастерства и организуя стажировки в ведущих компаниях отрасли. Постоянное обучение и переквалификация станут неотъемлемой частью трудовой деятельности каждого гражданина.

Эффективная модернизация финансового сектора невозможна без широкого внедрения цифровых инструментов и технологий. Поддержка проектов финтех-компаний, развитие национальной платёжной инфраструктуры и постепенная интеграция цифрового рубля обеспечат финансовую независимость и прозрачность, упростят ведение бизнеса и повысят инвестиционную привлекательность страны.

Реализация концепции Industry 4.0 в промышленности позволит совершить качественный скачок в развитии реального сектора экономики. Инвестиции в промышленные датчики, системы предиктивной аналитики, цифровые двойники и аддитивные технологии дадут мощный импульс модернизации производства, сделают продукцию российского происхождения конкурентоспособной на мировом рынке и сократят зависимость от импорта комплектующих.

Интеграция цифровых решений в социальную сферу — здравоохранение, образование, коммунальные услуги — создаст комфортные условия жизни для граждан, повысит качество медицинского обслуживания, сделает образование

доступным и эффективным, а города — современными и экологически чистыми.

Наконец, активная поддержка экспорта цифровых услуг и технологий позволит занять достойное место на международной арене, привлечь инвестиции и расширить присутствие российских компаний на зарубежных рынках. Совместное продвижение опыта создания суверенной цифровой инфраструктуры станет дополнительным источником дохода и укрепит международный престиж страны.

Таким образом, предложенные направления представляют собой единую стратегию, охватывающую все уровни общественной жизни — от повседневной активности отдельного человека до макроэкономической политики государства. Их гармоничное сочетание позволит трансформировать цифровую экономику из набора технологий в полноценную парадигму устойчивого развития, обеспечивающую благосостояние нынешнего и будущих поколений россиян.

Библиографический список

1. Белоусов Д. С. Цифровая экономика и государственная политика: вызовы и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2023. - № 2. - С. 101–118. - DOI: 10.31119/VSGMU.2023.2.101.
2. Иванов А. В., Петров Е. А. Искусственный интеллект и цифровая трансформация: теория и практика применения // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2022. - № 4. - С. 55–72. - ISSN 0131–3255.
3. Казанцев Н. Н., Смирнов А. И. Импортозамещение и цифровая экономика: стратегия развития России // Проблемы прогнозирования. - 2021. - № 5. - С. 34–49. - ISSN 0131–3255.
4. Klaus Schwab The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2018. - 184 p. - ISBN 978–1–944835–00–9.
5. Litan Robert E., Trischitta Marco Digital Transformation of Financial Services: Opportunities and Challenges // Journal of Financial Perspectives. - 2022. - Vol. 10, No. 1. - pp. 1–18. - DOI: 10.1561/103.00000123.
6. Миндели Л. Э., Хромов Г. С. Научно-технический прогресс и цифровая экономика: тенденции и прогнозы // Журнал Новой экономической ассоциации. - 2020. - № 2(42). - С. 12–33. - ISSN 2075–7056.
7. Porter Michael E., Heppelmann James E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition // Harvard Business Review. - November 2014. - Vol. 92, Issue 11. - pp. 96–114. - ISSN 0017–8012.
8. Yin Ruiping, Wang Xuemei, Zhang Xiaohui Artificial Intelligence and Sustainable Development: A Systematic Literature Review // Sustainability. - 2023. - Vol. 15, Iss. 1. - Article number: 734. - DOI: 10.3390/su15010734.

References

1. Belousov, D. S. (2023). Digital economy and state policy: Challenges and prospects. Issues of State and Municipal Management, 2, 101–118. https://doi.org/10.31119/VSGMU.2023.2.101
2. Ivanov, A. V., & Petrov, E. A. (2022). Artificial intelligence and digital transformation: Theory and practice of application. Moscow University Economics Bulletin, 4, 55–72.
3. Kazantsev, N. N., & Smirnov, A. I. (2021). Import substitution and the digital economy: Russia's development strategy. Studies on Russian Economic Development, 5, 34–49.
4. Schwab, K. (2018). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
5. Litan, R. E., & Trischitta, M. (2022). Digital transformation of financial services: Opportunities and challenges. Journal of Financial Perspectives, 10(1), 1–18. https://doi.org/10.1561/103.00000123
6. Mindeli, L. E., & Khromov, G. S. (2020). Scientific and technological progress and the digital economy: Trends and forecasts. Journal of the New Economic Association, 2(42), 12–33.
7. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 96–114.
8. Yin, R., Wang, X., & Zhang, X. (2023). Artificial intelligence and sustainable development: A systematic literature review. Sustainability, 15(1), Article 734. https://doi.org/10.3390/su15010734

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Половченко Марианна Александровна, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: maov03012007@rambler.ru

Акопян Татьяна Арменовна, студент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: tanya.akopyan.01@bk.ru

УДК 338.48:332.1 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_21

Организационно-экономический механизм управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона (на примере Краснодарского края)

Organizational and Economic Mechanism for Managing the Tourist and Recreational Complex of an Agricultural Region (The Case of Krasnodar Krai)

Адильчаев Р.Т.[1], Щербина К.О.[2]

[1] *Каракалпакский государственный университет им. Бердаха, Нукус, Республика Узбекистан*

[2] *Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация*

Adilchaev R.T.[1], Shcherbina K.O.[2]

[1] *Berdakh Karakalpak State University, Nukus, Republic of Uzbekistan*

[2] *Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation*

Аннотация. Статья посвящена разработке организационно-экономического механизма управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона на примере Краснодарского края. На основе системного и институционального подходов, качественного обзора 15 зарубежных публикаций 2024–2025 гг. и региональных данных предложены шесть контуров механизма и интегральный показатель его диагностики.

Abstract. The article develops an organizational and economic mechanism for managing the tourist and recreational complex of an agricultural region, using Krasnodar Krai as a case. Based on systems and institutional approaches, a qualitative review of 15 international publications from 2024–2025, and regional data, the authors propose a six-component mechanism and a composite diagnostic indicator.

Ключевые слова: туристско-рекреационный комплекс, аграрный регион, агротуризм, Краснодарский край, региональное управление, межотраслевая интеграция, устойчивое развитие.

Keywords: tourist and recreational complex, agricultural region, agritourism, Krasnodar Krai, regional governance, intersectoral integration, sustainable development.

Цитирование: *Adilchaev R.T., Shcherbina K.O.* Организационно-экономический механизм управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона (на примере Краснодарского края) // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_21

История публикации: рукопись поступила 14.08.2026, опубликована 24.09.2026.

Введение

Конкурентоспособность аграрного региона зависит от взаимодействия сельского хозяйства, туризма, инфраструктуры и локальных сообществ. Туристско-рекреационный комплекс способствует диверсификации сельской экономики, занятости, расширению сбыта местной продукции и укреплению территориальной идентичности.

Краснодарский край представляет собой один из наиболее показательных примеров подобной трансформации. С одной стороны, регион сохраняет лидирующие позиции в агропромышленном производстве, а с другой — остается крупнейшим центром внутреннего туризма, санаторно-курортной деятельности, эногастрономических практик и рекреации. За десятилетие туристский поток в крае увеличился с 13,8 до 20,1 млн человек, а по итогам 2023 года регион принял 18,6 млн туристов [1; 3]. Одновременно в крае функционирует более 100 объектов сельского (аграрного) туризма, что демонстрирует объективную базу для соединения аграрного и туристского вектора развития [2–4].

Количественный рост туризма не гарантирует качества управления. Для аграрного региона важно преобразовать турпоток в доходы сельских территорий, развитие предпринимательства и кооперации, рост налоговой базы и сохранение культурного ландшафта. Без этих связей выгоды концентрируются в отдельных центрах, а поддержка отдельных объектов не формирует целостного механизма управления.

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

Проблема исследования — отраслевая разобщенность управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона. Недостаточная согласованность политики в сфере туризма, сельского хозяйства, транспорта, инвестиций и муниципального развития ограничивает общую систему стимулов и реализацию потенциала сельского туризма, фермерского гостеприимства и локальных брендов.

Цель статьи — разработать и обосновать организационно-экономический механизм управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона на примере Краснодарского края. Задачи включают обзор зарубежных исследований 2024–2025 гг., характеристику региона, выявление ограничений и резервов развития, разработку модели механизма и инструментов её реализации.

Научная гипотеза состоит в том, что эффективность управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона возрастает при переходе от отраслевой к интеграционной модели управления, в которой согласованы интересы сельхозпроизводителей, объектов размещения, туристских организаций, муниципалитетов и органов региональной власти, а сами решения принимаются на основе диагностики локальных цепочек стоимости, инфраструктурной связанности и качества институциональной координации.

1. Обзор литературы и постановка исследовательской гипотезы

Зарубежная часть обзора включает 15 публикаций 2024–2025 гг. и организована по пяти тематическим направлениям. Первое направление охватывает совместное управление и межотраслевую интеграцию. Работы Chen et al., Paunić et al. и Song et al. рассматривают взаимодействие публичной власти, бизнеса и местных участников, связи сельского хозяйства с гостеприимством, а также влияние сельской политики и региональной интеграции на туризм [8; 17; 19]. Для темы статьи эти исследования задают основу анализа правил партнерства и согласования управленческих решений.

Второе направление связано с оценкой устойчивости и мониторингом. Nguyen et al. предлагают систему индикаторов агротуризма на провинциальном уровне, охватывающую экономические, социальные, экологические, культурные и управленческие аспекты [16]. Исследование Samper-Mendívil et al. показывает необходимость учитывать позиции жителей и руководителей сельских объектов размещения, сезонность, качество занятости и экологические ограничения [18]. Работа Basset et al. о социальном фермерстве включена как методологически смежный пример комплексной оценки результатов сельского развития [7]. Эти подходы позволяют рассматривать результативность шире динамики туристского потока.

Третье направление объединяет исследования сельских сообществ и фермерских хозяйств. Ahrabous et al. рассматривают связь агротуризма с доходами и благополучием сельских жителей, Lin и Lai — влияние сельского туризма на субъективное благополучие через изменения средств к существованию [6; 14]. Grillini et al. исследуют связь агротуризма с органическим производством и взаимодействием с местным сообществом [12], а Cvijanović et al. — развитие туризма с ведущей ролью сообщества [9]. Для регионального управления эти работы обосновывают внимание к участию жителей, условиям диверсификации хозяйств и распределению выгод.

Четвертое направление посвящено гастрономическому туризму и связям с локальной экономикой. В обзоре Fernández и Irimia-Diéguez местное производство и потребление рассматриваются как каналы вклада гастрономического туризма в устойчивое развитие территории [10]. Gascón и Cañada исследуют взаимодополнение туризма на основе местных сообществ и семейного фермерства [11]. В совокупности эти работы поддерживают включение фермерских хозяйств, локальных продуктов и предприятий гостеприимства в региональные цепочки создания стоимости; конкретные формы такого взаимодействия требуют учета местных условий.

Пятое направление представлено систематическими обзорами и библиометрическими исследованиями. Li et al. обобщают связь сельского туризма с устойчивым развитием традиционных поселений [13]. Ndhlovu и Dube выявляют преобладание экономической проблематики над экологическими и социально-культурными аспектами агротуризма [15]. Turtureanu et al.

Таблица 1. Тематические направления обзора зарубежных публикаций 2024–2025 гг.

Направление	Работы, используемые в обзоре	Значение для авторской модели
Совместное управление и интеграция	Chen et al. [8]; Paunić et al. [17]; Song et al. [19]	Правила партнерства и согласование интересов участников комплекса.
Устойчивость и мониторинг	Basset et al. [7]; Nguyen et al. [16]; Samper-Mendívil et al. [18]	Многомерная оценка результатов и учет позиций заинтересованных сторон.
Сообщества и фермерские хозяйства	Ahrabous et al. [6]; Cvijanović et al. [9]; Grillini et al. [12]; Lin и Lai [14]	Участие жителей, диверсификация хозяйств и распределение локальных выгод.
Гастрономия и локальная экономика	Fernández и Irimia-Diéguez [10]; Gascón и Cañada [11]	Связи местного производства, семейного фермерства и туристского спроса.
Обобщение исследовательской повестки	Li et al. [13]; Ndhlovu и Dube [15]; Turtureanu et al. [20]	Сочетание экономических, социальных и экологических аспектов развития.

Источник: составлено авторами по публикациям [6–20]. Направления используются для качественного сопоставления и могут пересекаться.

рассматривают исследовательские тенденции в период пандемии и после нее [20]. Для настоящей статьи эти работы служат основанием сочетать экономические показатели с оценкой социальной и экологической устойчивости, сохраняя различие между результатами отдельных исследований и авторскими предложениями.

В литературе остаются три пробела, значимых для исследования: недостаточное внимание к туристско-рекреационному комплексу как управляемой межотраслевой системе; неполный учет конкуренции массового туризма и сельского хозяйства за инфраструктуру, труд и пространство; дефицит диагностических моделей для оценки зрелости управления аграрными регионами.

Указанные положения позволяют сформулировать уточненную гипотезу исследования: в аграрном регионе с выраженной туристской специализацией устойчивость туристско-рекреационного комплекса определяется не максимизацией туристского потока как такового, а степенью межотраслевой интеграции и управленческой согласованности, обеспечивающей перераспределение выгод в пользу сельских территорий, локального бизнеса и общественной инфраструктуры.

2. Методология и эмпирическая база исследования

Методология сочетает системный, институциональный и пространственно-экономический подходы. Системный подход раскрывает взаимосвязь ресурсной, инфраструктурной, предпринимательской, институциональной и социально-коммуникационной подсистем. Институциональный подход используется для анализа правил взаимодействия, координации и государственной поддержки; пространственно-экономический — для интерпретации различий между городскими центрами, побережьем и сельскими территориями [5; 8; 17].

Информационную базу составили официальные региональные материалы о туристском потоке (рис. 1), объектах сельского туризма и налоговых поступлениях отрасли [1–4], публикация об институциональном организационно-экономическом механизме развития туристско-рекреационного комплекса [5] и 15 зарубежных научных работ 2024–2025 гг. [6–20]. Региональные показатели используются для характеристики масштаба комплекса (табл. 2), а научные публикации — для обоснования состава управленческого механизма.

Обзор носит качественный характер. В него включены работы 2024–2025 гг., непосредственно связанные с управлением сельским и аграрным туризмом, межотраслевой координацией, локальной экономикой и устойчивостью, а также методологически смежное исследование социального фермерства. Тематическое сопоставление представлено в табл. 1 с указанием конкретных источников. Частоты распределения работ по направлениям не рассчитываются; перечень отражает круг публикаций, использованных для обоснования авторской модели. Выводы зарубежных исследований рассматриваются

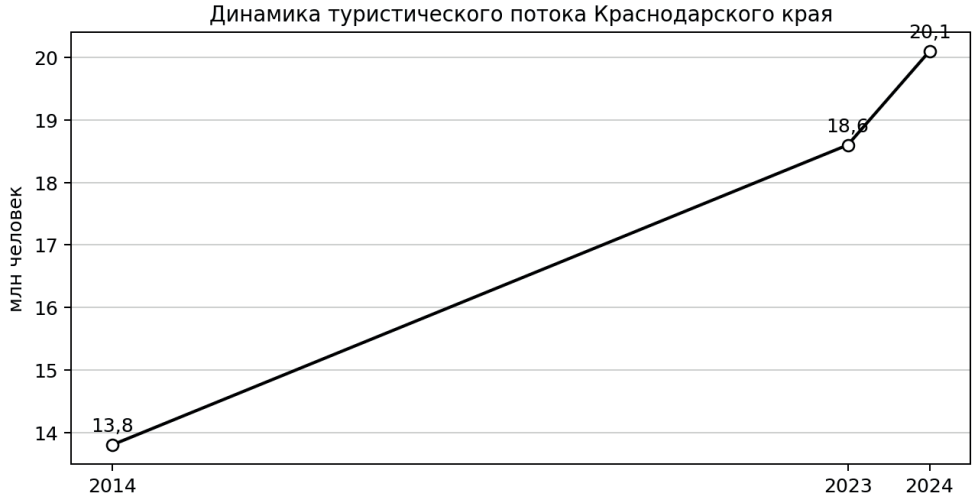


Рисунок 1. Динамика туристического потока Краснодарского края за отдельные годы, млн человек

Источник: составлено авторами по материалам администрации Краснодарского края [1; 3].

с учетом различий институциональной и территориальной среды.

Для прикладной части была использована авторская логика диагностики механизма управления, согласно которой результативность туристско-рекреационного комплекса определяется пятью блоками: экономическая результативность, координация и партнерства, инфраструктурная обеспеченность, цифровая связность и устойчивость/качество среды. Каждый блок интерпретируется через набор наблюдаемых индикаторов и управленческих инструментов. Такой подход не подменяет официальную статистику, но позволяет превратить разрозненные данные в рабочую управленческую модель.

3. Результаты исследования и обсуждение

3.1. Краснодарский край как объект аграрно-туристского управления

Краснодарский край является примером региона, в котором туристско-рекреационная и аграрная специализация сосуществуют и создают предпосылки для координации. Для региона характерны масштабный санаторно-курортный и пляжный туризм, развитое сельское хозяйство, виноделие, фермерские хозяйства, а также событийные, гастрономические и сельские туристские предложения [2–4]. Такое сочетание формирует основу туристско-рекреационного комплекса, связанного с аграрной экономикой.

В экономическом смысле это означает наличие сразу нескольких каналов мультипликативного эффекта. Туристский спрос поддерживает гостиницы, транспорт, общественное питание, торговлю и экскурсионные сервисы; в то же время аграрный сектор может получать дополнительный спрос через местные продукты, фермерские визиты, дегустации, сельские усадьбы, тематические фестивали и маршруты. Следовательно, вопрос заключается не в том, есть ли у края потенциал, а в том, насколько глубоко эти каналы встроены в единую систему управления.

Именно здесь проявляется специфика аграрного региона. В отличие от классической курортной территории, аграрный регион нуждается в механизме, который обеспечивает перераспределение туристских выгод в пользу сельских территорий, а не только прибрежных и городских центров. Если такой механизм отсутствует, агротуризм оказывается вторичным направлением, а фермерские хозяйства включаются в туризм эпизодически.

3.2. Основные ограничения существующей модели управления

Качественный обзор литературы позволяет рассматривать фрагментарность координации как один из ключевых рисков управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона [5; 8; 17]. Применительно к Краснодарскому краю предлагается оценивать согласованность поддержки сельских хозяйств,

Таблица 2. Отдельные показатели туристско-рекреационного комплекса Краснодарского края

Показатель	Значение	Период	Интерпретация
Туристский поток	13,8 млн чел.	2014	Базовый уровень для сопоставления долгосрочной динамики.
Туристский поток	18,6 млн чел.	2023	Рекордный для региона уровень перед обновлением в 2024 г.
Туристский поток	20,1 млн чел.	2024	Подтверждает рост значимости туризма в региональной экономике.
Объекты сельского туризма в крае	более 100	2024–2025	Есть база для развития сельских, винных и эногастрономических маршрутов.
Налоговые поступления от туротрасли	12,3 млрд руб.	2023	Туризм является заметным источником доходов бюджета и требует качественного управления.

Источник: составлено авторами по материалам администрации Краснодарского края и регионального туристического портала [1–4].

развития инфраструктуры, продвижения локальных брендов и формирования туристских маршрутов. Выделенные ниже ограничения задают направления диагностики; степень их выраженности требует проверки по данным конкретных муниципалитетов.

Первое ограничение — пространственная асимметрия распределения эффекта. Наиболее сильные туристские потоки концентрируются в приморских и крупных городских центрах, тогда как сельские территории включены в туристскую экономику неравномерно. Это снижает вклад туризма в развитие периферийных муниципалитетов и увеличивает зависимость от сезонности.

Второе ограничение — недостаточная глубина локальных цепочек поставок. Даже при наличии фермерской продукции и гастрономического потенциала связь между сельхозпроизводителем, объектом размещения, рестораном, туроператором и конечным туристом часто не институционализирована. Отсутствуют устойчивые механизмы контрактования, брендинга и упаковки регионального продукта.

Третье направление диагностики — инфраструктурные и цифровые барьеры. Для сельского туризма следует оценивать качество подъездных дорог, навигации, парковок, связи, онлайн-бронирования и информационной представленности объектов. Региональный туристический портал дает основу для учета предложений, а зарубежные подходы к мониторингу включают цифровую трансформацию в управленческое измерение устойчивости [4; 16].

Четвертое ограничение — дефицит единой системы мониторинга. Рост числа объектов или туристов не показывает, в какой степени туризм действительно поддерживает сельскую занятость, сбыт локальных продуктов, сохранение ландшафта и налоговую отдачу на муниципальном уровне. Следовательно, без диагностической модели сложно корректировать политику и оценивать её эффекты.

3.3. Авторская модель организационно-экономического механизма

Предлагаемый организационно-экономический механизм управления туристско-рекреационным комплексом аграрного региона целесообразно трактовать как систему институтов, стимулов, процедур координации и инструментов развития, которая обеспечивает устойчивое включение аграрного сектора, сельских территорий и локальных сообществ в создание туристского продукта [5]. Механизм ориентирован на управление межотраслевыми связями и согласование решений участников комплекса.

Структурно механизм включает шесть взаимосвязанных контуров. Целевой контур определяет стратегические ориентиры: диверсификация экономики села, рост занятости, сохранение ландшафта и культурной идентичности, снижение сезонности и повышение налоговой отдачи. Институциональный контур включает нормативные правила, программы поддержки, гранты, меры налогового и инвестиционного стимулирования. Организационный контур отвечает за

Таблица 3. Ограничения и резервы развития комплекса в авторской диагностической модели

Проблемное поле	Проявление в аграрном регионе	Резерв управленческого решения
Пространственная концентрация спроса	Основной эффект аккумулируется в приморских и городских центрах.	Развитие межмуниципальных маршрутов, сельских и винных кластеров.
Слабые связи «ферма – гостеприимство – туризм»	Фермеры и объекты размещения взаимодействуют точечно.	Создание платформ контрактования, брендированных локальных поставок, гастрономических карт.
Сезонность	Пиковая загрузка не распространяется на сельские территории круглогодично.	Событийные форматы, educational tourism, wellness, эногастрономические и аграрные маршруты вне сезона.
Инфраструктурные барьеры	Слабая транспортная и цифровая доступность отдельных локаций.	Локальные дорожные проекты, навигация, единые цифровые витрины, онлайн-бронирование.
Недостаток мониторинга	Невозможно оценить реальную эффективность политики на муниципальном уровне.	Введение интегральной диагностики и KPI по межотраслевой интеграции.

координацию власти, муниципалитетов, фермеров, ассоциаций, туроператоров, объектов размещения и креативных индустрий (табл. 3).

Инфраструктурный контур охватывает транспорт, навигацию, благоустройство, коммунальную и цифровую обеспеченность. Цифровой контур связан с маркетплейсами впечатлений, онлайн-бронированием, календарем событий, геосервисами, продвижением локальных брендов и использованием данных для управления. Результативный контур фиксирует экономические, социальные, экологические и имиджевые эффекты.

Ключевая идея механизма состоит в том, что в аграрном регионе объектом управления выступает не только туристская инфраструктура, но и цепочка формирования ценности: ресурс территории → локальный продукт → сервис/маршрут → туристское потребление → доход сельской территории → воспроизводство среды и предпринимательства. Именно разрыв в одном из звеньев делает систему неустойчивой.

3.4. Формула диагностики механизма управления

Для прикладной оценки зрелости организационно-экономического механизма предлагается использовать интегральный показатель:

$$I_m = 0{,}30E + 0{,}25C + 0{,}20I + 0{,}15D + 0{,}10S,$$

где E — экономическая результативность (динамика турпотока, объем продаж локальной продукции, налоговая отдача, занятость); C — координация и плотность партнерств; I — инфраструктурная обеспеченность; D — цифровая связанность объектов; S — устойчивость и качество среды.

Каждый блок может быть представлен набором нормированных индикаторов в диапазоне от 0 до 1. Например, экономический блок целесообразно измерять через сочетание показателей туристского потока, диверсификации сельских доходов и налоговой отдачи; координационный блок — через наличие соглашений, кластеров, совместных маршрутов и механизмов участия муниципалитетов; цифровой блок — через представленность объектов на цифровых платформах, наличие онлайн-бронирования и качественного контента.

Весовые коэффициенты заданы как исходная авторская настройка диагностической модели. Ее практическое применение требует экспертной калибровки, проверки чувствительности результатов к весам и апробации на муниципальных данных. На данном этапе формула служит предложением по организации мониторинга и сопоставлению управленческих характеристик территорий.

3.5. Обсуждение результатов

Рассмотренные исследования согласуются с гипотезой о значении межотраслевой интеграции для устойчивого развития туристско-рекреационного комплекса. Связи туристского спроса с фермерскими хозяйствами, местными сообществами и предприятиями гостеприимства дают

Таблица 4. Элементы авторского организационно-экономического механизма управления

Контур механизма	Содержание	Основные инструменты	Ожидаемый результат
Целевой	Стратегические ориентиры развития туризма и сельских территорий	Региональная стратегия, муниципальные планы, целевые индикаторы	Согласование целей туризма и аграрного развития
Институциональный	Правила, стимулы и режимы поддержки	Гранты, субсидии, конкурсные отборы, проектное финансирование	Снижение барьеров входа для фермеров и сельских предпринимателей
Организационный	Система взаимодействия участников	Координационный совет, кластеры, соглашения о партнерстве	Рост плотности межотраслевых связей
Инфраструктурный	Доступность и комфорт использования территории	Дороги, навигация, парковки, благоустройство, связь	Повышение доступности сельских локаций
Цифровой	Продвижение и управление данными	Единая цифровая витрина, геосервисы, бронирование, событийный календарь	Рост видимости объектов и снижение транзакционных издержек
Результативный	Оценка эффектов и обратная связь	KPI, мониторинг, рейтинги муниципалитетов, аудит программ	Управление по результатам, а не по затратам

Таблица 5. Практические рекомендации по развитию механизма управления

Направление	Содержание рекомендации	Ожидаемый эффект
Институциональная координация	Создать постоянный межведомственный координационный контур по аграрному и сельскому туризму с участием муниципалитетов и бизнес-объединений.	Снижение отраслевой разобщенности и ускорение принятия решений.
Локальные цепочки поставок	Разработать механизм приоритетного включения локальной сельхозпродукции в гостиницы, рестораны, фермерские рынки и событийные форматы.	Рост доходов фермеров и усиление локального мультипликатора.
Маршрутизация и кластеризация	Сформировать межмуниципальные агро-, винные, гастрономические и природно-рекреационные маршруты.	Снижение сезонности и пространственная диверсификация турпотока.
Цифровая витрина	Запустить единый цифровой каталог сельского туризма с онлайн-бронированием, навигацией и календарем событий.	Рост доступности объектов и снижение транзакционных издержек для туриста.
Инфраструктурная адресность	Определить перечень приоритетных сельских локаций для точечных дорожных, навигационных и сервисных инвестиций.	Более быстрый эффект от ограниченных бюджетных ресурсов.
Мониторинг и KPI	Ввести оценку муниципалитетов по индексу I_m и связанным показателям занятости, продаж местной продукции и цифровой видимости.	Переход к управлению по результату.

основание включить координацию и распределение локальных выгод в авторскую модель [8–11; 17–19]. Представленные региональные показатели характеризуют масштаб туризма, но не устанавливают причинную связь между качеством управления и его результативностью; проверка такой связи составляет задачу последующей эмпирической работы.

4. Практические рекомендации

С учетом проведенного анализа для Краснодарского края и других аграрных регионов целесообразно реализовать пакет управленческих решений (табл. 4).

Региональной политике следует закрепить аграрный туризм как самостоятельный функциональный блок управления сельскими территориями:

синхронизировать меры в сфере туризма, АПК, малого бизнеса, инфраструктуры и продвижения, а на муниципальном уровне оценивать не только поток, но и локальные эффекты [5; 17].

Заключение

Проведенное исследование показало, что управление туристско-рекреационным комплексом аграрного региона требует межотраслевой, а не отраслевой логики. Высокий туристский потенциал Краснодарского края создаёт основу для развития сельского, аграрного и гастрономического туризма, но сам по себе не гарантирует включения сельских территорий в распределение выгод.

Обзор зарубежных публикаций 2024–2025 гг. указывает на значение совместного управления, участия местных сообществ, мониторинга устойчивости и локальных цепочек создания стоимости для аграрного туризма [8–11; 15–17; 20]. Эти направления положены в основу авторской интерпретации организационно-экономического механизма.

Предложенный механизм с целевым, институциональным, организационным, инфраструктурным, цифровым и результативным контурами, а также интегральный показатель I_m формируют основу для дальнейшей диагностики управления и разработки региональных программ. Практическое использование предполагает уточнение индикаторов, калибровку весов и апробацию на данных муниципальных образований.

Библиографический список

1. Администрация Краснодарского края. Вениамин Кондратьев: Курорты Краснодарского края в майские праздники посетили более 800 тысяч гостей. 16.05.2024. URL: https://admkrai.krasnodar.ru/content/1131/show/743326/ (дата обращения: 14.09.2026).
2. Администрация Краснодарского края. «Доля туризма в валовом региональном продукте — более 6%». 02.04.2024. URL: https://admkrai.krasnodar.ru/content/1133/show/738124/ (дата обращения: 14.09.2026).
3. Администрация Краснодарского края. Михаил Зарицкий: Краснодарский край — больше чем море. 23.05.2025. URL: https://admkrai.krasnodar.ru/content/1133/show/793054/ (дата обращения: 14.09.2026).
4. Курорты Краснодарского края. Сельский туризм. URL: https://kurortkuban.ru/activity/selskiy-turizm/ (дата обращения: 14.09.2026).
5. Литвинский К. О., Щербина К. О. Институциональный организационно-экономический механизм как основной фактор развития туристско-рекреационного комплекса региона // Экономика: теория и практика. 2023. № 4 (72). С. 45–53. DOI: 10.31429/2224042X_2023_72_45.
6. Ahrabous M., Allali K., Fadlaoui A., Arib F. Sustaining agricultural livelihoods: the influence of agrotourism on enhancing wellbeing and income in the Todgha Oasis, Morocco // Journal of Arid Environments. 2025. Vol. 227. Art. 105333. DOI: 10.1016/j.jaridenv.2025.105333.
7. Basset F., Giarè F., Senni S., Soriano B. A new integrated framework to assess the impact of social farming on sustainability and rural development: a case study in Lazio // Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 4. Art. 1715. DOI: 10.3390/su17041715.
8. Chen Q., Cai L. A., Chen J. Collaborative governance for rural tourism in a centralized state: a tale of two villages in China // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2025. Vol. 63. P. 329–339. DOI: 10.1016/j.jhtm.2025.05.007.
9. Cvijanović D., Karabašević D., Vujko A., Vukotić S., Popović G., Mirčetić V. The future is community-led: rethinking rural tourism sustainability through the Bregenzerwald model // Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 12. Art. 5450. DOI: 10.3390/su17125450.
10. Fernández M., Irimia-Diéguez A. Links between food tourism and the local economy: a systematic literature review // Sustainable Futures. 2025. Vol. 10. Art. 100959. DOI: 10.1016/j.sftr.2025.100959.
11. Gascón J., Cañada E. Repeasantization and synergy between community-based tourism and family farming // Journal of Rural Studies. 2025. Vol. 116. Art. 103627. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2025.103627.
12. Grillini G., Streifeneder T., Stotten R., Schermer M., Fischer C. How tourists change farms: the impact of agritourism on organic farming adoption and local community interaction in the Tyrol-Trentino mountain region // Journal of Rural Studies. 2025. Vol. 114. Art. 103531. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2024.103531.
13. Li Y., Ismail M. A., Aminuddin A. How has rural tourism influenced the sustainable development of traditional villages? A systematic literature review // Heliyon. 2024. Vol. 10, no. 4. Art. e25627. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e25627.
14. Lin X., Lai Q. How does rural tourism affect farmers' subjective well-being? The mediating role of farmers' livelihoods // Acta Psychologica. 2025. Vol. 261. Art. 105807. DOI: 10.1016/j.actpsy.2025.105807.
15. Ndhlovu E., Dube K. Agritourism and sustainability: a global bibliometric analysis of the state of research and dominant issues // Journal of Outdoor Recreation and Tourism. 2024. Vol. 46. Art. 100746. DOI: 10.1016/j.jort.2024.100746.

16. Nguyen A. T., Vu T. T.T., Nguyen T. P.N., Phuong N. T., Le N. A., Do Thi T., Le Huyen T. Sustainable agritourism monitoring: an expert Delphi study on provincial-level indicators in Vietnam // Environmental and Sustainability Indicators. 2025. Vol. 28. Art. 100966. DOI: 10.1016/j.indic.2025.100966.
17. Paunić M., Kalenjuk Pivarski B., Tešanović D., Ivanović V., Vujasinović V., Gagić Jaraković S., Vulić G., Ćirić M. Intersectoral linking of agriculture, hospitality, and tourism — a model for implementation in AP Vojvodina (Republic of Serbia) // Agriculture. 2025. Vol. 15, no. 6. Art. 604. DOI: 10.3390/agriculture15060604.
18. Samper-Mendívil M., Aramendia-Muneta M. E., Alarcón-López R. Assessing sustainability in rural tourism: insights from accommodation managers and residents in Navarre // Journal of Rural Studies. 2025. Vol. 120. Art. 103866. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2025.103866.
19. Song S., Gong Y., Li T., Peng X., Da Q. Rural policies, regional integration, and tourism growth: evidence from a quasi-natural experiment of the national tourism poverty alleviation demonstration project // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 103. Art. 104411. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104411.
20. Turtureanu A.-G., Crețu C.-M., Pripoaie R., Marinescu E.Ș., Sîrbu C.-G., Talaghir L.-G. Sustainable development through agritourism and rural tourism: research trends and future perspectives in the pandemic and post-pandemic period // Sustainability. 2025. Vol. 17, no. 9. Art. 3998. DOI: 10.3390/su17093998.

References

1. Krasnodar Krai Administration. (2024, May 16). Veniamin Kondratyev: More than 800,000 guests visited the resorts of Krasnodar Krai during the May holidays. https://admkrai.krasnodar.ru/content/1131/show/743326/
2. Krasnodar Krai Administration. (2024, April 2). Tourism accounts for more than 6% of gross regional product. https://admkrai.krasnodar.ru/content/1133/show/738124/
3. Krasnodar Krai Administration. (2025, May 23). Mikhail Zaritsky: Krasnodar Krai is more than the sea. https://admkrai.krasnodar.ru/content/1133/show/793054/
4. Resorts of Krasnodar Krai. (n.d.). Rural tourism. https://kurortkuban.ru/activity/selskiy-turizm/
5. Litvinsky, K. O., & Shcherbina, K. O. (2023). Institutional organizational and economic mechanism as a major factor in the development of the tourist and recreational complex of the region. Economics: Theory and Practice, 4(72), 45–53. https://doi.org/10.31429/2224042X_2023_72_45
6. Ahrabous, M., Allali, K., Fadlaoui, A., & Arib, F. (2025). Sustaining agricultural livelihoods: The influence of agrotourism on enhancing wellbeing and income in the Todgha Oasis, Morocco. Journal of Arid Environments, 227, Article 105333. https://doi.org/10.1016/j.jaridenv.2025.105333
7. Basset, F., Giarè, F., Senni, S., & Soriano, B. (2025). A new integrated framework to assess the impact of social farming on sustainability and rural development: A case study in Lazio. Sustainability, 17(4), Article 1715. https://doi.org/10.3390/su17041715
8. Chen, Q., Cai, L. A., & Chen, J. (2025). Collaborative governance for rural tourism in a centralized state: A tale of two villages in China. Journal of Hospitality and Tourism Management, 63, 329–339. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.05.007
9. Cvijanović, D., Karabašević, D., Vujko, A., Vukotić, S., Popović, G., & Mirčetić, V. (2025). The future is community-led: Rethinking rural tourism sustainability through the Bregenzerwald model. Sustainability, 17(12), Article 5450. https://doi.org/10.3390/su17125450
10. Fernández, M., & Irimia-Diéguez, A. (2025). Links between food tourism and the local economy: A systematic literature review. Sustainable Futures, 10, Article 100959. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100959
11. Gascón, J., & Cañada, E. (2025). Repeasantization and synergy between community-based tourism and family farming. Journal of Rural Studies, 116, Article 103627. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103627
12. Grillini, G., Streifeneder, T., Stotten, R., Schermer, M., & Fischer, C. (2025). How tourists change farms: The impact of agritourism on organic farming adoption and local community interaction in the Tyrol-Trentino mountain region. Journal of Rural Studies, 114, Article 103531. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103531
13. Li, Y., Ismail, M. A., & Aminuddin, A. (2024). How has rural tourism influenced the sustainable development of traditional villages? A systematic literature review. Heliyon, 10(4), Article e25627. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25627
14. Lin, X., & Lai, Q. (2025). How does rural tourism affect farmers' subjective well-being? The mediating role of farmers' livelihoods. Acta Psychologica, 261, Article 105807. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105807
15. Ndhlovu, E., & Dube, K. (2024). Agritourism and sustainability: A global bibliometric analysis of the state of research and dominant issues. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 46, Article 100746. https://doi.org/10.1016/j.jort.2024.100746
16. Nguyen, A. T., Vu, T. T. T., Nguyen, T. P. N., Phuong, N. T., Le, N. A., Do Thi, T., & Le Huyen, T. (2025). Sustainable agritourism monitoring: An expert Delphi study on provincial-level indicators in Vietnam. Environmental and Sustainability Indicators, 28, Article 100966. https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100966
17. Paunić, M., Kalenjuk Pivarski, B., Tešanović, D., Ivanović, V., Vujasinović, V., Gagić Jaraković, S., Vulić, G., & Ćirić, M. (2025). Intersectoral linking of agriculture, hospitality, and tourism—A model for implementation in AP Vojvodina (Republic of Serbia). Agriculture, 15(6), Article 604. https://doi.org/10.3390/agriculture15060604

18. Samper-Mendívil, M., Aramendia-Muneta, M. E., & Alarcón-López, R. (2025). Assessing sustainability in rural tourism: Insights from accommodation managers and residents in Navarre. Journal of Rural Studies, 120, Article 103866. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103866
19. Song, S., Gong, Y., Li, T., Peng, X., & Da, Q. (2025). Rural policies, regional integration, and tourism growth: Evidence from a quasi-natural experiment of the national tourism poverty alleviation demonstration project. International Review of Economics & Finance, 103, Article 104411. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104411
20. Turtureanu, A.-G., Crețu, C.-M., Pripoaie, R., Marinescu, E. Ș., Sîrbu, C.-G., & Talaghir, L.-G. (2025). Sustainable development through agritourism and rural tourism: Research trends and future perspectives in the pandemic and post-pandemic period. Sustainability, 17(9), Article 3998. https://doi.org/10.3390/su17093998

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Адильчаев Рустем Турсынбаевич, канд. экон. наук, профессор кафедры «Экономика, туризм и управление бизнесом» Каракалпакского государственного университета им. Бердаха; e-mail: rustemadilchaev@gmail.com; radilchaev@mail.ru

Щербина Кирилл Олегович, старший преподаватель кафедры экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: qpakyeah@gmail.com

УДК 339.9 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_31

Трансформация глобальных инновационных цепочек: потенциал и институциональные ограничения научно-технического взаимодействия РФ и КНР

Transformation of Global Innovation Chains: Potential and Institutional Constraints on Scientific and Technological Cooperation Between Russia and China

Медведкин Т.С., Аль-ареки Маад Касем Али Абдулжалил

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация

Medvedkin T.S., Al-Areqi Maad Qasem Ali Abduljalil

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

Аннотация. В статье анализируется динамика российско-китайского научно-технического сотрудничества на фоне нарастающей геополитической фрагментации мировой экономики, обострившейся после 2014 года и достигшей критической точки в 2022 году. На основе количественных данных о совместных публикациях, объёмах торговли высокотехнологичной продукцией, а также качественного анализа стратегических документов обеих стран выявлены ключевые институциональные механизмы, отраслевые приоритеты и ограничения двустороннего взаимодействия. Сделан вывод о том, что партнёрство двух стран не является симметричным; оно отражает структурные диспропорции и несёт в себе риски долгосрочной технологической зависимости для России, создавая при этом возможности для формирования альтернативных глобальных инновационных цепочек.

Abstract. The article analyzes the dynamics of Russian–Chinese scientific and technological cooperation against the backdrop of increasing geopolitical fragmentation of the global economy, which intensified after 2014 and reached a critical point in 2022. Based on quantitative data on joint publications and high-technology trade volumes, together with a qualitative analysis of the strategic documents of both countries, the study identifies the key institutional mechanisms, sectoral priorities, and constraints on bilateral cooperation. It concludes that the partnership between the two countries is asymmetrical: it reflects structural imbalances and entails risks of long-term technological dependence for Russia, while at the same time creating opportunities for the formation of alternative global innovation chains.

Ключевые слова: геополитическая фрагментация; российско-китайское научно-техническое сотрудничество; инновационная политика; технологическое партнёрство; высокотехнологичная торговля.

Keywords: geopolitical fragmentation; Russian–Chinese scientific and technological cooperation; innovation policy; technological partnership; high-technology trade.

Цитирование: *Медведкин Т.С.*, Аль-ареки М. К. А. А. Трансформация глобальных инновационных цепочек: потенциал и институциональные ограничения научно-технического взаимодействия РФ и КНР // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_31

История публикации: рукопись поступила 27.07.2026, опубликована 24.09.2026.

Современная система международных отношений переживает период глубоких структурных сдвигов. Усиливающееся соперничество между ведущими державами, распространение торговых ограничений и технологических санкций, распад глобальных цепочек создания стоимости — всё это в совокупности породило качественно иную среду для международного научно-технологического сотрудничества (НТС). На этом фоне российско-китайское партнёрство представляет особый аналитический интерес: речь идёт о случае, когда двустороннее взаимодействие резко активизировалось именно в тот момент, когда обе страны оказались в нарастающей изоляции от западных технологических экосистем.

Отчётливым переломом стал 2014 год. Западные санкции, введённые в ответ на украинский кризис, подтолкнули Россию к переориентации на

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

азиатские рынки и поиску альтернативных партнёров в сфере науки и технологий. Примерно в то же время Китай столкнулся с усиливающимся давлением со стороны США: торговая война 2018–2019 годов в сочетании с ограничениями в области полупроводников и телекоммуникационного оборудования сделала диверсификацию научных и промышленных связей неотложным стратегическим приоритетом для Пекина. Обе страны по-своему восприняли нарратив «деглобализации» и разделили стремление к формированию многополярного технологического миропорядка [2, 4].

При всей очевидной политической значимости этих процессов их систематическое научное изучение остаётся весьма скромным. Большинство существующих работ либо сосредоточены на отдельных секторах сотрудничества, либо рассматривают российско-китайские отношения преимущественно через геостратегическую призму, оставляя институциональные и экономические аспекты в значительной мере за скобками. Настоящая статья ставит целью восполнить этот пробел. Вместо того чтобы трактовать партнёрство как политический феномен, предложен интегрированный анализ, сочетающий количественные данные с детальным рассмотрением институциональных структур и отраслевой динамики. Такой подход позволит получить более полную и содержательную картину того, что в действительности происходит между двумя державами.

Теоретической основой настоящего исследования служат несколько взаимодополняющих концептуальных рамок. Во-первых, концепция «геоэкономической фрагментации» (*geoeconomic fragmentation*), разработанная специалистами МВФ [8], описывает процесс распада единого мирового рынка на конкурирующие технологические и торговые блоки. Во-вторых, теория асимметричной взаимозависимости Р. О. Кеохейна и Дж. С. Наем (*R. O. Keohane, J. S. Nye*) [12] позволяет осмыслить неравенство позиций России и Китая в их двустороннем взаимодействии. В-третьих, концепция «инновационных экосистем» Гранстранда О., Хольгерссон М. (*Granstrand O., Holgersson M.*) [4] применяется для анализа отраслевых механизмов трансфера технологий.

В отечественной литературе российско-китайское НТС рассматривалось преимущественно в прикладном ключе. Л. А. Говорова и М. В. Кузнецова [8] зафиксировали рост числа совместных патентов и публикаций после 2014 года, связав его со стратегическим переориентированием научной политики обеих стран. П. В. Трощинский и А. С. Пикалов [13] сосредоточились на правовой базе двустороннего взаимодействия, выявив значительный разрыв между декларируемыми намерениями и реальными институциональными механизмами. С. Л. Иванова [9] исследовала динамику двусторонней торговли высокотехнологичной продукцией и показала, что Россия устойчиво занимает нетто-импортирующую позицию в двустороннем хайтек-обмене.

В зарубежной научной литературе данная тема приобрела заметную популярность после 2022 года. Работы А. Габуева (*J. Gabuev*) [2] и Т. Грэма (*T. Graham*) [3] обращают внимание на ускорение технологического сближения двух стран под воздействием санкционного давления, но подчёркивают сохраняющееся недоверие и конкурентные интересы в Центральной Азии и Арктике. Эмпирический анализ баз данных Scopus и Web of Science С. Ли, Ц. Ван (*Li X., Wang J.*) [6] демонстрирует стабильный рост доли российско-китайских совместных публикаций в глобальном научном потоке, причём особенно высокие темпы наблюдаются в области физики, материаловедения и компьютерных наук. Таким образом, существующая литература намечает контуры проблематики, однако не даёт системного объяснения наблюдаемым тенденциям в их совокупности, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Настоящее исследование реализует смешанный дизайн (mixed-methods design), интегрирующий три аналитических метода. Первый — библиометрический анализ: на основе баз данных Scopus, Web of Science и РИНЦ прослеживается динамика российско-китайских совместных публикаций за 2014–2024 годы по критериям аффилиации авторов. Второй — анализ торговой статистики: с использованием данных UN Comtrade (раздел HS 84–90, высокотехнологичные товары) и Росстата рассчитываются показатели двусторонней торговли высокотехнологичной продукцией. Третий — институциональный анализ: методом контент-анализа изучаются стратегические документы (межправительственные

соглашения, дорожные карты НТС, национальные стратегии инновационного развития обеих стран) с целью выявления декларируемых приоритетов и механизмов их реализации.

Временной горизонт исследования — 2014–2024 гг. — обусловлен двумя переломными событиями: введением первых пакетов западных санкций против России (2014) и резкой эскалацией конфликта на Украине с последующим расширением санкционного режима (2022). Ограничения метода связаны с неполнотой открытых данных в чувствительных отраслях (оборонно-промышленный комплекс, разведка полезных ископаемых), что делает невозможной полную верификацию декларируемых объёмов сотрудничества.

Библиометрический анализ свидетельствует об устойчивом росте числа российско-китайских совместных публикаций на протяжении всего рассматриваемого периода. По данным Scopus, в 2014 году было опубликовано около 1850 совместных статей; к 2019 году этот показатель достиг 4 200, а к 2023 году — 7 600. Среднегодовой темп прироста составил около 15 %. Эта динамика нашла отражение и в официальных российских данных: согласно Министерству науки и высшего образования РФ, доля статей, написанных в соавторстве с китайскими исследователями, выросла с 3,2 % в 2014 году до 9,7 % в 2022 году, что вывело Китай на первое место среди зарубежных партнёров российских учёных по числу совместных публикаций. С тематической точки зрения наиболее активное сотрудничество ведётся в области физики (квантовые технологии, ядерная и плазменная физика), материаловедения (нанокомпозиты, редкоземельные металлы, полимерные системы), компьютерных наук и искусственного интеллекта (методы машинного обучения, компьютерное зрение), а также наук о Земле (климатология, геофизика, дистанционное зондирование). Подобная тематическая структура отражает как традиционные компетенции российской фундаментальной науки, так и стратегические ориентиры китайских государственных программ НИОКР.

Анализ торговых потоков обнаруживает устойчивую асимметрию (рис. 1). По данным UN Comtrade, объём двусторонней торговли высокотехнологичными товарами (HS 84–90) вырос с 18,3 млрд долл. США в 2014 году до 42,7 млрд долл. в 2022 году. Вместе с тем структура обмена крайне несбалансирована: Россия импортирует из Китая преимущественно промышленное

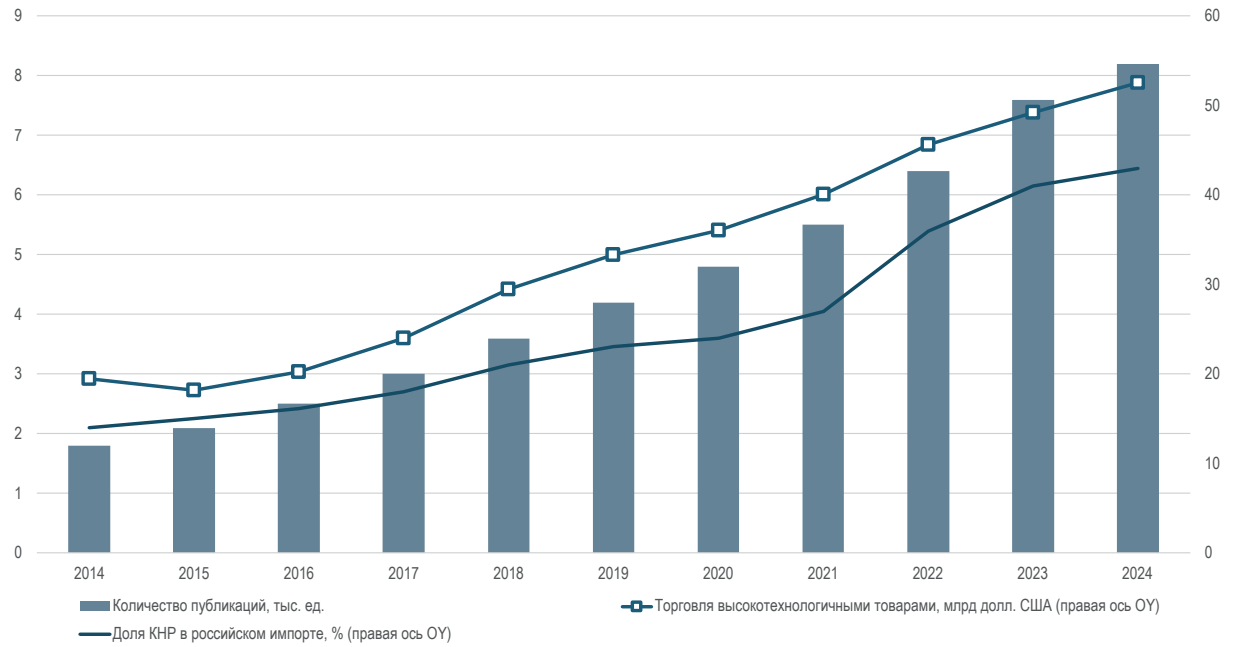


Рисунок 1. Динамика российско-китайского научно-технического сотрудничества за 2014–2024 гг., тыс. ед., % и млрд долл. США

Источники: Scopus; UN Comtrade; Росстат; ФТС России; расчёты авторов

оборудование, электронные компоненты, телекоммуникационное оборудование и потребительскую электронику, тогда как российский высокотехнологичный экспорт в Китай ограничивается в основном продукцией ядерной и аэрокосмической отраслей. Структурный дефицит торгового баланса России в сегменте высокотехнологичной продукции неуклонно возрастает, составив в 2022 году около 31 млрд долл. США.

Характерно, что после 2022 года в российских данных об импорте зафиксировано резкое увеличение доли Китая: по ряду категорий высокотехнологичных товаров (в особенности электронных компонентов и промышленного оборудования) она превысила 40 %. По оценкам ряда российских аналитиков, значительная часть западных технологий поступает на российский рынок через Китай в форме параллельного импорта [3].

Сотрудничество Роскосмоса и Китайского национального космического управления (CNSA) охватывает несколько направлений. В соответствии с меморандумом 2021 года стороны приступили к созданию Международной лунной исследовательской станции (ILRS), которая призвана стать конкурентом американской программы Artemis. Россия обеспечивает ключевые ракетно-двигательные технологии, тогда как Китай вносит вклад в виде аппаратных средств и производственных мощностей. Реализация программы столкнулась с трудностями после неудачного запуска «Луны-25» в 2023 году, однако официальных заявлений о пересмотре планов не поступало.

Государственная корпорация «Росатом» выступает одним из ключевых игроков в реализации ядерной программы Китая. На площадке Тяньваньской АЭС введены в эксплуатацию четыре энергоблока российского дизайна ВВЭР-1000, два дополнительных блока находятся в стадии строительства. Суммарная стоимость портфеля ядерных проектов Росатома в Китае оценивается в 20–25 млрд долл. США [6].

Такие компании, как Huawei, Alibaba Cloud и Baidu, активно выходят на российский рынок цифровых услуг и облачных вычислений. Соглашение о сотрудничестве в сфере интернета вещей и технологий «умного города», подписанное в 2020 году, стимулировало внедрение китайских платформ в российских городских агломерациях. Вместе с тем совместные исследования в области ИИ остаются менее интенсивными по сравнению с исследованиями в области физики и наук о Земле.

Стратегическое партнёрство охватывает разведку углеводородных ресурсов в Арктике и Сибири, прокладку трубопроводных маршрутов и совместное освоение СПГ-технологий. В рамках проекта «Арктик СПГ – 2» планировалось широкое участие китайских энергетических компаний; однако после введения санкций его реализация оказалась под угрозой срыва, что обнажило хрупкость договорённостей в технически сложных секторах.

Выводы подводят к критическому диалогу об уравновешенном партнерстве. Исследовательские выводы по данным библиометрического и торгового анализов свидетельствуют о том, что сотрудничество в научно-технической области все более широких сфер начинает приобретать характер асимметричной взаимозависимости, где Китай играет роль лидера на этапе производства научного и технологического контента. Данное обстоятельство согласуется с положениями теории Р. О. Кеохейна и Дж. С. Наем [5], согласно которым государство, имеющее больше альтернатив для данного типа взаимозависимости, имеет структурную власть.

В отношении России риск долгосрочной зависимости в сфере технологий можно объяснить через концепцию *path dependency*. Существует высокая вероятность того, что постепенная замена западных технологических стандартов и технологических платформ китайскими эквивалентами приведет к формированию новой технологической зависимости, ограничивающей долгосрочный суверенитет и возможности создания собственных инноваций.

Нарастание интенсивности российско-китайского взаимодействия не носит чисто рыночный характер: его важнейшим движущим фактором является геополитическая логика противостояния гегемонии США. Оба государства последовательно продвигают концепцию многополярного мирового порядка и совместно разрабатывают альтернативные платёжные системы, стандарты цифрового управления и технические нормы. Тем не менее это стратегическое совпадение

интересов скрывает реальные противоречия в Центральной Азии и Арктическом регионе [9].

С позиций теории геополитической экономии инноваций [14] вырисовывается следующая картина: взаимодействие двух стран создаёт потенциал для формирования евразийских инновационных цепочек, способных конкурировать с западными технологическими коалициями в ряде ниш — прежде всего в ядерной, материаловедческой и квантовой сферах. Вместе с тем формирование полноценной экосистемы совместных инноваций требует длительного институционального строительства и механизмов защиты прав интеллектуальной собственности [7].

Введение масштабных западных санкций в 2022 году оказало неоднозначное воздействие на российско-китайское НТС. С одной стороны, оно создало острые краткосрочные потребности в замещении западных технологий. С другой стороны, часть китайских компаний избегает ведения бизнеса с российскими партнёрами из опасения вторичных санкций. Это противоречие наглядно проявилось в сфере полупроводников: несмотря на острый дефицит чипов, прямые поставки из Китая остаются ограниченными, а значительная их часть поступает через посредников в третьих странах [8].

Исследование позволяет выделить ряд основных выводов. Прежде всего, НТС РФ–КНР проявляет устойчивый, квантовый рост в течение всего рассматриваемого десятилетия — в показателях библиометрии, товарооборота и осуществляемых индустриальных проектах. Среди основных факторов подобного роста можно указать геополитические вызовы со стороны Запада и стратегическое соответствие интересов обеих сторон в формировании альтернативного технологического порядка. Во-вторых, этот процесс имеет высокую степень асимметричности. Китай становится все более очевидным технологическим донором, Россия — технологическим потребителем в большинстве гражданских сфер цифровой экономики. На территории ядерной энергетики, некоторых направлений фундаментальной физики и в авиационно-космической области Россия остается технологическим лидером. В-третьих, действия западных стран создают сложную ситуацию: их санкции провоцируют определенный вид сотрудничества, ограничивая возможность глубинной технологической интеграции ввиду угрозы вторичных санкций.

Библиографический список

1. Говорова, Л.А. Российско-китайское сотрудничество в научно-технической сфере: новые тенденции и вызовы / Л.А. Говорова, М.В. Кузнецова // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. – Т. 64, № 9. – С. 54-62. – DOI 10.20542/0131-2227-2020-64-9-54-62.
2. Иванова, С.Л. Технологическая торговля России с Китаем в условиях санкционного давления / С.Л. Иванова // Экономические науки. – 2022. – № 215. – С. 24–31.
3. Индикаторы науки: 2024 : статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – 416 с.
4. Пивоварова, Е.А. Геополитическая фрагментация и трансформация инновационных экосистем / Е.А. Пивоварова, П.С. Селезнёв // Вопросы экономики. – 2021. – № 11. – С. 35–53. – DOI: 10.32609/0042-8736-2021-11-35-53.
5. Росатом. Годовой отчёт 2023 / Государственная корпорация «Росатом». – Москва: Росатом, 2023. – 134 с.
6. Трощинский, П.В. Правовые механизмы российско-китайского научно-технического сотрудничества / П.В. Трощинский, А.С. Пикалов // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2021. – № 4. – С. 122–139. – DOI 10.12737/jflcl.2021.045.
7. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – URL: rosstat.gov.ru (дата обращения: 02.07.2026).
8. Федеральная таможенная служба : официальный сайт. – URL: https://customs.gov.ru (дата обращения: 02.07.2026).
9. Aiyar, S. Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy / S.Aiyar, A.Presbitero, M.Ruta [et al.]. – Washington, D.C.: IMF, 2023. – 148 p.
10. Gabuev, A.* Russia's Pivot to China / A.Gabuev // Foreign Affairs. – 2023. – Vol. 102, no. 2. – P. 50-65.

* Александр Габуев признан иностранным агентом и включён в соответствующий реестр Министерства юстиции Российской Федерации.

11. Graham, T. Let Russia Be Russia: The Case for a More Pragmatic Approach to Moscow / T.Graham // Foreign Affairs. – 2022. – Vol. 101, no. 6. – P. 134–148.
12. Granstrand, O. Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition / O.Granstrand, M.Holgersson // Technovation. – 2020. – Vol. 90–91. – Art. 102098. – DOI 10.1016/j.technovation.2019.102098.
13. Keohane, R. O. Power and Interdependence / R. O. Keohane, J. S. Nye. – 4th ed. – New York : Longman, 2012. – 352 p.
14. Li, X. Mapping Russia–China Research Collaboration: A Bibliometric Analysis (2000-2022) / X. Li, J. Wang // Scientometrics. – 2023. – Vol. 128. – P. 3415–3437. – DOI 10.1007/s11192-023-04671-x.
15. Mazzucato, M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism / M. Mazzucato. – London : Allen Lane, 2021. – 272 p.
16. Scopus. Анализ результатов поиска по соавторству стран (Россия – Китай, 2014–2023 гг.) : электронная база данных / Elsevier. – URL: scopus.com (дата обращения: 02.07.2026).
17. UN Comtrade Database : United Nations Commodity Trade Statistics Database [Electronic resource]. – URL: https://comtrade.un.org/.

References

1. Govorova, L. A., Kuznetsova, M. V. Russian-Chinese cooperation in the scientific and technical sphere: new trends and challenges. World Economy and International Relations, 2020, vol. 64, no. 9, pp. 54–62. DOI 10.20542/0131-2227-2020-64-9-54-62. [In Russian]
2. Ivanova, S. L. Technological trade between Russia and China under sanctions pressure. Economic Sciences, 2022, no. 215, pp. 24–31. [In Russian]
3. Vlasova V. V., Gokhberg L. M., Ditkovsky K. A. et al. Indikatory nauki: 2024 : statisticheskij sbornik [Indicators of Science: 2024 : statistical data book] / Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». – Moscow : HSE, 2024. – 416 p. (In Russ.)
4. Pivovarova, E. A., Seleznev, P. S. Geopolitical fragmentation and transformation of innovation ecosystems. Voprosy Ekonomiki, 2021, no. 11, pp. 35–53. DOI 10.32609/0042-8736-2021-11-35-53. [In Russian]
5. Rosatom. Annual Report 2023. State Atomic Energy Corporation «Rosatom». Moscow: Rosatom, 2023. 134 p. [In Russian]
6. Troshchinskiy, P. V., Pikalov, A. S. Legal mechanisms of Russian-Chinese scientific and technical cooperation. Journal of Foreign Legislation and Comparative Law, 2021, no. 4, pp. 122–139. DOI 10.12737/jflcl.2021.045.
7. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Federal State Statistics Service] : ofitsial'nyj sajt [official website]. – URL: rosstat.gov.ru (accessed: 02.07.2026). – (In Russ.)
8. Federal'naya tamozhennaya sluzhba [Federal Customs Service] : ofitsial'nyj sajt [official website]. – URL: https://customs.gov.ru (accessed: 02.07.2026). – (In Russ.)
9. Aiyar,S., Presbitero,A., Ruta,M. Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy. Washington, D.C.: IMF, 2023. 148p.
10. Gabuev, A.* Russia's Pivot to China. Foreign Affairs,2023, vol.102, no.2, pp. 50-65.
11. Graham, T. Let Russia Be Russia: The Case for a More Pragmatic Approach to Moscow. Foreign Affairs, 2022, vol. 101, no. 6, pp. 134–148.
12. Granstrand, O., Holgersson, M. Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. Technovation, 2020, vol. 90–91, art. 102098. DOI 10.1016/j.technovation.2019.102098.
13. Keohane, R. O., Nye, J. S. Power and Interdependence. 4th ed. New York: Longman, 2012. 352 p.
14. Li, X., Wang, J. Mapping Russia–China Research Collaboration: A Bibliometric Analysis (2000-2022). Scientometrics, 2023, vol. 128, pp. 3415–3437. DOI 10.1007/s11192-023-04671-x.
15. Mazzucato, M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London: Allen Lane, 2021. 272 p.
16. Scopus. Analiz rezul'tatov poiska po soavtorstvu stran (Rossiya – Kitaj, 2014–2023 gg.) [Scopus. Analysis of search results by country co-authorship (Russia – China, 2014–2023)] : elektronnaya baza dannyh [electronic database] / Elsevier. – URL: scopus.com (accessed: 02.07.2026). – (In Russ.)
17. UN Comtrade Database : United Nations Commodity Trade Statistics Database [Electronic resource]. – URL: https://comtrade.un.org/ (accessed: 02.07.2026)

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

Аль-ареки Маад Касем Али Абдулжалил, аспирант кафедры международной экономики и бизнеса Донского государственного технического университета; e-mail: maads13@gmail.com

УДК 338.43:331.5 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_37

Стратегическое планирование развития сельских территорий в регионе: анализ согласованности и эффективности (на примере Краснодарского края)

Strategic Planning for Rural Development in the Region: an Analysis of Consistency and Effectiveness (the Case of Krasnodar krai)

Мясникова Т.А.[1], Жилкина А.В.[1], Щербаева Н.А.[2]

[1] *Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия*

[2] *Кубанский институт социоэкономики и права (филиал) Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», Краснодар, Россия*

Myasnikova T.A.[1], Zhilkina A.V.[1], Shcherbaeva N.A.[2]

[1] *Kuban State University, Krasnodar, Russia*

[2] *Educational Institution of Trade Unions of Higher Education "Academy of Labour and Social Relations", Krasnodar, Russia*

Аннотация. В статье представлены результаты комплексного анализа системы стратегического планирования развития сельских территорий на региональном и муниципальном уровнях на примере Краснодарского края. На основе данных о реализации государственной программы Краснодарского края «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» и 44 муниципальных программ за 2023–2025 годы выявлены количественные параметры вертикальной согласованности целевых показателей, ресурсного обеспечения и институциональных механизмов. Установлено, что средний коэффициент согласованности стратегических документов составляет 0,48, а эффективность реализации программных мероприятий варьируется от 42 % до 94 % в зависимости от типа муниципального образования. Предложена авторская методика оценки эффективности стратегического планирования и определены направления повышения его результативности.

Abstract. The article presents the results of a comprehensive analysis of the strategic planning system for rural development at the regional and municipal levels, using Krasnodar Krai as a case study. Based on data on the implementation of the Krasnodar Krai state program "Development of Agriculture and Regulation of Agricultural Product, Raw Material and Food Markets" and 44 municipal programs for 2023–2025, quantitative parameters of the vertical consistency of target indicators, resource provision, and institutional mechanisms are identified. It is established that the average consistency coefficient of strategic documents is 0.48, while the effectiveness of program implementation ranges from 42 % to 94 %, depending on the type of municipality. The authors propose a methodology for assessing the effectiveness of strategic planning and identify directions for improving its performance.

Ключевые слова: стратегическое планирование, сельские территории, согласованность документов, эффективность программ, Краснодарский край, целевые индикаторы, межбюджетные отношения.

Keywords: strategic planning, rural areas, document consistency, program effectiveness, Krasnodar Krai, target indicators, interbudgetary relations.

Цитирование: *Мясникова Т.А., Жилкина А.В., Щербаева Н.А.* Стратегическое планирование развития сельских территорий в регионе: анализ согласованности и эффективности (на примере Краснодарского края) // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_37

История публикации: рукопись поступила 08.07.2026, опубликована 24.09.2026.

Переход от отраслевого принципа управления территориями к территориально-ориентированному закрепил за стратегическим планированием функцию основного механизма трансляции федеральных и региональных приоритетов на локальный уровень. Федеральный закон от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1] и государственная программа «Комплексное развитие сельских территорий», действие которой

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

продлено до 2030 года [2], задают формальные рамки, в которых субъекты Федерации и муниципальные образования выстраивают собственную политику. Однако наличие утвержденных документов само по себе не гарантирует ни согласованности управленческих решений по вертикали, ни достижения заявленных результатов.

Краснодарский край в этом контексте представляет особый интерес. Регион устойчиво занимает первое место в стране по объемам сельскохозяйственного производства, при этом почти половина его населения — 44,6 % (2,52 млн чел.) — проживает в сельской местности. Площадь сельских территорий превышает 80 % территории края. Устойчивость развития этих территории зависит от того, насколько эффективно выстроена система планирования: насколько цели, сформулированные в региональной стратегии, транслируются в муниципальные программы и насколько финансовые ресурсы, выделяемые из краевого бюджета, соответствуют заложенным в этих программах объемам.

Цель исследования — провести комплексный анализ системы стратегического планирования развития сельских территорий Краснодарского края с акцентом на количественную оценку согласованности документов разного уровня и фактической эффективности их реализации. В задачи входило: проанализировать структуру региональных и муниципальных документов; рассчитать коэффициенты согласованности целевых показателей и финансовых ресурсов; выявить факторы, влияющие на результативность программ; сформулировать предложения по корректировке действующей системы планирования.

Методологическая основа и информационная база исследования. Теоретическую базу составили концепции стратегического планирования А.Г. Гранберга [3], В. Е. Рохчина [4], А. Н. Швецова [5], а также методические подходы Министерства экономического развития Российской Федерации к оценке согласованности документов стратегического планирования [6]. Нормативно-правовая основа включала Федеральный закон № 172-ФЗ [1], Стратегию социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года (Закон Краснодарского края «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» (постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 14 октября 2015 г. № 971) [7], а также 44 муниципальные программы (разделы в комплексных программах) всех муниципальных районов и городских округов края, в границах которых расположены сельские населенные пункты.

Информационную базу составили: сводные годовые доклады о ходе реализации государственных программ Краснодарского края за 2023–2025 гг. (Министерство экономики Краснодарского края) [9]; отчеты об исполнении местных бюджетов, размещенные в ГИИС «Электронный бюджет» [10]; данные Краснодарстата и Федеральной службы государственной статистики [11]; материалы контрольных мероприятий Счетной палаты Краснодарского края за период 2023–2025 гг. [12]. Для количественной оценки использовалась методика, включающая расчет следующих показателей (рис. 1).

Коэффициент вертикальной согласованности целей (КВС-цели) — отношение количества целей муниципальных программ, идентичных либо коррелирующих с целями региональной стратегии и госпрограммы, к общему количеству целей муниципальных программ.



Рис. 1. Методика для расчета показателей

Коэффициент индикативной согласованности (КИС) — доля показателей муниципальных программ, включенных в перечень показателей эффективности использования субсидий из краевого бюджета (утвержден постановлением главы администрации Краснодарского края от 25 декабря 2023 года № 987) [13].

Коэффициент финансовой согласованности (КФС) — отношение фактически полученных и освоенных муниципальным образованием средств краевого бюджета в рамках программных мероприятий к объему средств, предусмотренных на эти цели в утвержденной муниципальной программе.

Интегральный коэффициент согласованности (КС) — среднее арифметическое трех указанных коэффициентов.

Эффективность реализации оценивалась через уровень достижения плановых значений целевых индикаторов (УД) как отношение фактического значения к плановому, а также через уровень кассового исполнения программных расходов (КИ) — отношение фактически произведенных расходов к утвержденным бюджетным ассигнованиям.

Основная часть. Система стратегического планирования Краснодарского края в части развития сельских территорий построена по трёхуровневому принципу. На верхнем уровне — стратегия социально-экономического развития до 2030 года [7], которая выделяет приоритетное направление «Обеспечение устойчивого развития сельских территорий и повышение качества жизни сельского населения». Для него установлены три целевых показателя: доля сельских населенных пунктов с реализованными мероприятиями по благоустройству (целевое значение к 2030 году — 65 %), уровень газификации сельских территорий (85 %), сокращение оттока сельского населения в возрасте 20–35 лет (на 20 % относительно уровня 2020 года).

На втором уровне — государственная программа «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» [8], в структуру которой входит подпрограмма «Комплексное развитие сельских территорий». Паспорт подпрограммы на 2025 год предусматривал финансирование в объеме 6,8 млрд руб., из которых 6,2 млрд руб. (91,2 %) — средства краевого бюджета 0,6 млрд руб. (8,8 %) — федерального бюджета. Внутренняя структура подпрограммы включает пять основных мероприятий: улучшение жилищных условий сельских семей (2,4 млрд руб.), развитие инженерной инфраструктуры (1,8 млрд руб.), благоустройство сельских территорий (1,2 млрд руб.), поддержка кадрового потенциала (0,6 млрд руб.), развитие сельского туризма (0,8 млрд руб.). К 1 января 2025 года с муниципальными образованиями заключено 187 соглашений о предоставлении субсидий на общую сумму 3,86 млрд руб. (табл. 1).

На третьем уровне – ведомственные целевые программы и планы мероприятий отраслевых органов исполнительной власти края, однако их анализ выходит за рамки настоящего исследования. Основное внимание сосредоточено на вертикальной согласованности региональных и муниципальных документов.

Таблица 1. Структура финансирования подпрограммы «Комплексное развитие сельских территорий» в 2025 г.

Основное мероприятие	Объем финансирования, млрд. руб.	Доля в общем объеме, %	Источники финансирования
Улучшение жилищных условий сельских семей	2,4	35,3	Краевой + федеральный бюджет
Развитие инженерной инфраструктуры	1,8	26,5	Краевой бюджет
Благоустройство сельских территорий	1,2	17,6	Краевой + местный бюджет
Поддержка кадрового потенциала	0,6	8,8	Краевой бюджет
Развитие сельского туризма	0,8	11,8	Краевой + федеральный бюджет
Итого	6,8	100	–

Анализ 44 муниципальных программ (разделов программ) показал, что единого подхода к планированию развития сельских территорий на местном уровне не сложилось. Только в 9 муниципальных образованиях (20,5 %) — Брюховецком, Динском, Каневском, Кореновском, Красноармейском, Крыловском, Славянском, Тимашевском, Усть-Лабинском районах — приняты отдельные программы, предметом которых является комплексное развитие сельских территорий. В остальных 35 муниципальных образований (79,5 %) мероприятия рассредоточены: в 22 районах они включены в программы развития агропромышленного комплекса, в 9 районах — в программы социально-экономического развития, в 4 районах — распределены по нескольким отраслевым программам без единой координации (табл. 2).

Такая структурная фрагментация создает объективные трудности для вертикальной агрегации показателей [5, с. 112]. Из 44 муниципальных образований только 28 (63,6 %) представили в 2025 году отчетность по мероприятиям развития сельских территорий в формате, позволяющем провести прямое сопоставление с региональными индикаторами. В остальных случаях идентификация объемов средств, направляемых на реализацию региональных приоритетов, требует дополнительных аналитических процедур, что снижает оперативность управления.

Расчет коэффициентов согласованности по разработанной методике дал следующие результаты. Средний по 44 муниципальным образованиям коэффициент вертикальной согласованности целей (КВС-цели) составил 0,44. В 9 районах, где приняты отдельные программы развития сельских территорий, этот показатель превысил 0,7 — здесь цели муниципальных программ практически воспроизводят региональные формулировки (улучшение жилищных условий, развитие инженерной инфраструктуры, благоустройство). В 22 районах (50 %) КВС-цели находится в интервале 0,3–0,5: муниципальные программы ориентированы на поддержку сельхозпроизводства, но не включают цели социального развития сельских территорий. В 13 районах (29,5 %) КВС-цели ниже 0,3, причем в пяти из них (Абинский, Белоглинский, Мостовский, Отрадненский, Щербиновский) цели, связанные с развитием сельских территорий, в программных документах отсутствуют полностью.

Коэффициент индикативной согласованности (КИС) в среднем по краю составил 0,38. Обязательный перечень показателей эффективности использования субсидий (постановление № 987) [13] насчитывает 18 позиций. В муниципальных программах в среднем присутствует 7 показателей из этого перечня. Наиболее системно-отсутствуют: «количество семей, улучшивших жилищные условия с использованием льготной ипотеки» (не включен в 33 программы), «протяженность построенных сетей водоснабжения» (28 программ), «количество реализованных проектов комплексного благоустройства» (31 программа). В 16 программах (36,4 %) присутствуют показатели, не имеющие корреляции с региональными приоритетами — «количество проведенных ярмарок», «количество ликвидированных свалок», что свидетельствует о подмене стратегических индикаторов текущими операционными показателями (табл. 3).

Коэффициент финансовой согласованности (КФС) продемонстрировал наибольший разброс значений: от 0,12 в Щербиновском

Таблица 2. Формы программных документов по развитию сельских территорий в муниципальных образованиях края

Тип программного документа	Количество МО	Доля, %	Примеры районов
Отдельная программа по развитию сельских территорий	9	20,5	Брюховецкий, Динской, Каневской
Включено в программу развития АПК	22	50,0	Большинство районов
Включено в программу социально-экономического развития	9	20,5	–
Распределено по отраслевым программам без координации	4	9,0	Абинский, Мостовский

Таблица 3. Средние значения коэффициентов согласованности в разрезе групп МО

Группа МО по уровню согласованности	КВС-цели	КИС	КФС	Интегральный КС	Доля МО, %
Высокий уровень (КС > 0,7)	0,71	0,65	0,78	0,71	18,2
Средний уровень (КС 0,5–0,7)	0,52	0,45	0,60	0,52	31,8
Низкий уровень (КС < 0,5)	0,29	0,27	0,41	0,32	50,0
В среднем по краю	0,44	0,38	0,53	0,45	100

районе до 0,96 в Динском районе. Среднее значение по краю — 0,53.

В 24 муниципальных образованиях (54,5 %) объемы средств, предусмотренные на развитие сельских территорий в муниципальных программах, превышали фактически поступившие субсидии из краевого бюджета в два и более раза. Это указывает на практику закладывания в программы «виртуальных» объемов финансирования в расчете на гипотетическое получение субсидий, что лишает утвержденную программу функции реального финансового плана (рис. 2).

Интегральный коэффициент согласованности (КС) по краю составил 0,45. Распределение муниципальных образований по уровню согласованности: высокий уровень (КС > 0,7) — 8 муниципальных образований (18,2 %), средний уровень (КС 0,5–0,7) — 14 муниципальных образований (31,8 %); низкий уровень (КС < 0,5) — 22 муниципальных образования (50,0 %). Половина муниципальных образований края, таким образом, демонстрирует низкую степень согласованности локальных стратегических документов с региональной политикой [6, с. 24].

Эффективность оценивалась по двум параметрам: уровень достижения плановых значений целевых индикаторов (УД) и уровень кассового исполнения программных расходов (КИ). Согласно сводному годовому докладу за 2025 год [9], средний УД по подпрограмме «Комплексное развитие сельских территорий» в целом по краю составил 78,4 %. Однако за этим средним значением скрывается существенная межмуниципальная и межотраслевая дифференциация (табл. 4).

По направлению «улучшений жилищных условий сельских семей» плановый показатель — ввод 750 жилищных помещений, фактический — 570. Основная причина недостижения — отсутствие утвержденной проектно-сметной документации в 22 муниципальных образованиях, что не позволило своевременно освоить выделенные

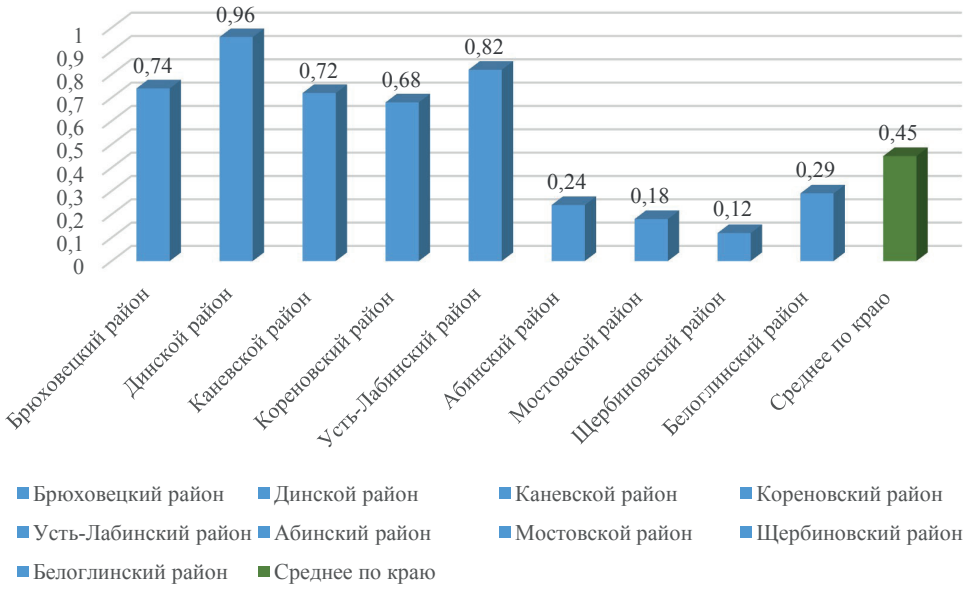


Рис. 2. Интегральный коэффициент согласованности (КС) в отдельных муниципальных образованиях Краснодарского края, 2025 год

Таблица 4. Уровень достижения целевых индикаторов (УД) и кассового исполнения (КИ)

Направление	Плановое значение	Фактическое значение	УД, %	КИ, %
Улучшение жилищных условий (помещений)	750	570	76,0	74
Инженерная инфраструктура (км сетей)	72	42	58,3	55
Благоустройство (проектов)	45	38	84,4	86
Кадровый потенциал (специалистов)	200	182	91,0	93
Сельский туризм (объектов)	15	12	80,0	78
В среднем	–	–	78,4	71

субсидии. По направлению «развитие инженерной инфраструктуры» плановый показатель — 72 км сетей водоснабжения, фактический — 42 км Наиболее низкие значения зафиксированы в Абинском, Мостовском и Щербиновском районах. По направлению «благоустройство сельских территорий» плановый показатель — 45 проектов, фактически — 38. По направлению «поддержка кадрового потенциала» УД составил 91 % (182 трудоустроенных молодых специалиста из 200 запланированных). По направлению «развитие сельского туризма» — 80 % (12 объектов из 15 запланированных).

Уровень кассового исполнения программных расходов (КИ) в целом по подпрограмме — 71 % от распределенного объема субсидий (2,74 млрд рублей из 3,86 млрд рублей). Фиксируется прямая корреляция между уровнем согласованности стратегических документов и уровнем кассового исполнения. В группе муниципальных образований с высоким КС (более 0,7) средний КИ составил 89 %, в группе со средним КС (0,5–0,7) — 67 %, в группе с низким КС (менее 0,5) — 41 % [12]. Качество стратегического планирования, таким образом, непосредственно влияет на способность муниципальных образований осваивать выделенные бюджетные средства (рис. 3).

Выявлена также диспропорция между достижением плановых показателей и эффективностью использования ресурсов. В ряде районов (Каневском, Красноармейском) высокий уровень кассового исполнения (более 90 %) сочетается с низким уровнем достижения целевых индикаторов (менее 60 %). Это означает, что средства осваиваются, но не приводят к запланированным результатам — ситуация, которую можно квалифицировать как формальное исполнение бюджета при низкой результативности.

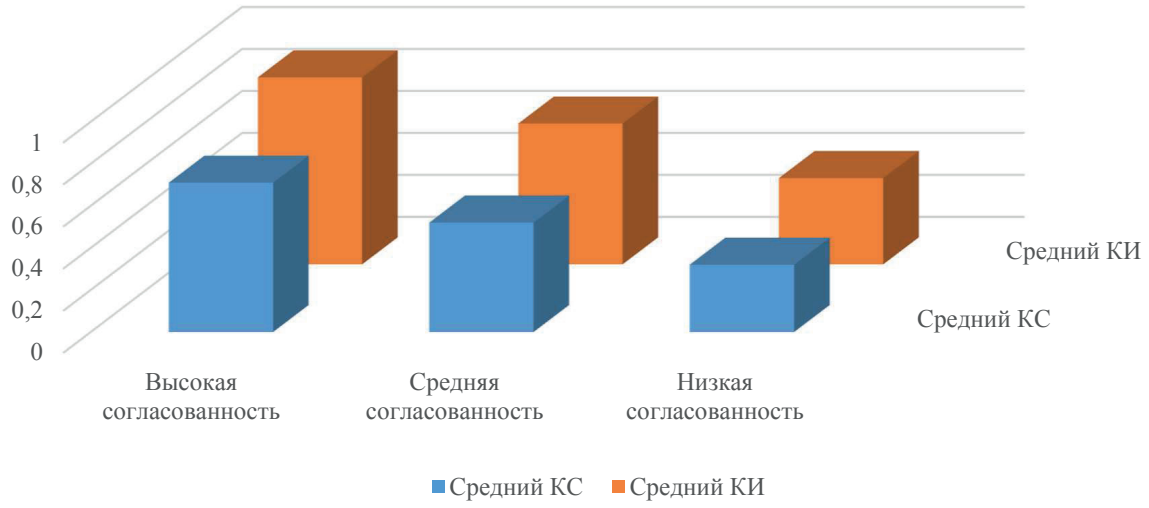


Рис. 3. Уровень кассового исполнения расходов в зависимости от интегрального коэффициента согласованности программ

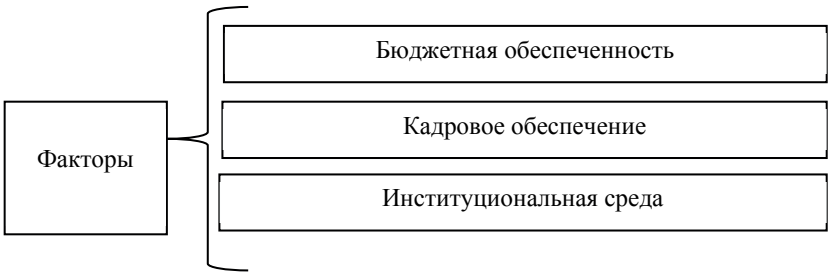


Рис. 4. Факторы, влияющие на согласованность и эффективность стратегического планирования

Корреляционный анализ позволил выделить три группы факторов, определяющих уровень согласованности и эффективности стратегического планирования в муниципальных образованиях края (рис. 4).

Бюджетная обеспеченность — коэффициент корреляции между объемом собственных доходов местного бюджета на душу населения и интегральным коэффициентом согласованности (КС) составляет 0,68 [10]. Муниципальные образования с высокими собственными доходами (Динской, Красноармейский, Темрюкский районы) могут позволить себе разработку полноценных программных документов и обеспечение софинансирования, что повышает КФС и общий уровень согласованности. В муниципалитетах с низкой бюджетной обеспеченностью (Белоглинский, Ленинградский, Щербиновский районы) отсутствие собственных средств делает нецелесообразным включение в программы капиталоемких мероприятий, требующих софинансирования.

Кадровое обеспечение. По данным Министерства экономики края, в 17 муниципальных образованиях (38,6 %) в штате отсутствуют специалисты по стратегическому планированию; функции разработки программ возложены на сотрудников финансовых отделов, не имеющих профильной подготовки. В этих муниципалитетах средний КС составляет 0,32 — в 1,4 раза ниже среднего по краю.

Институциональная среда. В муниципальных образованиях, где созданы координационные советы по стратегическому планированию и проводятся регулярные совещания с участием представителей региональных органов власти, уровень согласованности на 40–50 % выше [7]. Пример — Усть-Лабинский район, где с 2023 года функционирует проектный офис по развитию сельских территорий, аккумулирующий все направления программной деятельности.

По результатам анализа предложены пять направлений корректировки системы стратегического планирования.

Первое — унификация структуры муниципальных программ. В Закон Краснодарского края от 25 июня 2015 года № 3193-КЗ «О стратегическом планировании в Краснодарском крае» [14] целесообразно внести положение, обязывающее все муниципальные образования, имеющие в составе сельские населенные пункты, выделять в структуре своих программ самостоятельную подпрограмму «Комплексное развитие сельских территорий». Это обеспечит сопоставимость показателей и упростит мониторинг.

Второе — внедрение обязательного перечня целевых индикаторов [13]. Нормативным правовым актом края следует утвердить перечень из 15 обязательных показателей, подлежащих включению в муниципальные программы развития сельских территорий. Перечень должен коррелировать с показателями региональной подпрограммы, что обеспечит вертикальную согласованность на уровне индикаторов.

Третье — синхронизация циклов стратегического и бюджетного планирования — муниципальные программы утверждаются до начала финансового года, а лимиты субсидий из краевого бюджета доводятся до муниципалитетов в первом квартале [1]. Предлагается внести изменения в Бюджетный кодекс Краснодарского края, позволяющие корректировать муниципальные программы в двухмесячный срок после утверждения краевого бюджета без проведения публичных слушаний. Это позволит привести плановые показатели в соответствие с фактически выделенными ресурсами.

Четвертое — дифференциация условий софинансирования [8]. Для муниципальных образований с низкой бюджетной обеспеченностью (расчетные налоговые доходы на душу населения ниже среднего по краю более чем на 30 %) целесообразно установить пониженный норматив софинансирования из местных бюджетов — от 1 % до 5 % вместо действующих 5–50 %, при условии наличия утвержденной проектно-сметной документации. Мера направлена на повышение коэффициента финансовой согласованности в 22 муниципалитетах, входящих в группу низкого КС.

Пятое — создание региональной цифровой платформы мониторинга согласованности. На базе ГИС «Управление общественными финансами» предлагается разработать модуль автоматической верификации муниципальных программ, который в режиме реального времени оценивает соответствие целей, показателей и объемов финансирования региональным приоритетам и блокирует утверждение программы при критически низком уровне согласованности [10].

Выводы. Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. На региональном уровне сформирована необходимая нормативно-правовая база и утверждены стратегические документы, определяющие приоритеты развития сельских территорий до 2030 года. Однако на муниципальном уровне сложилась высокая вариативность подходов к планированию: только пятая часть муниципальных образований имеет отдельные программы развития сельских территорий, в остальных мероприятия рассредоточены по разным документам, что затрудняет вертикальную увязку показателей.

Количественная оценка согласованности показала, что интегральный коэффициент согласованности в среднем по краю составляет 0,45. Половина муниципальных образований (50 %) демонстрирует низкий уровень согласованности (КС < 0,5), что выражается в несоответствии целей, отсутствии ключевых индикаторов и нереалистичном финансовом планировании. Основные факторы, влияющие на уровень согласованности, — бюджетная обеспеченность, наличие квалифицированных кадров и качество межведомственного взаимодействия.

Эффективность реализации стратегических документов характеризуется значительной дифференциацией: уровень достижения целевых индикаторов варьируется от 12 % до 94 %, уровень кассового исполнения — от 41 % до 89 % в зависимости от типа муниципального образования и направления мероприятий. Зафиксирована прямая корреляция между уровнем согласованности документов и эффективностью их реализации: в группе с высоким КС кассовое исполнение в 2,2 раза выше, чем в группе с низким КС.

Предложенные направления совершенствования системы стратегического планирования — унификация структуры программ, внедрение обязательного перечня индикаторов, синхронизация бюджетных циклов, дифференциация условий софинансирования и цифровизация контроля — позволяют прогнозировать повышение интегрального коэффициента согласованности до 0,75 к 2028 году и, соответственно, более эффективное использование бюджетных средств, направляемых на развитие сельских территорий Краснодарского края.

Дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на разработку методик оценки не формальной согласованности документов, а конечных социально-экономических эффектов — изменения качества жизни сельского населения, динамики миграционных процессов, устойчивости сельских поселений в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. ГИИС «Электронный бюджет». Отчеты об исполнении местных бюджетов муниципальных образований Краснодарского края, 2023–2025 гг. – Режим доступа: https://budget.gov.ru.
2. Государственная программа Краснодарского края «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» (утв. постановлением главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 14 октября 2015 г. № 971) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru.
3. Государственная программа Российской Федерации «Комплексное развитие сельских территорий» (утв. постановлением Правительства РФ от 31 мая 2019 г. № 696) (ред. до 2030 года) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: http://pravo.gov.ru.

4. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А. Г. Гранберг. – М.: ГУ ВШЭ, 2006. – 495 с.
5. Закон Краснодарского края от 25 июня 2015 г. № 3193-КЗ «О стратегическом планировании в Краснодарском крае» // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: http://publication.pravo.gov.ru.
6. Закон Краснодарского края от 29 декабря 2018 г. № 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года» // Официальный сайт администрации Краснодарского края. – Режим доступа: https://krasnodar.ru.
7. Краснодарстат. Сельские территории Краснодарского края: статистический сборник. – Краснодар, 2025. – 156 с.
8. Министерство экономики Краснодарского края. Сводный годовой доклад о ходе реализации государственных программ Краснодарского края за 2025 год. – Краснодар, 2026. – 210 с.
9. Министерство экономического развития РФ. Методические рекомендации по оценке согласованности документов стратегического планирования (утв. 12.03.2021) // Официальные документы Минэкономразвития. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru.
10. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 25 декабря 2023 г. № 987 «Об утверждении перечня показателей эффективности использования субсидий, предоставляемых из краевого бюджета местным бюджетам на реализацию мероприятий по развитию сельских территорий» // Информационный бюллетень администрации Краснодарского края. – 2023. – № 12.
11. Российская Федерация. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26. – Ст. 3378.
12. Рохчин, В. Е. Стратегическое планирование развития муниципальных образований: методология и практика / В. Е. Рохчин. – СПб.: ИРЭ РАН, 2011. – 248 с.
13. Счетная палата Краснодарского края. Отчет о контрольных мероприятиях по оценке эффективности использования межбюджетных трансфертов за 2023–2025 годы. – Краснодар, 2026. – 98 с.
14. Швецов, А. Н. Государственная поддержка развития сельских территорий: проблемы согласования интересов / А. Н. Швецов // Региональные исследования. – 2020. – № 2. – С. 45–58.

References

1. State Integrated Information System “Electronic Budget.” (2023–2025). Reports on the execution of local budgets of municipalities of Krasnodar Krai. https://budget.gov.ru
2. Administration of Krasnodar Krai. (2015). State program of Krasnodar Krai “Development of agriculture and regulation of agricultural product, raw material and food markets” (Resolution No. 971 of October 14, 2015). Official Internet Portal of Legal Information. http://publication.pravo.gov.ru
3. Government of the Russian Federation. (2019). State program of the Russian Federation “Integrated development of rural areas” (Resolution No. 696 of May 31, 2019; extended to 2030). Official Internet Portal of Legal Information. http://pravo.gov.ru
4. Granberg, A. G. (2006). Fundamentals of regional economics: Textbook for universities. Higher School of Economics.
5. Krasnodar Krai. (2015). Law of Krasnodar Krai No. 3193-KZ of June 25, 2015, “On strategic planning in Krasnodar Krai.” Official Internet Portal of Legal Information. http://publication.pravo.gov.ru
6. Krasnodar Krai. (2018). Law of Krasnodar Krai No. 3930-KZ of December 29, 2018, “On the Strategy for the Socio-Economic Development of Krasnodar Krai until 2030.” Official website of the Administration of Krasnodar Krai. https://krasnodar.ru
7. Krasnodarstat. (2025). Rural areas of Krasnodar Krai: Statistical collection.
8. Ministry of Economy of Krasnodar Krai. (2026). Consolidated annual report on the implementation of state programs of Krasnodar Krai for 2025.
9. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. (2021). Methodological recommendations for assessing the consistency of strategic planning documents (approved March 12, 2021). https://www.economy.gov.ru
10. Administration of Krasnodar Krai. (2023). Resolution No. 987 of December 25, 2023, “On approval of the list of performance indicators for the use of subsidies provided from the regional budget to local budgets for the implementation of rural development measures.” Newsletter of the Administration of Krasnodar Krai, 12.
11. Russian Federation. (2014). Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014, “On strategic planning in the Russian Federation.” Collection of Legislation of the Russian Federation, 26, Art. 3378.
12. Rokhchin, V. E. (2011). Strategic planning for the development of municipalities: Methodology and practice. IRE RAS.
13. Accounts Chamber of Krasnodar Krai. (2026). Report on control measures to assess the effectiveness of the use of interbudgetary transfers for 2023–2025.
14. Shvetsov, A. N. (2020). State support for rural development: Problems of coordinating interests. Regional Studies, 2, 45–58.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Мясникова Татьяна Алексеевна, д-р экон. наук, профессор кафедры государственной политики и публичного управления Кубанского государственного университета; e-mail: ormx@mail.ru

Жилкина Александра Витальевна, студентка 1 курса магистратуры кафедры государственной политики и публичного управления Кубанского государственного университета; e-mail: alya.zhilkina.03@mail.ru

Щербаева Нататья Анатольевна, старший преподаватель кафедры гуманитарных дисциплин, экономики и управления Кубанского института социоэкономики и права (филиал) Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений»; e-mail: sherbaeva09@mail.ru

УДК 658.7 (07), 004.05, 004.738.5 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_47

Разработка системы показателей эффективности навигационного сервиса для аэропортов

Development of a Performance Indicator System for an Airport Navigation Service

Кизим А.А., Нарыжная Н.Ю., Бондаренко Т.О.
Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация

Kizim A.A., Naryzhnaya N.Yu., Bondarenko T.O.
Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

Аннотация. Статья посвящена разработке комплексной системы показателей для оценки эффективности навигационного сервиса в аэропортах — цифрового продукта, объединяющего функции навигации, логистики, отслеживания рейсов и взаимодействия путешественников с коммерческими сервисами на основе мультимодальности. Предложенная методика включает операционные, технические и экономические критерии, позволяющие количественно измерить влияние цифровых решений на качество обслуживания пассажиров. Приводятся методы расчета каждого показателя с учетом факторов неопределенности, представлены подходы к прогнозированию эффектов от внедрения и использования навигационной системы. Помимо этого, обосновывается значимость разработанной системы повышения качества обслуживания пассажиров и оптимизации операционной деятельности аэропортов в целом. Сформированная система показателей может быть использована аэропортами для мониторинга эффективности внедрения цифровых навигационных решений и оптимизации процессов навигации.

Abstract. The article develops a comprehensive system of indicators for assessing the effectiveness of an airport navigation service, a digital product that integrates navigation, logistics, flight tracking, and travelers' interaction with commercial services on a multimodal basis. The proposed methodology includes operational, technical, and economic criteria that make it possible to quantify the impact of digital solutions on passenger service quality. Methods for calculating each indicator with due account for uncertainty factors are presented, along with approaches to forecasting the effects of implementing and using the navigation system. In addition, the significance of the developed system for improving passenger service quality and optimizing airport operations as a whole is substantiated. The proposed indicator system can be used by airports to monitor the effectiveness of digital navigation solutions and optimize navigation processes.

Ключевые слова: навигационный сервис, эффективность навигации, транспортно-логистический хаб, аэропорт, оценка эффективности навигации пассажира.

Keywords: navigation service, navigation efficiency, transport and logistics hub, airport, passenger navigation efficiency assessment.

Цитирование: *Кизим А.А., Нарыжная Н.Ю., Бондаренко Т.О.* Разработка системы показателей эффективности навигационного сервиса для аэропортов // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_47

История публикации: рукопись поступила 15.08.2026, опубликована 24.09.2026.

Современные аэропорты представляют собой сложные многофункциональные комплексы, объединяющие зоны регистрации и паспортного контроля, многочисленные точки питания, магазины и сервисные службы. По данным ТАСС в 2025 году пассажиропоток составил 214,66 млн человек, что на 17,4 % больше, чем за аналогичный период 2023 года [1]. Рост потока пассажиров создает повышенную нагрузку на инфраструктуру аэропортов и требует внедрения цифровых инструментов, помогающих посетителям аэропортов быстро ориентироваться в незнакомом пространстве.

Вместе с тем навигация (в нашем понимании как явление, свойственное поведению, ориентации индивида в пространстве, в определенной ситуации) внутри аэропортов остается одной из ключевых проблем, снижающих качество обслуживания пассажиров. Проведенный анализ отзывов крупных транспортно-логистических хабов России показал, что доля отрицательных отзывов, связанных с навигацией, составляет в среднем 31 % от всех негативных оценок. Пассажиры жалуются на запутанные указатели, неочевидные схемы терминалов, сложность

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

поиска выхода на посадку. Согласно опросу туристического сервиса «Туту», 19,72 % пассажиров не успевают вовремя добраться до выхода на посадку, уже находясь в аэропорту, а 13,15 % ждали посадку не в том месте [2]. При этом, в результате проведенного опроса среди 80 респондентов стало ясно, что 81 % испытывают стресс в аэропорту, и 79 % сталкиваются с трудностями при навигации. Эти цифры свидетельствуют о системном характере проблемы и необходимости ее цифрового решения.

Кроме того, навигационные проблемы оказывают прямое влияние на операционную деятельность аэропортов. Согласно отраслевым исследованиям, сотрудники аэропорта ежедневно тратят около 400 часов на ответы на навигационные вопросы пассажиров [3]. В то же время внедрение цифровых решений само по себе не гарантирует эффективности. Для обоснованного принятия управленческих решений аэропортам необходимы количественные инструменты, позволяющие оценить, какой именно эффект приносит внедрение навигационной системы: сколько времени экономят пассажиры, насколько снижается нагрузка на персонал, какую экономическую выгоду получают аэропорт и коммерческие арендаторы.

В настоящее время в научной и отраслевой литературе отсутствует системный подход к оценке эффективности навигационных сервисов для аэропортов. Существующие методики, как правило, фокусируются на отдельных аспектах и данные подходы не образуют целостной системы, позволяющей комплексно оценить эффект от внедрения навигационного решения и сравнить альтернативные варианты.

Отсутствие единой методологии оценки создает ряд проблем для заинтересованных сторон. Для аэропортов — это невозможность количественно обосновать инвестиции в цифровые навигационные решения и прогнозировать их эффективность. Для разработчиков навигационных систем — это отсутствие стандартизированных критериев, позволяющих объективно сравнивать эффективность различных решений, а для научного сообщества — недостаток эмпирических данных и верифицированных методик, что затрудняет развитие данного направления исследований.

Также, важно оценить влияние навигационных сервисов на коммерческую деятельность аэропортов. Доход от точек внутри терминалов составляет в среднем около 7–20 % выручки крупных аэропортов России, а у зарубежных этот показатель достигает 40 % [4]. Эффективная навигация напрямую влияет на пассажиропоток к точкам продаж.

Таким образом, текущая проблема заключается в необходимости разработки системного подхода к оценке эффективности навигационных сервисов для аэропортов, объединяющего операционные, технические и экономические показатели, учитывающего интересы всех заинтересованных сторон и позволяющего количественно измерить эффект от внедрения цифровых навигационных решений.

Операционные показатели эффективности и качество обслуживания пассажиров может быть представлено сокращением временных затрат на навигацию в аэропорту, оценкой нагрузки на персонал и операционными потерями самих аэропортов. Рассмотрим данные составляющие подробнее.

Для количественной оценки времени, затрачиваемого пассажиром на навигацию, необходимо определить вводные данные, на основе которых будет спрогнозировано сэкономленное время пассажиров на ориентацию в аэропорту. Исследование на базе нескольких крупных аэропортов России определило значения таких показателей, как среднее расстояние от входа в аэропорт до выхода на посадку (800 м), скорость перемещения пассажира в терминале (1,4 м/с).

Кроме того, было проведено исследование типового маршрута пассажира внутри аэропортов. В ходе наблюдения за логистикой его перемещения было выявлено, что в среднем пассажир может передвигаться по 4–6 маршрутам за одну поездку, каждый из которых имеет минимум 7 точек неопределенности (развилок, зон смены этажей, неочевидных указателей). На каждой такой точке пассажир в среднем тратит от нескольких секунд до 1,5–2 минут на остановку, чтение указателей и принятие решения. Таким образом, пассажир на физическое перемещение от входа в аэропорт до выхода на посадку тратит около 48 минут.

Таблица 1. Эффективность внедрения навигационной системы [6]

Показатель	Без приложения «АэроГид»	С приложением «АэроГид»	Экономия	Обоснование
Физическое перемещение пассажира, мин.	48	48	–	Среднее значение времени, которое тратит пассажир на перемещение по аэропорту от входа в аэропорт до выхода на посадку
Время, затрачиваемое на навигацию и ориентацию, мин.	19	3	16	40 % времени пассажиры теряют на поиск необходимой локации
Итоговое время в пути, мин.	67	51	16	Пассажир экономит 23 % времени на передвижение в аэропорту благодаря использованию навигационного сервиса

Согласно аналитическим данным и отраслевым исследованиям, пассажир в аэропорту теряет около 40 % от общего времени передвижения лишь на поиск нужного направления или локации, чтение указателей, сверку со схемой, перевод иностранных слов и обозначений [5, 6]. В числовом выражении это означает, что пассажир тратит около 19 минут на поиск пути и ориентацию по аэропорту. В условиях ограниченного времени перед вылетом эти минуты могут стать решающими, так как именно их часто не хватает для того, чтобы своевременно добраться до выхода на посадку и избежать опоздания. Вышеизложенные данные легли в основу расчета навигационных потерь, представленных в табл. 1.

В результате расчетов было выявлено, что благодаря использованию пассажирами системы навигации, они экономят от 16 минут на передвижение по аэропорту за одну поездку. Сэкономленное время напрямую влияет на снижение уровня ситуативной тревожности пассажиров. В условиях жесткого регламента авиаперелетов и высокой ответственности за соблюдение временных интервалов регистрации и посадки, наличие запаса времени минимизирует риск опозданий на рейсы. Высвобожденное время приобретает потребительскую ценность в контексте коммерческого досуга и позволяет пассажиру более рационально распределить свои действия.

Особую значимость данный показатель имеет для маломобильных групп населения, семей с детьми и пожилых людей. В условиях ограниченной физической мобильности скорость передвижения таких категорий пассажиров объективно ниже. Дополнительные 16 минут позволяют им перемещаться в комфортном темпе, избегая физического и эмоционального переутомления, а также исключают необходимость экстренного перемещения в потоке массовой пассажирской нагрузки.

Также, согласно отраслевому исследованию американского управляющего директора по транспорту Юваля Коссовски, персонал аэропорта ежедневно тратит около 400 часов в день на то, чтобы помочь пассажирам сориентироваться внутри здания и найти нужную локацию [3]. В аэропортах России в среднем работают 1800 сотрудников, из которых около 60 % работают в залах. Если при ежедневном пассажиропотоке в 32 тыс. пассажиров 80 % будут занимать 1,5-3 минуты, чтобы сориентироваться, это составит около 1,5 часов в день для каждого сотрудника. Стоимость 1 часа работы персонала в аэропорту составляет около 282 руб./час, тогда годовая стоимость этого времени для аэропорта составит около 133 млн руб./год. Результаты расчетов представлены в табл. 2.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение навигационного сервиса позволяет перевести навигационные запросы в цифровое самообслуживание, снижая нагрузку на персонал минимум на 60 %, то есть до 40 минут в день на одного сотрудника, а также снизить операционные затраты аэропортов на оплату труда.

Рост индекса удовлетворенности пассажиров (CSI – Customer Satisfaction Index) – параметр, отражающий соответствие опыта взаимодействия с аэропортом ожиданиям путешественников. Согласно исследованиям, амстердамский

Таблица 2. Эффективность внедрения навигационной системы [1, 3]

Критерий	Показатель
Среднее значение численности сотрудников аэропорта в зале по России, чел.	1080
Среднее значение ежедневного пассажиропотока в аэропортах РФ	32 000
Время, ежедневно затрачиваемое персоналом аэропорта на помощь пассажирам в поиске локаций и ответы на вопросы, час.	1620
Время, которое тратит 1 сотрудник аэропорта на помощь пассажирам в поиске локаций и ответы на вопросы, час.	1,5
Стоимость работы сотрудника аэропорта в зале, руб./час.	282
Годовая потеря аэропорта на оплату труда сотрудникам, млн руб.	133

Таблица 3. Рейтинг и доля отрицательных отзывов 10 крупных аэропортов России (составлено авторами на основе данных сервиса Яндекс карты)

Наименование аэропорта	Рейтинг	Доля отрицательных отзывов, связанных с навигацией, %
Краснодар	3,7	25
Геленджик	3,9	46
Шереметьев	4,7	38
Пулково	4,5	23
Домодедово	4,9	32
Сочи	4,3	29
Толмачево	4,0	31
Кольцово	4,4	14
Казань	4,1	33
Минеральные воды	3,6	37
Среднее значение	4,2	31

аэропорт Схипхол, внедрив персонализированные маршруты для пассажиров, добился роста NPS (Net Promoter Score), показателя лояльности клиентов, который отражает, готовы ли они рекомендовать данный авиахаб, на более чем 10 % в зонах досмотра [12].

В ходе анализа отзывов десяти крупных аэропортов России выявлено, что средний рейтинг составляет 4,2 при максимально возможном 5. При этом доля отрицательных отзывов, связанных с навигацией, в среднем составляет 31 %. Результат исследования отзывов аэропортов представлен в табл. 3.

Внедрение навигационной системы в деятельность терминалов позволит добиться повышения общего рейтинга аэропортов на 1–1,5 балла и увеличить индекс удовлетворенности пассажиров CSI на 12–16 %. В контексте навигационного сервиса такой эффект достигается за счет положительного опыта пассажиров и, как следствие, роста их лояльности к аэропорту.

Важным показателем технической эффективности навигационного сервиса является время отклика. Оно измеряется как время от момента отправки запроса на построение маршрута до получения результата на клиентском устройстве. Для этого проводится нагрузочное тестирование с использованием специализированных инструментов в условиях, моделирующих пиковые нагрузки аэропорта. Целевое значение — не более 5 секунд для построения маршрута и не более 3 секунд для загрузки карты этажа. Такой эффект достигается за счет кэширования готовых маршрутов в Redis и использования оптимизированных алгоритмов A*/Дейкстра.

Также, важно оценить точность позиционирования пользователя при взаимодействии с сервисом. Данный показатель определяется как отклонение расчетного местоположения пользователя от фактического и должен быть не более 3 метров. Обеспечивается за счет привязки точек интереса к координатам и этажам в базе данных PostgreSQL с расширением PostGIS, а также внедрения Wi-Fi-системы позиционирования, которая использует характеристики близлежащих точек доступа Wi-Fi для определения местоположения устройства при отсутствии GPS-сигнала в помещении.

Чтобы понять, сколько пользователей система сможет обслуживать одновременно без перебоев, необходимо провести нагрузочное тестирование. Ориентир — не менее 10 тыс. человек, работающих с системой в один момент времени. Достичь такого уровня позволяет горизонтальное масштабирование, при котором можно добавлять новые серверы с сервисами, которые не хранят данные пользователей, а балансировщик Nginx сможет распределять запросы между ними.

Помимо этого, критически важным аспектом технической эффективности является актуальность данных. Частота обновления информации о статусах рейсов обеспечивается автоматическим опросом API с заданным интервалом и кэшированием в Redis. Обновление онлайн-табло должно происходить не реже одного раза в 60 секунд, это обеспечивает максимальную актуальность информации для пассажиров.

Экономическая эффективность внедрения навигационной системы может быть рассмотрена с разных позиций: с точки зрения финансовых потерь пассажиров при опоздании на рейс; оценкой привлекательности коммерческих объектов, расположенных на территории транспортно-логистических хабов.

Согласно данным компании «Авиастатс», средняя стоимость авиабилета по Российской Федерации составляет 11,5 тыс. руб., по странам СНГ — 17,3 тыс. руб., по странам дальнего зарубежья — 26,5 тыс. руб. При опоздании на рейс пассажир несет финансовые потери, представленные в табл. 4.

Из таблицы видно, что предотвращение одного случая опоздания на рейс за счет точной навигации и своевременных уведомлений позволяет сохранить пассажиру в среднем от 3,5 тыс. руб. до 37,5 тыс. руб. за одну поездку. Это сопоставимо со стоимостью самого авиабилета и многократно превышает ценность приложения, которое предоставляется пассажирам бесплатно.

Доход от неавиационной коммерческой деятельности является значимым элементом финансовой модели современных аэропортов и обычно составляет 7–25 % выручки терминалов, а по данным международной некоммерческой торговой ассоциации Airports Council International (ACI) доля неавиационной коммерции в структуре выручки аэропортов мира в 2023 году варьировалась в пределах 36,7 % [7]. Крупные партнеры аэропортов целенаправленно стремятся увеличить эту долю: например, Adani Airport Holdings планирует довести долю неавиационной выручки до 75 % в ближайшие годы [8].

Анализ пассажирских потоков показывает, что низкая навигационная доступность коммерческих объектов приводит к прямым финансовым потерям. По оценкам отраслевых экспертов, аэропорты теряют до 700 млн долларов ежегодной выручки из-за неудовлетворительного навигационного опыта пассажиров, который снижает их готовность совершать покупки в терминалах [9]. Помимо этого, исследования показывают, что 67 % пассажиров полагаются на указатели как основной инструмент навигации, и при их недостаточной эффективности коммерческие зоны остаются незамеченными [10].

Ключевым механизмом повышения выручки коммерческих объектов является увеличение времени пребывания пассажиров в зонах коммерции. Согласно исследованию, проведенному на основе данных 89 аэропортов США, увеличение времени пребывания на 10 % приводит к росту общей неавиационной выручки на 5 %, при этом для сегментов продуктов питания этот показатель составляет 8 % и 6 % соответственно [10].

Таким образом, расчетный эффект от внедрения навигационного сервиса, выражающийся в росте числа пассажиров, посещающих коммерческие точки, на 20–30 % и увеличении выручки

Таблица 4. Оценка финансовых потерь пассажиров при опоздании на рейс, руб. [1]

Показатель	Значение	Комментарий
Удержания авиакомпании (сборы, доплаты, штрафы)	3500	Среднее значение, которое необходимо оплатить при обмене или переоформлении билета на внутренних рейсах; иногда может варьироваться в пределах 40–60 % от стоимости билета
Приобретение нового билета	11 500	Средняя стоимость авиабилета внутри стран по данным «Авиастатс»
Дополнительные расходы на трансфер или такси	4000	В зависимости от города, расстояния до аэропорта, погодных условий стоимость может варьироваться
Приобретение нового билета на стыковочный рейс	18 400	В случае, если тариф не предполагает обмен или возврат билета, то необходимо оплатить полную стоимость нового билета
Итого	37 500	Среднее значение финансовых потерь для 1 пассажира

арендаторов на 15–20 %, основан на подтвержденной эмпирическими исследованиями связи между временем пребывания и потребительскими расходами. Как отмечается в отраслевых источниках, цифровые навигационные платформы, направляющие пассажиров в коммерческие зоны, обеспечивают устойчивый рост времени пребывания в этих зонах на 15–20 % , что напрямую конвертируется в дополнительную выручку арендаторов.

При прогнозировании эффектов от внедрения навигационного сервиса необходимо учитывать следующие группы факторов неопределенности:

1) Сезонные колебания пассажиропотока. Пассажиропоток в аэропортах подвержен значительным сезонным колебаниям. В летние месяцы (май – сентябрь) и в период новогодних праздников наблюдается рост на 20–40 % по сравнению с межсезоньем.

2) Вариативность времени навигации. Время, затрачиваемое пассажиром на навигацию, зависит от множества факторов: загруженности аэропорта, наличия очередей, индивидуальных особенностей пассажира (возраст, наличие багажа, мобильность).

3) Изменение стоимости ресурсов. Стоимость облачных сервисов, заработная плата персонала, тарифы на API-сервисы могут изменяться в течение времени, что влияет на экономические показатели эффективности.

4) Степень адаптации пассажиров к цифровым сервисам. Не все посетители аэропортов готовы использовать мобильные приложения для навигации и доля пассажиров старшего возраста предпочитают традиционные указатели и обращение к персоналу.

5) Изменение тарифов и условий использования внешних API. Сервисы, предоставляющие данные о рейсах и картографическую информацию (OpenSky Network, Яндекс.Расписание, OpenStreetMap), могут изменять условия использования, вводить платные тарифы или ограничивать доступ, что создает дополнительные риски для операционной деятельности.

Оценка прогнозируемого эффекта от внедрения навигационной системы выполнена на основе проведенных расчетов и анализа отраслевых данных. Изменения показателей наглядно демонстрируют положительный комплексный эффект от внедрения цифрового навигационного сервиса (табл. 5), охватывающий операционную деятельность аэропорта, удовлетворенность пассажиров и экономические результаты.

Таблица 5. Прогнозируемые значения показателей до и после внедрения навигационной системы [9, 10]

Показатель	До внедрения	После внедрения
Сокращение времени на навигацию, мин.	19	3
Снижение доли негативных отзывов о навигации, %	31	5
Снижение нагрузки на персонал, мин.	90	40
Снижение доли пассажиров, испытывающих стресс в аэропорту, %	81	35
Рост индекса удовлетворенности (CSI), %	84	96–98
Повышение среднего рейтинга аэропорта	4,2	4,7–4,8
Рост выручки коммерческих точек, %	37	45
Предотвращение финансовых потерь при опоздании на рейс, тыс. руб.	37,5	3,5
Уменьшение финансовых потерь аэропорта, млн руб./год	133	59
Снижение вероятности опоздания на рейс, %	19,7	5

Ниже, на рис. 1 представлена диаграмма, отражающая прогнозируемое изменение ключевых показателей при внедрении навигационной системы в процентах. Как видно из диаграммы, наиболее значительные улучшения ожидаются по следующим направлениям: время навигации сокращается на 84 % (с 19 до 3 минут), доля негативных отзывов о навигации снижается на 84 % (с 31 % до менее 5 %), а нагрузка на персонал уменьшается на 60 % (с 1,5 часов до 40 минут в день). Рост индекса удовлетворенности пассажиров (CSI) на 14 % и повышение среднего рейтинга аэропорта с 4,2 до 4,7–4,8 балла свидетельствуют о повышении качества обслуживания, а предотвращение потерь при опоздании на рейс обеспечивает экономию до 35 тыс. рублей на

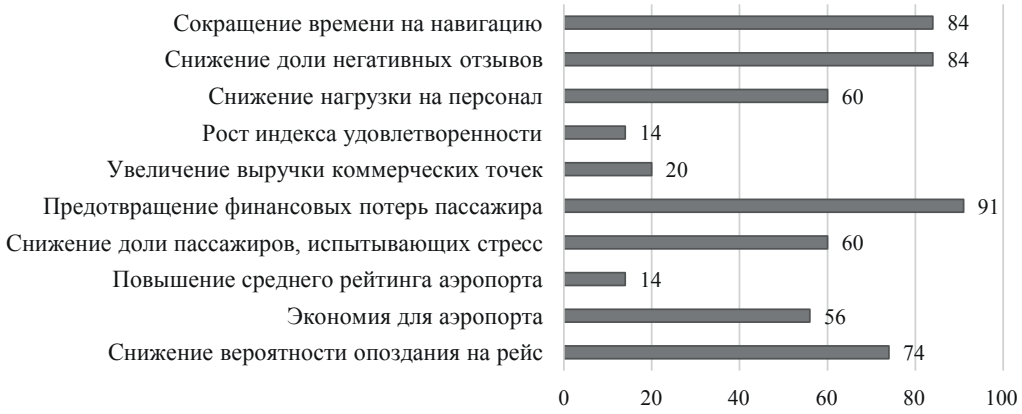


Рисунок 1. Прогнозируемая эффективность от внедрения навигационной системы, % (предложено авторами)

одного пассажира, а годовая экономия для аэропорта оценивается в 74 млн рублей.

Таким образом, прогнозируемые изменения показателей подтверждают комплексный положительный эффект от внедрения навигационной системы во внутрифирменной деятельности компании-перевозчика (аэропорта). Снижение времени навигации и нагрузки на персонал, рост удовлетворенности пассажиров и выручки коммерческих точек, а также предотвращение финансовых потерь при опоздании свидетельствуют о высокой эффективности предлагаемого решения как для пассажиров, так и для аэропортов. Совокупный экономический эффект для аэропорта составляет 56 % годовой экономии, что подтверждает целесообразность инвестиций в цифровые навигационные сервисы.

В целом в ходе проведенного исследования разработана и обоснована комплексная система показателей для оценки эффективности навигационного сервиса в аэропортах, включающая операционные, технические и экономические критерии. Предложенная методика позволяет количественно измерить влияние внедрения цифровых навигационных решений на качество обслуживания пассажиров и операционную деятельность аэропортов, что восполняет существующий в научной литературе пробел в области системной оценки эффективности подобных сервисов.

Результаты тестирования разработанной системы на примере навигационного сервиса для аэропортов подтвердили её практическую значимость. Установлено, что внедрение навигационной системы обеспечивает сокращение времени пассажиров на ориентацию в аэропорту на 84 % (с 19 до 3 минут). Для персонала аэропорта нагрузка снижается на 60 % — с 1,5 часов до 40 минут в день на одного сотрудника, что позволяет аэропорту ежегодно экономить до 74 млн рублей операционных расходов.

С экономической точки зрения выявлено, что предотвращение одного случая опоздания на рейс сохраняет пассажиру до 35 тыс. рублей, а повышение навигационной доступности коммерческих объектов способствует росту выручки арендаторов на 15–20 %. Индекс удовлетворенности пассажиров (CSI) увеличивается на 12–16 %, а средний рейтинг аэропорта повышается с 4,2 до 4,7–4,8 балла. Доля негативных отзывов, связанных с навигацией, снижается с 31 % до менее 5 %, а доля пассажиров, испытывающих стресс в аэропорту, сокращается с 81 % до 35 %.

Таким образом, следует отметить, что суть изложенного выше заключается в разработке трехуровневой системы показателей комплексной оценки эффективности навигационного сервиса для аэропортов, учитывающей операционные, технические и экономические аспекты с применением прогнозирования и учетом факторов неопределенности. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная система может быть использована транспортно-логистическими хабами для количественного обоснования инвестиций в цифровые навигационные решения, мониторинга их эффективности, оптимизации процессов обслуживания пассажиров и оценки экономического эффекта для коммерческих точек.

Перспективным направлением дальнейших исследований является адаптация разработанной системы показателей для других типов транспортных узлов, в частности железнодорожных вокзалов и мультимодальных транспортных узлов, а также интеграция с системами искусственного интеллекта для персонализации навигационных маршрутов на основе индивидуальных предпочтений и поведенческих паттернов пассажиров.

Библиографический список

1. ТАСС: официальный сайт. URL: https://tass.ru/ekonomi-ka/24415271 (дата обращения: 12.05.2026).
2. Россияне назвали наиболее частые причины опоздания на рейсы // RGRU: [сайт]. 2024. URL: https://rg.ru/2024/07/11/rossiiane-nazvali-naibo-lee-chastye-prichiny-opozdaniia-na-rejsy.html (дата обращения: 04.07.2026).
3. How to improve passenger experience without adding headcount // N mappedin: [сайт]. 2026. URL: https://www.mappedin.com/resour-ces/blog/how-to-improve-passenger-experience/#3approachestocreatingoptimalair-portpassengerexperiences (дата обращения: 08.06.2026).
4. Купи и лети! // marketmedia: [сайт]. 2018. URL: https://marketmedia.ru/media-content/kupi-i-leti/?ysclid=mr6ghfisnd956823724 (дата обращения: 04.07.2026).
5. Кизим А.А. Основы предпринимательской логистики. Уч. пособие. Изд.4-е, перераб и доп. Мин-во науки и ВО РФ. КубГУ. Краснодар, 2026. 436 с.
6. Cave A., Blackler A., Popovic V., Kraal B. Passenger Familiarity and Intuitive Navigation within Airport Environments / A. Cave, A. Blackler, V. Popovic, B. Kraal // Law, Technology and Humans, Queensland University of Technology. 2013. Vol. 12. № 1. P. 2-8.
7. Is this a trap? Decoding airport shopping psychology // HOTELIER INDIA: [сайт]. 2019. URL: https://www.hotelierindia.com/operations/airport-shopping-psychology-why-travellers-splurge-more-at-airports (дата обращения: 06.07.2026).
8. Adani Enterprises seeks to increase non-aero revenue share from airports to 75%: [сайт]. 2024. URL: https://infra.economictimes.indiatimes.com/news/avia-tion/adani-enterprises-seeks-to-increase-non-aero-revenue-share-from-airports-to-75/109796519?utm_source=Mailer&utm_medium=newsletter&utm_campaign=etinfra_news_2024-05-03&dt=2024-05-03 (дата обращения: 07.07.2026).
9. Airport signage: How to help passengers navigate an airport and drive more revenue: [сайт]. 2026. URL: https://www.mappedin.com/resources/blog/airport-signage-guide (дата обращения: 07.07.2026).
10. Airport Signage and Wayfinding System Maintenance: [сайт]. 2026. URL: https://oxmaint.com/industries/aviation-management/airport-signage-way-finding-system-maintenance (дата обращения: 07.07.2026).
11. You Wu, Chiara Morlotti, Binyamin Mantin. Shopping or dining? On passenger dwell time and non-aeronautical revenues // Journal of Air Transport Management. 2024. Vol. 118. p. 102620. URL: https://orbilu.uni.lu/handle/10993/63566 (дата обращения: 07.07.2026).
12. Van Glabbeek G., Van de Velde J. Double-digit NPS growth for the airport's customer experience tested in Living Labs / G. Van Glabbeek, J. Van de Velde // Ktc. 2023. URL: https://www.ktc.agency/ourwork/schiphol-4jyjt (дата обращения: 08.06.2026).

References

1. TASS. (2026). Official website. https://tass.ru/ekonomi-ka/24415271 (accessed May 12, 2026).
2. Rossiyskaya Gazeta. (2024). Russians named the most common reasons for missing flights. https://rg.ru/2024/07/11/rossiiane-nazvali-naibo-lee-chastye-prichiny-opozdaniia-na-rejsy.html (accessed July 4, 2026).
3. Mappedin. (2026). How to improve passenger experience without adding headcount. https://www.mappedin.com/resources/blog/how-to-improve-passenger-experience/#3approachestocreatingoptimalairportpassengerexperiences (accessed June 8, 2026).
4. MarketMedia. (2018). Buy it and fly! https://marketmedia.ru/media-content/kupi-i-leti/?ysclid=mr6ghfisnd956823724 (accessed July 4, 2026).
5. Kizim, A. A. (2026). Fundamentals of entrepreneurial logistics (4th rev. and expanded ed.). Kuban State University.
6. Cave, A., Blackler, A., Popovic, V., & Kraal, B. (2013). Passenger familiarity and intuitive navigation within airport environments. Law, Technology and Humans, 12(1), 2–8.
7. Hotelier India. (2019). Is this a trap? Decoding airport shopping psychology. https://www.hotelierindia.com/operations/airport-shopping-psychology-why-travellers-splurge-more-at-airports (accessed July 6, 2026).

8. Adani Enterprises seeks to increase non-aero revenue share from airports to 75%. (2024). The Economic Times Infra. https://infra.economictimes.indiatimes.com/news/aviation/adani-enterprises-seeks-to-increase-non-aero-revenue-share-from-airports-to-75/109796519 (accessed July 7, 2026).
9. Mappedin. (2026). Airport signage: How to help passengers navigate an airport and drive more revenue. https://www.mappedin.com/resources/blog/airport-signage-guide (accessed July 7, 2026).
10. Oxmaint. (2026). Airport signage and wayfinding system maintenance. https://oxmaint.com/industries/aviation-management/airport-signage-wayfinding-system-maintenance (accessed July 7, 2026).
11. Wu, Y., Morlotti, C., & Mantin, B. (2024). Shopping or dining? On passenger dwell time and non-aeronautical revenues. Journal of Air Transport Management, 118, 102620. https://orbilu.uni.lu/handle/10993/63566
12. Van Glabbeek, G., & Van de Velde, J. (2023). Double-digit NPS growth for the airport's customer experience tested in Living Labs. KTC. https://www.ktc.agency/ourwork/schiphol-4jyjt (accessed June 8, 2026).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кизим Анатолий Александрович, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: arko1980@mail.ru

Нарыжная Наталья Юрьевна, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: nunar-teacher@bk.ru

Бондаренко Татьяна Олеговна, соискатель кафедры экономики и управления инновационными системами Кубанского государственного университета; e-mail: tanyatenekchian@mail.ru

ЭКОНОМИКА: теория и практика, 2026, № 3 (83). С. 56–60

УДК 339.5 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_56

Цифровые двойники: новая эра в таможенном деле

Digital Twins: a New Era in Customs

Кравченко О.Д.

Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, Республика Татарстан, Россия

Kravchenko O.D.

Naberezhnye Chelny Institute (Branch), Kazan (Volga Region) Federal University, Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russia

Аннотация. Целью статьи является всестороннее исследование механизмов цифровой трансформации таможенного контроля во внешнеэкономической деятельности государства, в частности применение «цифровых двойников» в таможенном деле и выявление системных барьеров, препятствующих её эффективной реализации.

Abstract. The purpose of the article is to provide a comprehensive study of the mechanisms of digital transformation of customs control in the state's foreign economic activity, with particular emphasis on the application of digital twins in customs and the identification of systemic barriers hindering their effective implementation.

Ключевые слова: цифровой двойник, таможенный контроль, участники внешнеэкономической деятельности, таможенные органы.

Keywords: digital twin, customs control, participants in foreign economic activity, customs authorities.

Цитирование: *Кравченко О.Д.* Цифровые двойники: новая эра в таможенном деле // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_56

История публикации: рукопись поступила 08.07.2026, опубликована 24.09.2026.

Цифровые модели, воспроизводящие реальные объекты, процессы и системы (так называемые цифровые двойники), все активнее интегрируются в различные отрасли — в том числе в сферу таможенного контроля. В таможенных органах технология постепенно становится одним из базовых инструментов: на ее основе выстраивают детализированные виртуальные профили товаров. Такие электронные репрезентации позволяют систематизировать сведения о продукции и оперативно управлять данными, обеспечивая более глубокую и структурированную обработку информации. Технология цифровых двойников становится значимым инструментом модернизации таможенного контроля. Ее применение позволяет вывести проверочные процедуры на новый уровень: обработка товарных партий идет быстрее, а точность контроля заметно возрастает. За счет автоматизации анализа сопроводительных документов существенно экономится рабочее время инспекторов, а рутинные операции становятся менее трудоемкими. При этом минимизируется вероятность человеческих ошибок — это укрепляет устойчивость всей системы надзора.

Использование цифровых двойников усиливает безопасность цепочек поставок: появляется возможность детально отслеживать перемещение и происхождение грузов, что существенно затрудняет реализацию схем нелегальной торговли и контрабандных поставок. Федеральная таможенная служба России нацелена на создание более комфортных условий для участников внешнеэкономической деятельности. Ведомство последовательно устраняет избыточные административные барьеры, совершенствует механизмы международной торговли и сокращает сроки оформления грузов на границах государств — членов ЕАЭС, не допуская при этом ослабления контрольных функций. Согласно рекомендациям Всемирной торговой организации, целесообразно смещать акцент с контроля в момент выпуска товаров на последующие проверочные мероприятия, что поможет сократить количество контрольных мероприятий в пунктах пропуска и ускорить проведение таможенных операций и ускорить принятие оперативных управленческих решений. Переход на систему контроля товаров после их выпуска требует

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

совершенствования механизма отбора объектов для проверки. Согласно Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, для роста результативности контроля после выпуска товаров планируется активно использовать цифровые инструменты и автоматизировать работу таможенных органов (целевой ориентир «1») [1]. За счет автоматизации удается значительно улучшить качество такого контроля, прежде всего благодаря более точной и продуманной методике отбора объектов для проверок. Использование технологии «цифровой двойник» в таможенной службе становится необходимым для оптимизации процесса выбора объектов контроля после выпуска товаров. В различных профессиональных и научных материалах существуют разные трактовки понятия «цифровой двойник». По одной из версий, это комплексная модель существующего продукта, которая включает данные обо всех его недостатках и постоянно актуализируется по мере реального использования физического объекта. Существует также альтернативное понимание цифрового двойника как цифровой модели, которая формируется на основе данных с датчиков физического объекта и позволяет воспроизводить его поведение в реальных условиях. При этом оба определения не в полной мере отражают важность процессов, являющихся существенной составляющей концепции цифрового двойника. Цифровой двойник представляет собой динамическую цифровую модель, которая аккумулирует как исторические, так и текущие сведения о физическом объекте или производственном процессе. Эта модель формируется на базе обширного массива данных, собранных при реальном измерении различных характеристик объекта. Благодаря анализу полученной информации можно получить достоверные данные о работе системы и определить, требуются ли корректировки в самом продукте или в технологии его производства для повышения эффективности бизнеса [2]. Технология цифрового двойника — это виртуальная копия реального объекта, процесса или явления, которая воспроизводит его характеристики, особенности и текущее состояние, поддерживая непрерывный обмен информацией с оригиналом. По сути, цифровой двойник выступает как идентичная копия физического предмета, но существующая исключительно в цифровом формате. Цифровой двойник характеризуется наличием математической модели и учетом условий работы физического объекта. Такие виртуальные копии разрабатываются для тех объектов, которые нуждаются в управлении, контроле и регулировании, при этом их создание и применение определяются экономическими факторами и требованиями государственного контроля. В работе таможенных служб разработка цифрового двойника для участников внешнеэкономической деятельности призвана обеспечить возможность предсказывать их поведение при изменениях в законодательстве, а также своевременно обнаруживать факты нарушения закона. Для создания цифрового двойника требуется собрать и объединить разнородную информацию: данные от государственных надзорных структур, сведения из банков и кредитных организаций, материалы из средств массовой информации. Только после формирования полного информационного профиля участника внешнеэкономической деятельности становится возможным разработать его цифровой двойник, который будет поддерживать постоянную связь с реальным объектом. Основа результативности системы — в применении аналитических алгоритмов, которые позволяют оперативно фиксировать нетипичные действия со стороны декларантов. Инструменты для сопоставления показателей внешнеэкономической и финансовой деятельности участников ВЭД с типичными схемами уклонения от таможенных и налоговых платежей постоянно совершенствуются. Хотя система обладает большим потенциалом, ее работа ограничена рядом факторов. Недостаточный объем сведений о декларантах напрямую сказывается на результативности анализа товарных поставок. Особенно трудно выявлять нарушения, когда они искусно имитируют обычные рабочие процедуры. Алгоритмы нередко не способны распознать товары, заявленные фиктивно. Чтобы система оставалась эффективной, ее программные механизмы нужно регулярно обновлять — с учётом вновь появляющихся способов обхода таможенного законодательства. Серьезным препятствием остается нехватка данных: именно этот пробел недобросовестные участники ВЭД используют,



Рис. 1. Информационное взаимодействие при реализации технологии «цифрового двойника» в деятельности таможенных органов

чтобы избегать тщательной проверки. Укрепить контроль поможет налаженное взаимодействие госорганов, в распоряжении которых есть информация о субъектах внешнеэкономической деятельности. Такая межведомственная связка способна заметно укрепить систему контроля. Схему взаимодействия профильных структур можно проиллюстрировать на наглядном примере (рис. 1).

В качестве одного из подходов к формированию цифрового двойника выступает метод онтологического моделирования, который математически выражается формулой O = {C, R, F}. Здесь C представляет собой совокупность понятий, задействованных в процессе моделирования, R обозначает взаимосвязи между этими понятиями, а F отвечает за функции семантической обработки данных понятий. При разработке онтологической модели участника внешнеэкономической деятельности первостепенное значение приобретает выявление базовых понятий, которые будут применяться многократно в ходе моделирования.

В ходе внешнеэкономической деятельности субъект ВЭД обязан указать для товара две важнейшие характеристики — таможенную стоимость и код товара по ТН ВЭД ЕАЭС. Данные параметры имеют решающее значение в процессе декларирования: они служат базой для исчисления таможенных платежей, позволяют установить действующие в отношении товара запреты и ограничения, а также запускают механизмы системы управления рисками в работе таможенных органов. Итоги процедуры таможенного декларирования, включая функционирование системы управления рисками, формируют базу для выбора оптимальных форм и методов таможенного контроля. По окончании выпуска товаров декларант фиксирует их в бухгалтерском учете организации на основании счета-фактуры, после чего продукция применяется в соответствии с заявленными при ввозе целями. Среди современных ИТ-решений технология «цифровой двойник» выделяется как одно из наиболее перспективных направлений: её суть заключается в построении предельно детализированной виртуальной модели реального объекта, процесса или явления, что позволяет всесторонне анализировать их поведение и исследовать возможные сценарии развития. Технология «цифровой двойник» позволяет комплексно анализировать работу участника ВЭД за счет интеграции обширного массива сведений о его хозяйственной деятельности. В модель закладываются данные по каждой отгруженной и задекларированной партии товаров — вне зависимости от того, шла ли речь о внешнеторговых операциях либо о сделках на внутреннем рынке.

Кроме того, система учитывает информацию о перевозчиках и логистических операторах, которые участвовали в транспортировке грузов на разных этапах цепочки поставок. Внедрению технологии «цифровой двойник» препятствует ряд существенных барьеров. В первую очередь — дефицит соответствующей технической инфраструктуры на таможенных постах и пунктах пропуска. В региональных таможенных органах остро ощущается нехватка вычислительных мощностей в аналитических подразделениях. Существующих ресурсов явно не хватает, чтобы своевременно и полноценно обрабатывать большие массивы данных, а именно они нужны для решения актуальных аналитических задач.

Создание профильных центров в настоящее время сопряжено с существенным барьерами. Ключевое препятствие — действующие ограничения на ввоз вычислительной техники. Дополнительно ситуацию осложняет недостаточная развитость сегмента производителей сетевых серверов: на рынке присутствует лишь ограниченное число предприятий, ориентированных на выпуск такого оборудования. Существующие серверные решения, оптимально подходящие для постепенных задач, разрабатываются преимущественно крупными технологическими компаниями из США. Для стабильной работы автономной системы на базе технологии «цифровой двойник» рационально организовать собственные площадки для обработки данных. Их целесообразно размещать непосредственно в инфраструктуре таможенных органов — в том числе на отдельных таможенных постах и в составе каждой таможни. Наибольшую заинтересованность во внедрении решения сейчас демонстрируют таможни, напрямую подконтрольные ФТС России: Калининградская областная, Крымская, Центральная. Акцизная, Центральная Энергетическая, а также Внуковская, Домодедовская и Шереметьевская. Размещение аналитических мощностей в региональных таможенных управлениях представляется наиболее рациональным: это позволит оперативно получать доступ к нужным данным и выстроить децентрализованную архитектуру — она сможет функционировать автономно, не полагаясь на единый централизованный информационный ресурс. Применение облачных решений для хранения сведений в текущих условиях нецелесообразно: этому мешают сложности с передачей данных, а также недостаточный уровень защищенности как самой инфраструктуры, так и размещенной в ней информации. Главным преимуществом изолированной системы выступает гарантированная безопасность информации, отсутствие внешних подключений и невозможность копирования данных через доступ к внутренним серверам [5]. Внедрение и практическое использование системы «цифровой двойник» в работе таможенных органов представляет собой сложную техническую задачу, требующую комплексного подхода. Эффективность работы системы во многом зависит от качества и объема исходных данных. Для обработки информации необходимо разработать специальный алгоритм, который должен обладать гибкостью и высокой эффективностью в отображении необходимых данных и выявлении возможных нарушений. Разработка цифровой модели структуры таможенных органов способна ликвидировать текущие системные изъяны и выстроить более слаженную работу между разными звеньями ведомства. Доступ к функционалу технологии «цифровой двойник» следует обеспечить всем подразделениям, чья деятельность связана с выявлением и расследованием нарушений таможенных правил. Реализацию проекта стоит выстраивать пошагово. На этапе проектирования необходимо детально оценить перспективные возможности системы, а также заложить в архитектуру решения гибкость, чтобы в дальнейшем можно было корректировать и дорабатывать алгоритмы. Достичь поставленных целей позволит привлечение компетентных технических специалистов и отраслевых экспертов. Не менее значима и вовлеченность сотрудников аналитических служб — их участие критически важно как на стадии разработки, так и в ходе практического тестирования системы. Для апробации системы «цифровой двойник» рациональнее всего задействовать таможенные посты с интенсивным движением грузов: большой объем проходящих через них данных дает возможность всесторонне протестировать алгоритмы и оценить их работоспособность в реальных условиях. В то же время на объектах с невысокой пропускной способностью существенно сложнее отладить механизмы выявления недобросовестных участников ВЭД и подозрительных грузов – ограниченный поток информации не позволяет в полной

мере проверить эффективность соответствующих аналитических инструментов. Практика применения технологии «цифровой двойник» подтвердила свою результативность: в ряде завершенных проверочных мероприятий она позволила выявить нарушения, повлекшие доначисления на суммы в несколько миллионов рублей. При этом для добросовестных участников ВЭД нагрузка заметно снижается — количество проводимых в их отношении проверок сокращается. [6] В 2026 году ФТС сообщила, что технология цифровых двойников стала применяться в полноценном режиме при выборе объектов постконтроля. Это часть более широкой стратегии по созданию единой цифровой среды, где каждый товар, каждая поставка и каждое действие участника ВЭД оставляют цифровой след. Параллельно развивается система ЕАИС ТО 2.0 (единая автоматизированная информационная система таможенных органов второго поколения), которая должна обеспечить сквозную прослеживаемость товарных потоков и интеграцию с цифровыми двойниками участников ВЭД. Таким образом, внедрение технологии «цифровых двойников» в таможенную сферу создает широкие перспективы для её развития. Данная инновация позволяет существенно повысить результативность работы таможенных органов, обеспечить более высокий уровень прозрачности и защищенности таможенных операций, а также способствует оптимизации условий международной торговли и открывает дополнительные возможности для предпринимательского сообщества.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 г. № 1388-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г.». Банк данных «Таможенное законодательство». https://customs.consultant.ru.
2. Прохоров А., Лысачев М., Боровков В. Цифровой двойник. Анализ, тренды, мировой опыт. М.: ООО «АльянсПринт», 2020. 401 с.
3. Давыдов Р. В. Технология «цифрового двойника» как основа выбора объекта таможенного контроля после выпуска товаров // Вестник Российской таможенной академии. 2020. № 3. С. 25–32.
4. Греков И.В., Афонин П. Н. Совершенствование информационного обеспечения таможенных услуг при внедрении в процесс таможенного контроля технологии «цифрового двойника», а также семантических алгоритмов анализа заявленных сведений о товаре // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 1257–1262.
5. Долиткина А.В. Центры электронного декларирования как основа электронной таможни // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2020. – № 1. – С. 176–191.
6. Сосфенов Д. А. Применение технологии цифровых двойников в России: возможности развития и сдерживающие факторы / Д. А. Сосфенов, М. С. Шахова. Текст : непосредственный // Экономика и управление. - 2023. - № 11. — С. 1329.

References

1. Government of the Russian Federation. (2020, May 23). Order No. 1388-r “On the Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030.” Customs Legislation Data Bank. https://customs.consultant.ru
2. Prokhorov, A., Lysachev, M., & Borovkov, V. (2020). Digital twin: Analysis, trends, global experience. AlliancePrint.
3. Davydov, R. V. (2020). Digital twin technology as a basis for selecting an object of customs control after the release of goods. Bulletin of the Russian Customs Academy, 3, 25–32.
4. Grekov, I. V., & Afonin, P. N. (2020). Improving information support for customs services through the introduction of digital twin technology and semantic algorithms for analyzing declared information about goods into the customs control process. Economics and Entrepreneurship, 6(119), 1257–1262.
5. Dolitkina, A. V. (2020). Electronic declaration centers as the basis of electronic customs. Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies, 1, 176–191.
6. Sosfenov, D. A., & Shakhova, M. S. (2023). Application of digital twin technology in Russia: Development opportunities and constraints. Economics and Management, 11, 1329.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Кравченко Ольга Дмитриевна, старший преподаватель кафедры таможенного дела Набережночелнинского института (филиала) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»; e-mail: olkrav666@mail.ru

УДК 336.22 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_61

АУСН и региональные налоговые льготы как направления поддержки МСП в условиях налоговой реформы 2025–2026 гг.

Automated Simplified Taxation System and Regional Tax Incentives as Directions of SME Support in the Context of the 2025–2026 Tax Reform

Шевченко И.В., Пивоваров Г.В.

Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

Shevchenko I.V., Pivovarov G.V.

Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье исследуются АУСН и региональные налоговые льготы как самостоятельные направления трансформации налоговой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в условиях реформы 2025–2026 гг. Рассмотрены значение автоматизированного налогового администрирования для микробизнеса, преимущества и ограничения АУСН, а также региональные меры поддержки на примере Краснодарского края.

Abstract. The article examines the automated simplified taxation system (AUSTS) and regional tax incentives as independent directions in the transformation of tax support for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of the 2025–2026 tax reform. It considers the significance of automated tax administration for microbusinesses, the advantages and limitations of AUSTS, and regional support measures using Krasnodar Krai as an example.

Ключевые слова: малое предпринимательство, среднее предпринимательство, налоговая реформа, автоматизированная упрощенная система налогообложения, региональная налоговая политика.

Keywords: small business, medium-sized business, tax reform, automated simplified taxation system, regional tax policy.

Цитирование: *Шевченко И.В., Пивоваров Г.В.* АУСН и региональные налоговые льготы как направления поддержки МСП в условиях налоговой реформы 2025–2026 гг. // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_61

История публикации: рукопись поступила 01.06.2026, опубликована 24.09.2026.

В условиях налоговой реформы 2025–2026 гг. значение налоговой поддержки МСП меняется: специальные режимы и льготы рассматриваются не только как инструмент снижения налоговой нагрузки, но и как средство повышения прозрачности оборотов, цифровизации администрирования и адресного развития приоритетных направлений региональной экономики.

Особое место в этой системе занимает автоматизированная упрощенная система налогообложения (далее — АУСН). Рост применения АУСН показывает, что часть налогоплательщиков ориентируется не только на минимизацию налоговой ставки, но и на снижение административных издержек, автоматизацию расчетов и предсказуемость налоговых процедур.

Наряду с федеральными специальными режимами важную роль сохраняют региональные налоговые льготы. Они позволяют субъектам Российской Федерации учитывать отраслевую структуру экономики, инвестиционные приоритеты и особенности территориального развития. В связи с этим показательным является пример Краснодарского края.

Актуальность исследования обусловлена тем, что усложнение УСН после включения НДС повышает значение альтернативных и адаптационных инструментов поддержки. Для микробизнеса и малого бизнеса такими инструментами становятся АУСН, цифровизация налогового администрирования и региональные меры, которые могут компенсировать часть финансовых и организационных издержек.

Целью настоящей статьи является исследование АУСН и региональных налоговых льгот как самостоятельных направлений трансформации налоговой поддержки МСП в условиях налоговой реформы 2025–2026 гг.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи: определить значение АУСН как цифрового режима для микробизнеса и малого бизнеса; выявить преимущества

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

и ограничения автоматизированного налогового администрирования; проанализировать региональные меры поддержки на примере Краснодарского края; оценить устойчивость и адресность таких мер в новых условиях.

Объектом исследования выступают общественные отношения, складывающиеся в сфере налогового регулирования деятельности субъектов МСП. Предметом исследования являются нормы налогового законодательства, научные подходы и правоприменительные тенденции, характеризующие применение АУСН и региональных налоговых льгот.

Методологическую основу исследования составляют формально-юридический метод, сравнительно-правовой метод, системный анализ, а также экономико-правовой подход, позволяющий рассматривать налоговые меры поддержки не только как совокупность льготных ставок и специальных режимов, но и как инструмент регулирования поведения налогоплательщиков, структуры предпринимательской активности и уровня фискальной прозрачности.

Изменение модели налоговой поддержки: от ставочных льгот к цифровому и региональному регулированию

Налоговая поддержка МСП в России на протяжении длительного периода строилась на механизме компенсации более слабого положения малого бизнеса по сравнению с крупными хозяйствующими субъектами. Это связано с тем, что малые и средние предприятия обладают меньшим доступом к заемному финансированию, ограниченными кадровыми ресурсами, более высокой зависимостью от текущей выручки и более низкой устойчивостью к административным издержкам. Поэтому специальные налоговые режимы первоначально выполняли преимущественно защитную и стимулирующую функцию. Они позволяли упростить налоговый учет, снизить объем отчетности, уменьшить число налоговых обязательств и обеспечить предпринимателю возможность направлять высвобожденные ресурсы на развитие бизнеса.

В научных исследованиях указывается, что малый бизнес выполняет важную социальную функцию, способствует созданию рабочих мест и поступлению налоговых платежей в бюджетную систему, а возможность применения специальных налоговых режимов является одним из способов государственной поддержки предпринимателей и оптимизации их налоговых платежей [6].

Существенным последствием реформы является изменение содержания налоговой поддержки. Если раньше она выражалась преимущественно в уменьшении налоговых платежей и упрощении отчетности, то в новых условиях поддержка приобретает более дифференцированный характер. Для одних субъектов МСП она продолжает выражаться в сохранении специальных режимов и освобождений. Для других — в предоставлении переходных механизмов, специальных ставок НДС, возможности выбора режима, цифровизации налогового администрирования и использовании АУСН. Для третьих — в региональных льготах, которые позволяют субъектам Российской Федерации учитывать особенности территориального развития и отраслевой структуры экономики.

Такой подход соответствует современной налоговой политике, в которой поддержка бизнеса не противопоставляется фискальным задачам государства, а встраивается в общую систему бюджетной устойчивости.

В исследовании основных направлений налоговой политики на 2026–2028 гг. указывается, что государственные меры направлены на обеспечение доходов бюджетной системы при одновременной поддержке налогоплательщиков, деятельность которых связана с реализацией национальных целей развития; при этом сохраняется тренд на рост налоговых поступлений при приемлемом уровне налоговой нагрузки на бизнес [6].

В этом контексте АУСН и региональные налоговые льготы выполняют разные, но взаимосвязанные функции. АУСН снижает административную нагрузку за счет цифрового расчета налоговых обязательств, тогда как региональные льготы позволяют субъекту РФ адресно поддерживать приоритетные категории бизнеса и отрасли.

Исходя из вышеизложенного, мы можем сделать вывод, что налоговая реформа 2025–2026 гг. не устраняет специальные налоговые режимы как форму поддержки малого и среднего

предпринимательства, но меняет их экономико-правовое назначение. УСН, АУСН и региональные льготы перестают быть исключительно инструментами снижения налоговой нагрузки и становятся частью более широкой системы регулирования, направленной на разграничение микробизнеса, растущих субъектов МСП и компаний, фактически приближающихся по масштабу к общему режиму налогообложения. Основная направленность реформы состоит в переходе от универсальной поддержки к адресной модели, в которой льготные условия сохраняются для наиболее уязвимых налогоплательщиков, а более крупные участники постепенно включаются в систему повышенной фискальной прозрачности.

АУСН как новая форма налоговой поддержки, основанная на снижении административных издержек бизнеса

На фоне усложнения УСН особое значение приобретает АУСН. В отличие от классической модели налоговых льгот, АУСН направлена на снижение суммы налоговых платежей и сокращение административных издержек налогоплательщика. Именно это позволяет рассматривать ее как самостоятельную форму налоговой поддержки субъектов малого предпринимательства в условиях реформы 2025–2026 гг.

Основой применения АУСН является Федеральный закон от 25 февраля 2022 г. № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима “Автоматизированная упрощенная система налогообложения”». Данный режим изначально был введен как экспериментальный, что имеет принципиальное значение для оценки его правовой природы. Государство не просто установило очередной специальный налоговый режим, а фактически апробировало новую модель налогового администрирования, при которой расчет налога в значительной степени переносится с налогоплательщика на налоговые органы, банки и цифровую инфраструктуру ФНС России.

Содержание АУСН показывает, что современная налоговая поддержка МСП постепенно смещается от исключительно ставочных льгот к цифровому сопровождению налогоплательщика. В рамках АУСН налог исчисляется на основании сведений, поступающих от банков, операторов фискальных данных, онлайн-касс и иных источников.

Налогоплательщик не должен самостоятельно выполнять тот объем расчетной и отчетной работы, который характерен для общего режима или усложненной УСН. В научной литературе отмечается, что главная особенность АУСН состоит в максимальном упрощении процесса уплаты налогов и взносов за счет автоматизации: налоговый орган получает информацию о доходах и расходах от банка, формирует налоговое уведомление, а оплата производится с расчетного счета налогоплательщика [14].

Экономическое значение АУСН проявляется прежде всего в снижении непроизводительных расходов бизнеса. Для малого бизнеса или индивидуального предпринимателя расходы на бухгалтерское сопровождение, подготовку отчетности, расчет страховых взносов и контроль налоговых сроков могут быть соразмерны определенной части прибыли. При АУСН часть этих функций автоматизируется, что позволяет предпринимателю сосредоточиться на операционной деятельности.

Помимо этого, необходимо отметить, что АУСН масштабируется достаточно быстро. Если в январе 2025 года его применяли более 22,7 тыс. предпринимателей в 58 регионах, то к декабрю 2025 года — уже 41,5 тыс., а на 2026 год было подано ещё более 14 тыс. уведомлений о переходе (табл. 1). Это говорит о том, что АУСН выступает новым типом налоговой поддержки, ориентированным на более автоматизированный формат ведения бизнеса [3].

АУСН имеет несколько ключевых преимуществ для категории налогоплательщиков малого бизнеса. Во-первых, плательщики АУСН не уплачивают НДС, что особенно важно в условиях снижения порогов освобождения от НДС для налогоплательщиков на УСН. Во-вторых, организации и индивидуальные предприниматели уплачивают единый налог вместо налога на прибыль организаций или НДФЛ от предпринимательской деятельности, что является существенным преимуществом перед общей системой налогообложения. В-третьих, отсутствует обязанность по уплате страховых взносов, регулируемых главой 34 НК РФ, при сохранении

Таблица 1. Численность налогоплательщиков, применяющих УСН и АУСН в РФ в 2022–2025 гг., тыс. плательщиков

Год	УСН	АУСН	Примечание
2022	4 268,0	-	АУСН введена с 01.07.2022 в 4 пилотных регионах
2023	4 483,0	15,2	Показатель по УСН — по данным деклараций за 2023 год; Показатель по АУСН — по итогам 2023 года
2024	4 771,1	22,7	Показатель по УСН — строка 2000 формы № 5-УСН за 2024 год; показатель по АУСН — по итогам 2024 года
2025	-	41,5	По УСН форма № 5-УСН за 2025 год еще не сформирована; по АУСН приведен показатель ФНС на декабрь 2025 года

Примечание. Составлено автором по данным ФНС России [10; 11; 16].

страхового статуса работников. В-четвертых, существенно сокращается объем отчетности. В том числе, налогоплательщики не представляют декларацию по специальному режиму, расчет по страховым взносам, форму 6-НДФЛ и персонифицированные сведения в обычном порядке. Эти признаки позволяют характеризовать АУСН как режим, сочетающий налоговую и административную поддержку.

В условиях налоговой реформы АУСН приобретает значение альтернативы для той части малого бизнеса, для которой обычная УСН становится менее удобной из-за НДС и роста требований к учету. Это актуально для предпринимателей с небольшим числом работников, прозрачной структурой расчетов, отсутствием сложных видов деятельности и выручкой в пределах установленных лимитов. В научной статье О. В. Дадаевой и О. А. Леоновой прямо указывается, что включение НДС в контур УСН стало фактором перехода части налогоплательщиков на АУСН, поскольку налоговый режим фактически начинает восприниматься бизнесом как способ сохранить простоту администрирования и избежать включения в полноценный механизм НДС [8].

Вместе с тем АУСН не может рассматриваться как универсальная замена УСН. Этот режим подходит для небольших организаций и ИП, у которых работает не больше 5 человек, годовой доход не превышает 60 млн руб., а остаточная стоимость основных средств составляет не более 150 млн руб. Также важно, чтобы налогоплательщик пользовался счетами в уполномоченных банках, выплачивал зарплату безналично и не применял другие налоговые режимы вместе с АУСН [14].

Отдельно нужно учитывать риски, связанные с автоматическим расчетом налогов. Такой порядок действительно снижает нагрузку на предпринимателя, потому что часть расчетов выполняют налоговый орган и банк.

При этом налогоплательщик становится зависимым от того, насколько правильно передаются данные. Если банк, оператор фискальных данных или онлайн-касса допустят ошибку, налоговая база и сумма налога могут быть рассчитаны неправильно.

Поэтому АУСН не означает полного устранения налоговых рисков. Напротив, предприниматель должен сохранять внутренний контроль за доходами, расходами, назначением платежей и правильностью отражения операций. В исследовании, посвященном АУСН как альтернативе УСН, подчеркивается, что при автоматизации налогового процесса возрастает роль контрольной функции самого бизнеса и бухгалтерии для предупреждения переплаты и правильного расчета налогов в нетипичных ситуациях [14].

Таким образом, АУСН является не просто льготным режимом, а новым способом организации налоговых отношений между государством и малым бизнесом. Ее назначение состоит в том, чтобы заменить часть традиционных обязанностей налогоплательщика автоматизированным расчетом и цифровым обменом данными. Однако эффективность данного режима зависит от того, насколько точно цифровая инфраструктура способна учитывать реальные хозяйственные

операции, а сам налогоплательщик — контролировать корректность передаваемых сведений.

Таким образом, АУСН следует рассматривать как одну из наиболее показательных форм трансформации налоговой поддержки МСП. Ее стимулирующий эффект основан на снижении административных расходов, автоматизации расчета налога, освобождении от НДС и страховых взносов, а также сокращении отчетности. Вместе с тем данный режим имеет строго адресный характер и подходит преимущественно микробизнесу с простой структурой деятельности. Поэтому АУСН не заменяет УСН в целом, но становится важным адаптационным инструментом для малых налогоплательщиков, которые в условиях реформы стремятся сохранить простоту налогового администрирования и устойчивость своей финансовой модели.

Региональные меры налоговой поддержки МСП на примере Краснодарского края

Региональный уровень налоговой поддержки МСП имеет самостоятельное значение в системе налогового регулирования. Федеральное законодательство определяет общую конструкцию специальных налоговых режимов, предельные условия их применения и базовые элементы налогообложения. Вместе с тем субъекты РФ вправе использовать отдельные налоговые инструменты с учетом территориальной структуры экономики, отраслевой специализации, инвестиционных задач и приоритетов социально-экономического развития. В научной литературе обоснованно отмечается, что неоднородность развития субъектов РФ предопределяет необходимость применения специальных налоговых решений, направленных на стимулирование экономической активности территорий [3].

Краснодарский край представляет интерес для анализа, поскольку его экономика сочетает несколько значимых направлений: сельское хозяйство, промышленность, транспорт, туризм, социальную сферу, образование и предпринимательскую инфраструктуру. В связи с этим региональная налоговая политика в отношении МСП может использоваться не только как мера поддержки бизнеса, но и как инструмент перераспределения предпринимательской активности в приоритетные для края сферы.

Одним из таких инструментов являлись пониженные ставки по УСН, установленные для отдельных категорий налогоплательщиков Краснодарского края. Законом Краснодарского края от 6 июля 2022 г. № 4724-КЗ «Об установлении на территории Краснодарского края налоговых ставок при применении упрощенной системы налогообложения для отдельных категорий налогоплательщиков» были предусмотрены специальные налоговые условия для отдельных субъектов предпринимательства [10].

В дальнейшем Закон Краснодарского края от 27 ноября 2024 г. № 5250-КЗ внес изменения в указанный акт, в результате чего на налоговые периоды 2025–2026 гг. были закреплены пониженные ставки по УСН в размере 1 процента при объекте налогообложения «доходы» и 5 процентов при объекте налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов».

При этом указанные ставки не распространялись на всех налогоплательщиков, применяющих УСН. Льгота была адресована конкретным категориям субъектов МСП. К ним относились юридические лица, включенные в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства и имеющие статус малых технологических компаний в соответствии с Федеральным законом от 4 августа 2023 г. № 478-ФЗ, а также юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие в качестве основного вида деятельности научные исследования и разработки в области естественных и технических наук по подклассу 72.1 ОКВЭД при наличии зарегистрированных результатов интеллектуальной деятельности. Такая конструкция региональной льготы показывает, что Краснодарский край использовал пониженные ставки как адресный инструмент стимулирования.

Однако законом Краснодарского края от 26 ноября 2025 г. № 5428-КЗ были признаны утратившими силу Закон № 4724-КЗ, а также последующие акты, которыми изменялись условия применения пониженных ставок по УСН. При этом вступление указанного закона в силу было связано с началом очередного налогового периода по налогу, уплачиваемому в связи с применением УСН, что позволяет налогоплательщикам учитывать изменение условий при планировании налоговой нагрузки.

Сам по себе факт отмены льготы не означает, что ранее действовавшие законы были несостоятельными или неэффективными. Более корректно говорить о пересмотре баланса между стимулирующей и фискальной функциями налогообложения. Для субъекта РФ пониженные ставки по УСН означают уменьшение потенциальных налоговых поступлений в региональный бюджет. Исходя из этого, можно сделать вывод, что сохранение такой адресной льготы действенно в тех случаях, когда ожидаемый экономический эффект — рост предпринимательской активности, создание рабочих мест. В свою очередь, увеличение налоговых поступлений с таких категорий налогоплательщиков является долгосрочным эффектом, который при этом нельзя гарантировать.

Мы можем предположить, что отмена таких региональных законов свидетельствует о том, что региональная налоговая политика была скорректирована с учетом бюджетных приоритетов и задач сохранения доходной базы.

Дополнительное значение имеет ограниченный охват рассматриваемой льготы. По данным Единого реестра субъектов МСП ФНС России, по состоянию на 10.04.2026 в Краснодарском крае действовало 327 703 субъекта МСП, из которых 319 113 относились к микропредприятиям. Суммарная среднесписочная численность работников субъектов МСП составляла 541 604 человека. В этих условиях льгота, ориентированная преимущественно на малые технологические компании и субъектов, осуществляющих научные исследования и разработки, не смогла бы выступать универсальным инструментом поддержки большинства субъектов малого бизнеса региона.

Таким образом, пример Краснодарского края показывает двойственную природу региональных налоговых льгот. С одной стороны, они позволяют субъекту РФ адресно поддерживать приоритетные отрасли и категории бизнеса. Но при этом такие льготы являются менее устойчивыми по сравнению с федеральными специальными налоговыми режимами, поскольку напрямую зависят от состояния регионального бюджета, объема выпадающих доходов и текущих задач налоговой политики.

Результаты исследования

В ходе исследования установлено, что АУСН является не просто разновидностью льготного налогообложения, а новой формой организации налоговых отношений между государством и малым бизнесом. Ее стимулирующий эффект основан прежде всего на сокращении административных расходов, автоматизации расчета налоговой базы, освобождении от НДС и страховых взносов, а также уменьшении объема отчетности.

При этом АУСН не является универсальной заменой УСН. Ее применение ограничено критериями, ориентированными прежде всего на микробизнес: численность работников, размер доходов, остаточная стоимость основных средств, использование уполномоченных банков и невозможность совмещения с иными налоговыми режимами. Поэтому перспективы АУСН связаны с развитием отдельного цифрового режима для наиболее малых, прозрачных и организационно понятных налогоплательщиков.

На примере Краснодарского края установлено, что региональные налоговые меры поддержки способны выполнять не только компенсационную, но и стимулирующую функцию. Пониженные ставки по УСН были адресованы не всем налогоплательщикам, а отдельным категориям субъектов МСП, связанным с технологическим предпринимательством, научно-исследовательской деятельностью и регистрацией результатов интеллектуальной деятельности.

Вместе с тем выявлена проблема устойчивости регионального налогового регулирования. Признание утратившими силу краевых законов, устанавливавших пониженные ставки по УСН для отдельных категорий налогоплательщиков, показывает, что такие льготы зависят от бюджетных приоритетов региона и могут пересматриваться быстрее, чем федеральные специальные режимы.

Дальнейшее развитие налоговой поддержки МСП должно быть направлено на повышение предсказуемости применения новых правил. Автоматизация налоговых расчетов не должна полностью исключать контроль налогоплательщика за корректностью данных, а региональные льготы должны вводиться с понятными сроками действия и прозрачными критериями эффективности.

Библиографический список

1. Александрова Е. А. Сравнительный анализ налоговой нагрузки предпринимателей на разных налоговых режимах // Актуальные проблемы теории и практики управления: сборник научных статей XIV Международной конференции. 2025. С. 5–11.
2. Анисимова Е. И., Крицкий В. И. Цифровизация налогового администрирования и цифровые сервисы ФНС России как фактор снижения рисков государства и налогоплательщиков в сфере налогообложения, создания комфортной среды для взаимодействия и уплаты налогов // Вестник ИПБ. 2021. № 6. С. 37–42.
3. Более 41,5 тыс. предпринимателей применяют автоУСН // ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16587742/https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16587742/
4. Васильева Т. Ю., Васильева М. П. Особенности реализации налоговой политики в сфере малого агробизнеса // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 11 (161).
5. Волкова И. А., Галынчик Т. А., Данилова С. В. Малое и среднее предпринимательство: отдельные аспекты налогообложения // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 22–27.
6. Гончаренко Л. И., Адвокатова А. С. Основные направления налоговой политики на 2026–2028 гг.: новые тренды и меры реализации национальных целей // Экономика. Налоги. Право. 2026. Т. 19. № 1. С. 154–169.
7. Гончаренко Л. И., Адвокатова А. С., Косенкова Ю. Ю. Специальные налоговые режимы как инструменты пространственного экономического развития в новых условиях // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14. № 6. С. 127–136.
8. Дадаева О. В., Леонова О. А. Трансформация упрощенной системы налогообложения в Российской Федерации: включение НДС и практические последствия для субъектов МСП // Аудиторские ведомости. 2026. № 1. С. 120–126.
9. Журавлева И. А., Гурнак А. В. Упрощенная система налогообложения больше никогда не будет прежней // Проблемы экономики и юридической практики. 2025. Т. 21. № 5. С. 307–319.
10. Итоги деятельности ФНС России в 2023 году // ФНС России. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdfhttps://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf
11. Итоги деятельности ФНС России в 2024 году // ФНС России. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdfhttps://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf
12. Иртуганов Т. Р., Сметанкин А. С., Торгонская Т. В. Оптимизация и выбор режимов налогообложения для субъектов малого бизнеса // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. С. 1070–1078.
13. Козлова О. А., Чеботарёва Е. Л. Порядок выбора режима налогообложения для малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12–1. С. 117–122.
14. Крайнова И. М., Артыкова С. Н. АУСН как альтернатива УСН: плюсы и минусы применения в 2026 году // Вектор экономики. 2025. № 12.
15. Налоговые поступления от МСП снизились в I квартале // Клерк. URL: https://www.klerk.ru/user/2614234/689420/https://www.klerk.ru/user/2614234/689420/
16. О налоговой базе и структуре начислений по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения (Форма № 5-УСН) // ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152-usn/https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152-usn/
17. Осмоловская-Суслина А. Л., Борисова С. Р. Упрощенная система налогообложения: первые оценки изменений налогового законодательства 2024 г. // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 5. С. 97–108.
18. Отчет по форме № 1-НМ по состоянию на 01.01.2026, сводный в целом по Российской Федерации // ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16031004/https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16031004/
19. Семенова Г. Н. Малый бизнес в экономике России: критерии применения специальных налоговых режимов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 132–153.
20. Смирнов Г. Д., Прокопенко Д. М., Королькова Д. С., Герасимлюк В. А., Мальнова А. Д. Методы оптимизации налоговой нагрузки через применение специальных налоговых режимов // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s5.

References

1. Aleksandrova, E. A. (2025). Comparative analysis of the tax burden on entrepreneurs under different tax regimes. In Current Problems of Management Theory and Practice: Proceedings of the XIV International Conference (pp. 5–11). [In Russian].

2. Anisimova, E. I., & Kritskiy, V. I. (2021). Digitalization of tax administration and digital services of the Federal Tax Service of Russia as a factor in reducing risks for the state and taxpayers and creating a comfortable environment for interaction and tax payment. Vestnik IPB, 6, 37–42. [In Russian].
3. Federal Tax Service of Russia. (n.d.). More than 41.5 thousand entrepreneurs use the automated simplified taxation system. https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16587742/ [In Russian].
4. Vasilyeva, T. Yu., & Vasilyeva, M. P. (2025). Features of tax policy implementation in small agribusiness. International Research Journal, 11(161). [In Russian].
5. Volkova, I. A., Galynchik, T. A., & Danilova, S. V. (2024). Small and medium-sized enterprises: Selected aspects of taxation. Fundamental Research, 12, 22–27. [In Russian].
6. Goncharenko, L. I., & Advokatova, A. S. (2026). Main directions of tax policy for 2026–2028: New trends and measures for implementing national goals. Economy. Taxes. Law, 19(1), 154–169. [In Russian].
7. Goncharenko, L. I., Advokatova, A. S., & Kosenkova, Yu. Yu. (2021). Special tax regimes as instruments of spatial economic development under new conditions. Economy. Taxes. Law, 14(6), 127–136. [In Russian].
8. Dadaeva, O. V., & Leonova, O. A. (2026). Transformation of the simplified taxation system in the Russian Federation: Inclusion of VAT and practical implications for SMEs. Auditorskie Vedomosti, 1, 120–126. [In Russian].
9. Zhuravleva, I. A., & Gurnak, A. V. (2025). The simplified taxation system will never be the same again. Problems of Economics and Legal Practice, 21(5), 307–319. [In Russian].
10. Federal Tax Service of Russia. (n.d.). Results of the activities of the Federal Tax Service of Russia in 2023. https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf [In Russian].https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf
11. Federal Tax Service of Russia. (n.d.). Results of the activities of the Federal Tax Service of Russia in 2024. https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf [In Russian].https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf
12. Irtuganov, T. R., Smetankin, A. S., & Torgonskaya, T. V. (2025). Optimization and selection of taxation regimes for small businesses. Current Issues of Modern Economics, 1070–1078. [In Russian].
13. Kozlova, O. A., & Chebotareva, E. L. (2024). Procedure for choosing a taxation regime for small businesses. Economics and Business: Theory and Practice, 12–1, 117–122. [In Russian].
14. Krainova, I. M., & Artykova, S. N. (2025). Automated simplified taxation system as an alternative to the simplified taxation system: Advantages and disadvantages of application in 2026. Vector of Economy, 12. [In Russian].
15. Klerk. (n.d.). Tax revenues from SMEs decreased in the first quarter. https://www.klerk.ru/user/2614234/689420/ [In Russian].https://www.klerk.ru/user/2614234/689420/
16. Federal Tax Service of Russia. (n.d.). On the tax base and structure of tax accruals under the simplified taxation system (Form No. 5-USN). https://www.nalog.gov.ru/opendata/7707329152-usn/ [In Russian].
17. Osmolovskaya-Suslina, A. L., & Borisova, S. R. (2024). Simplified taxation system: Initial assessments of the 2024 tax legislation changes. Financial Journal, 16(5), 97–108. [In Russian].
18. Federal Tax Service of Russia. (n.d.). Report on Form No. 1-NM as of January 1, 2026, consolidated for the Russian Federation. https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/16031004/ [In Russian].
19. Semenova, G. N. (2023). Small business in the Russian economy: Criteria for applying special tax regimes. Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics, 2, 132–153. [In Russian].
20. Smirnov, G. D., Prokopenko, D. M., Korolkova, D. S., Gerasimlyuk, V. A., & Malnova, A. D. (2025). Methods for optimizing the tax burden through the use of special tax regimes. The Eurasian Scientific Journal, 17(S5). [In Russian].

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Шевченко Игорь Викторович, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: decan@econ.kubsu.ru

Пивоваров Георгий Владимирович, аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: georgiy_pivovarov@bk.ru

УДК 656.025.4 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_69

Анализ возможностей для цифровизации логистических процессов в Беларуси на основе опыта КНР: внедрение элементов Логистики 4.0 в транзитных коридорах

Analysis of Opportunities for the Digitalization of Logistics Processes in Belarus Based on China's Experience: Implementing Logistics 4.0 Elements in Transit Corridors

Цзэн Сыи
Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь

Siyi Zeng
Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus

Аннотация. Статья посвящена цифровой модернизации транспортно-логистической системы Беларуси и применению подходов Логистики 4.0 к управлению транзитными потоками. На основе анализа белорусской инфраструктуры и опыта Китая показано, что цифровые платформы, электронные транспортные документы и интеллектуальные системы перевозок могут повысить эффективность транзита и укрепить роль Беларуси в евразийских маршрутах.

Abstract. The article examines the digital modernization of Belarus's transport and logistics system and the application of Logistics 4.0 approaches to transit flow management. Based on an analysis of Belarusian infrastructure and China's experience, it is shown that digital platforms, electronic transport documents, and intelligent transport systems can improve transit efficiency and strengthen Belarus's role in Eurasian transport routes.

Ключевые слова: цифровизация логистики, Логистика 4.0, транзитные транспортные коридоры, Беларусь, китайский опыт, цифровые платформы.

Keywords: logistics digitalization, Logistics 4.0, transit transport corridors, Belarus, Chinese experience, digital platforms.

Цитирование: *Цзэн Сыи.* Анализ возможностей для цифровизации логистических процессов в Беларуси на основе опыта КНР: внедрение элементов Логистики 4.0 в транзитных коридорах // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_69

История публикации: рукопись поступила 14.07.2026, опубликована 24.09.2026.

Расширение цифровой экономики сопровождается заметными преобразованиями в организации международной логистики. Если ранее логистические системы в значительной степени опирались на развитие транспортной инфраструктуры и складских мощностей, то современный этап характеризуется усилением роли информационных потоков, цифровых сервисов и интеллектуальных механизмов управления. В этих условиях важное место занимает концепция «Логистика 4.0», которая рассматривается как одно из ключевых направлений обновления логистических процессов. Формирование данной модели связано с технологическими изменениями, происходящими в рамках Индустрии 4.0, и отражает переход к цифровой интеграции производственных и транспортно-распределительных цепочек. Центральным элементом становится создание единого информационного пространства, где различные компоненты логистической системы взаимодействуют в режиме реального времени, что повышает эффективность перевозок и обеспечивает большую прозрачность функционирования цепочек поставок [5, с. 2].

Концептуальная основа Логистика 4.0 связана с широким использованием современных цифровых технологий, среди которых особое значение имеют Интернет вещей (IoT), анализ больших данных (Big Data), искусственный интеллект (AI) и технологии распределённых реестров. Их внедрение позволяет объединять транспортные операции, складскую инфраструктуру и распределительные процессы в рамках единой цифровой архитектуры. В логистической практике датчики и устройства IoT используются для

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

получения данных о перемещении транспортных средств, контейнеров и отдельных грузовых единиц. Передача информации осуществляется непрерывно, что обеспечивает возможность оперативного контроля за ходом перевозок и корректировки логистических операций [8, с. 14]. Например, при осуществлении международных морских или железнодорожных перевозок применение GPS-оборудования и сенсорных систем позволяет фиксировать местоположение контейнеров и передавать соответствующие данные в информационные системы управления. Такая цифровая связность повышает прозрачность транспортных процессов и сокращает уровень неопределённости при перемещении грузов.

Активное внедрение цифровых технологий оказывает заметное влияние на результативность глобальных логистических систем. Согласно данным Индекса эффективности логистики (LPI), публикуемого Всемирным банком, уровень развития логистической инфраструктуры, качество таможенных процедур и степень цифровизации информационных систем являются важнейшими факторами повышения эффективности международных перевозок. По результатам оценки LPI за 2023 год показатель Китая находился примерно на уровне 3,6, тогда как во многих развивающихся странах он остаётся ниже отметки 3,0. Подобный разрыв указывает на существенное значение цифровых логистических механизмов для повышения эффективности транспортных операций. В научных исследованиях отмечается, что использование цифровых платформ и информационных систем управления логистикой позволяет сокращать среднюю продолжительность трансграничных перевозок примерно на 15–20 %, одновременно снижая совокупные логистические издержки [1, с. 92].

В структуре современной логистики особую роль начинают играть цифровые платформенные решения. В рамках международных цепочек поставок такие системы обеспечивают интеграцию информационных ресурсов транспортных компаний, складских операторов и торговых организаций. Через единую цифровую инфраструктуру осуществляется управление заказами, планирование маршрутов и мониторинг движения грузов. Доступ к данным в реальном времени даёт возможность анализировать транспортные потоки и оперативно изменять логистические маршруты, повышая эффективность перевозок. Использование инструментов анализа больших данных также позволяет прогнозировать спрос на транспортные услуги, что способствует снижению числа холостых рейсов и уменьшению энергозатрат транспортной системы [7, с. 48].

Заметные изменения происходят и в сфере складской инфраструктуры. В рамках «Логистики 4.0» активно развиваются автоматизированные распределительные центры и интеллектуальные складские комплексы. Во многих странах внедряются роботизированные системы обработки грузов, автоматические сортировочные линии и цифровые системы управления складскими операциями. Крупные логистические центры способны обрабатывать десятки тысяч товарных единиц в течение одного часа, что значительно ускоряет процессы распределения продукции. Исследования показывают, что использование автоматизированных складских технологий позволяет увеличить производительность складских операций более чем на 30 %, одновременно сокращая потребность в ручном труде и снижая эксплуатационные расходы [8, с. 16].

Расширение цифровых инструментов наблюдается и в развитии международных транспортных коридоров. В трансграничных железнодорожных и морских перевозках информационные системы обеспечивают обмен данными между различными участниками транспортного процесса и позволяют отслеживать перемещение грузов на протяжении всего маршрута. На евразийских транспортных направлениях цифровые платформы управления перевозками позволяют контролировать движение грузов и сроки транзита в режиме реального времени, что уменьшает вероятность задержек и ошибок при передаче информации [6, с. 55]. Подобные решения становятся важным элементом модернизации международной логистической инфраструктуры.

Наблюдаемые изменения отражают постепенное преобразование логистических систем: традиционная инфраструктурная модель всё чаще дополняется цифровыми сетевыми структурами. Совместное использование технологий Интернета вещей, аналитики больших данных и искусственного интеллекта создаёт условия

для более точного управления транспортными потоками и согласования действий участников цепочек поставок. Подобные технологические изменения повышают эффективность логистических процессов и способствуют формированию более прозрачной и устойчивой системы международной торговли. Изучение цифровых тенденций развития логистики и особенностей их реализации в разных странах позволяет выявить общие закономерности эволюции современной логистической системы и служит теоретической основой для анализа национальных моделей цифровой трансформации логистики.

Беларусь занимает важное положение в системе евразийских транспортных связей благодаря своему географическому расположению между государствами Европейского союза и странами Евразийского экономического союза. Подобная пространственная конфигурация обусловила формирование устойчивой транзитной функции страны в международных перевозках, связывающих европейские и азиатские рынки. Через территорию республики проходят крупные международные транспортные коридоры, обеспечивающие движение грузовых потоков между восточными и западными регионами континента [12, с. 30]. Усиление торгово-экономических связей между Китаем и странами Европы, а также развитие инициативы «Пояс и путь» привели к заметному росту грузоперевозок по евразийским маршрутам, значительная часть которых проходит через Беларусь. В научной литературе отмечается, что перспективы дальнейшего развития национальной транспортно-логистической системы определяются не только состоянием инфраструктурной базы, но и степенью внедрения цифровых технологий и информационных систем управления перевозками [2, с. 123].

Транспортно-логистическая отрасль занимает заметное место в структуре национальной экономики. Согласно данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, вклад сферы транспорта и складирования составляет около 5 % валового внутреннего продукта страны. Существенная доля экспортируемых услуг также формируется за счёт транспортной деятельности. Статистические показатели последних лет показывают, что доходы от экспорта транспортных услуг стабильно превышают 4–5 млрд дол. США, причём значительная часть этих поступлений связана с транзитными перевозками через территорию государства [11, с. 34]. Такая структура подтверждает значимость транспортного сектора как для внутреннего экономического развития, так и для обеспечения функционирования международных торговых потоков на евразийском пространстве.

С точки зрения инфраструктуры в стране сформирована достаточно развитая сеть железнодорожных и автомобильных магистралей. Общая протяжённость железнодорожных линий составляет около 5 500 км, причём значительная часть путей электрифицирована, что обеспечивает высокую пропускную способность и стабильность грузовых перевозок международного значения [11, с. 46]. Сеть автомобильных дорог превышает 80 тыс. км и включает автомагистрали и национальные трассы, соединяющие крупнейшие промышленные центры страны с пограничными пунктами пропуска. Наличие подобной транспортной структуры создаёт основу для функционирования международных логистических маршрутов и укрепляет позиции Беларуси как одного из ключевых узлов евразийской транспортной системы.

В структуре национальных перевозок особое место занимает железнодорожный транспорт. Его роль определяется высокой надёжностью перевозок на дальние расстояния и эффективностью при транспортировке крупных партий грузов. Белорусская железнодорожная сеть выполняет важную функцию в системе железнодорожного сообщения между Китаем и европейскими государствами. За последние годы количество контейнерных поездов, следующих по маршрутам Китай–Европа, существенно увеличилось, а Беларусь стала одной из основных транзитных территорий на этих направлениях. Значительная часть поездов проходит через пограничные транспортные узлы, включая Брестский железнодорожный центр, где осуществляется перегрузка контейнеров и смена ширины железнодорожной колеи для дальнейшего движения составов [13, с. 42]. Данные узлы выполняют комплекс операций, включая организацию перевозочного процесса, таможенное оформление и координацию международных логистических процедур.

Статистика движения поездов по маршрутам Китай–Европа демонстрирует устойчивую положительную динамику. По открытым данным, в 2020 году по данному направлению было отправлено около 12 400 контейнерных поездов, в 2021 году их число приблизилось к 15 000, а к 2023 году превысило 17 000 рейсов. Эти маршруты связывают китайские логистические центры с различными городами Европы, при этом значительная часть транспортных линий проходит через территорию Беларуси. Подобная структура транспортных потоков закрепляет за страной статус одного из важных транзитных узлов евразийской железнодорожной сети. Отмечается, что эффективность работы белорусской железнодорожной инфраструктуры и скорость прохождения таможенных процедур оказывают непосредственное влияние на сроки доставки и стоимость перевозок в международном железнодорожном сообщении [13, с. 44].

В государственной транспортной политике последних лет всё больше внимания уделяется цифровой модернизации отрасли. В рамках программ развития цифровой экономики началось внедрение электронных транспортных документов, информационных систем управления перевозками и цифровых платформ, обеспечивающих взаимодействие участников логистических процессов. Исследователи подчёркивают, что формирование единой цифровой среды в сфере логистики создаёт условия для обмена данными между транспортными компаниями, логистическими операторами и государственными структурами, что способствует повышению прозрачности транспортных операций и снижению управленческих издержек [3, с. 55]. Подобные решения особенно значимы для трансграничных перевозок, где требуется координация действий участников из различных стран и правовых систем.

Развитие транспортной инфраструктуры сопровождается формированием логистических центров в крупнейших транспортных узлах страны. Логистические комплексы, расположенные в Минске и прилегающих районах, выполняют функции хранения, перераспределения грузов и координации различных видов транспорта. Объединение железнодорожных, автомобильных и складских ресурсов в рамках таких центров позволяет предоставлять комплексные логистические услуги и повышает эффективность функционирования международных транспортных маршрутов [2, с. 124].

Несмотря на достигнутые результаты, цифровизация логистической отрасли в Беларуси продолжает развиваться постепенно. За последние годы уровень информатизации транспортной системы заметно вырос, однако возможности внедрения интеллектуальных транспортных систем, интеграции логистических информационных потоков и формирования цифровых цепочек поставок остаются значительными. В ряде исследований отмечается, что информационные системы различных логистических предприятий пока функционируют недостаточно согласованно, что ограничивает потенциал повышения общей эффективности логистической сети [4, с. 221].

Белорусская транспортно-логистическая система сочетает выгодное географическое положение и развитую инфраструктурную базу, выполняя важную транзитную функцию в евразийских перевозках. Расширение железнодорожных маршрутов между Китаем и Европой, а также рост объёмов международной торговли усиливают стратегическое значение страны в региональной логистике. В этих условиях внедрение цифровых технологий управления транспортными потоками и повышение уровня информатизации логистической деятельности рассматриваются как важные направления модернизации отрасли и формируют основу для дальнейшего анализа возможностей использования китайского опыта цифровой трансформации логистических систем.

Развитие цифровой экономики в Китае стало одним из факторов глубокой модернизации логистической отрасли. В последние годы в стране наблюдается переход от традиционных моделей организации перевозок к системам, основанным на использовании цифровых платформ, интеллектуальных алгоритмов и интегрированных информационных решений. Существенное влияние на этот процесс оказали быстрый рост электронной коммерции, расширение внутреннего потребительского рынка и масштабные государственные программы модернизации транспортной инфраструктуры. В рамках национальных

стратегий повышение эффективности логистики рассматривается как важное условие оптимизации цепочек поставок и обеспечения устойчивого экономического развития. Исследования показывают, что применение цифровых технологий стало одним из ключевых факторов повышения эффективности транспортно-логистической деятельности в Китае [9, с. 21].

Серьёзной предпосылкой цифровой модернизации выступает развитая транспортная инфраструктура страны. По данным Китайского статистического ежегодника, в Китае сформирована одна из крупнейших интегрированных транспортных систем мира. Общая протяжённость железнодорожной сети превышает 160 тыс. км, при этом система высокоскоростных железных дорог занимает ведущие позиции по масштабам развития. Длина автомобильных дорог превышает 5,2 млн км [10, с. 415]. Наличие такой инфраструктурной базы создаёт благоприятные условия для внедрения цифровых методов управления транспортными потоками. Использование цифровых платформ позволяет логистическим операторам централизованно планировать перевозки, распределять транспортные ресурсы и оптимизировать маршруты на уровне всей национальной транспортной системы.

Логистический рынок Китая также характеризуется значительными масштабами и устойчивым ростом. Согласно данным Китайской федерации логистики и закупок, общий объём социальной логистики в 2023 году превысил 350 трлн юаней, что отражает значимость отрасли для экономической структуры страны [9, с. 24]. При столь крупных объёмах перевозок цифровые технологии становятся важным инструментом повышения эффективности и сокращения затрат. Интеграция транспортных ресурсов в рамках цифровых платформ позволяет улучшить координацию между различными участниками логистического рынка, уменьшить число пустых рейсов и сократить дублирование перевозок, возникающее при недостаточном информационном обмене между компаниями [7, с. 48].

Логистические предприятия Китая активно внедряют современные технологические решения, включая Интернет вещей, технологии анализа больших данных и системы искусственного интеллекта. Устройства IoT используются для мониторинга транспортных средств, контейнеров и грузовых отправлений, обеспечивая получение информации о местоположении грузов, условиях транспортировки и текущем состоянии перевозки. Эти данные поступают в цифровые логистические платформы, где обрабатываются с помощью алгоритмов анализа данных. Применение аналитики больших данных позволяет прогнозировать динамику грузопотоков и изменения транспортного спроса, корректировать маршруты перевозок и повышать эффективность складских операций [8, с. 15].

Значительное распространение получили платформенные модели организации логистических услуг. В последние годы сформировалась система логистических сервисов, где цифровые платформы выполняют роль центрального координационного механизма. Такие платформы объединяют информационные ресурсы транспортных компаний, складских операторов и поставщиков логистических услуг. Через них осуществляется обработка заказов, планирование перевозок, отслеживание грузов и анализ транспортных данных. Объединение информационных потоков позволяет участникам логистических процессов быстро реагировать на изменения спроса и корректировать маршруты доставки, что способствует сокращению времени перевозки и повышению эффективности логистических операций [6, с. 55].

Расширение электронной коммерции и международной торговли стало стимулом для активного внедрения автоматизированных складских технологий. В современных логистических центрах Китая широко применяются роботизированные системы хранения, автоматизированные линии сортировки и интеллектуальные программные комплексы управления складскими процессами. Использование подобных решений значительно ускоряет обработку грузов и повышает производительность распределительных центров. Результаты исследований показывают, что внедрение автоматизированных складских систем позволяет увеличить эффективность обработки грузов более чем на 30 %, одновременно снижая эксплуатационные расходы и потребность в ручном труде [8, с. 17].

Цифровая модернизация распространяется и на международные транспортные маршруты.

Важным направлением развития выступает железнодорожное сообщение Китай–Европа, активно развивающееся в рамках инициативы «Пояс и путь». Масштабы перевозок по этому направлению продолжают увеличиваться. По статистическим данным, количество поездов Китай–Европа составляло около 12 400 в 2020 году, приблизилось к 15 000 в 2021 году и превысило 17 000 в 2023 году, соединяя более двухсот городов в Китае и Европе [9, с. 26]. На этих маршрутах используются цифровые системы управления перевозками, обеспечивающие обмен транспортной информацией и контроль перемещения грузов на протяжении всего пути следования.

Отдельное направление цифрового развития связано с формированием интеллектуальных логистических парков. В крупных логистических кластерах внедряются цифровые системы управления, координирующие складские операции, транспортное планирование и распределение грузов. Платформенные решения позволяют отслеживать движение товаров в режиме реального времени и автоматически регулировать использование складских мощностей и транспортных ресурсов в зависимости от текущих потребностей. Подобная модель управления способствует повышению эффективности работы логистических комплексов и улучшает взаимодействие между участниками цепочек поставок [7, с. 49].

Практика Китая демонстрирует формирование достаточно развитой модели цифровой трансформации логистической отрасли. Сочетание государственной политики, масштабного развития транспортной инфраструктуры и активного внедрения цифровых технологий позволило модернизировать традиционные логистические механизмы и перейти к системам интеллектуального управления перевозками. Опыт использования цифровых логистических платформ, автоматизированных складских комплексов и информационных систем управления международными перевозками представляет значительный интерес для других стран. Анализ этих практик создаёт основу для оценки возможностей применения китайских решений в процессе модернизации транзитной логистической системы Беларуси.

В системе евразийских транспортных коммуникаций Беларусь продолжает выполнять значимую транзитную функцию, соединяя экономические пространства Европы и Азии. Географическое положение страны обеспечивает её участие в международных маршрутах, связывающих рынки Китая и европейских государств. По мере расширения торгово-экономических контактов между этими регионами возрастает интенсивность железнодорожных перевозок, значительная часть которых проходит через белорусскую территорию. В такой ситуации особую значимость приобретает анализ китайской практики цифровой модернизации логистики и оценка возможностей её адаптации в условиях белорусской транспортной системы. Исследования показывают, что взаимодействие Китая и Беларуси в транспортной сфере отличается высоким уровнем взаимодополняемости, а внедрение цифровых решений рассматривается как важный инструмент повышения эффективности международных перевозок [1, с. 93].

Железнодорожное сообщение Китай–Европа занимает важное место в структуре евразийских транспортных потоков. Динамика перевозок на этом направлении характеризуется устойчивым увеличением объёмов. Статистические данные показывают, что количество поездов Китай–Европа составляло около 12 400 в 2020 году, приблизилось к 15 000 в 2021 году и превысило 17 000 в 2023 году. Сформировавшаяся сеть маршрутов соединяет более двухсот городов Китая и Европы. Существенная часть этих линий проходит через территорию Беларуси, что закрепляет за страной статус одного из ключевых транзитных узлов евразийской железнодорожной системы [9, с. 26]. В рамках данной структуры важную роль выполняет транспортный узел Бреста, где осуществляется перегрузка контейнеров, изменение ширины железнодорожной колеи и проведение таможенных процедур.

Использование цифровых технологий в трансграничных перевозках способно существенно повысить эффективность функционирования транспортных коридоров. В Китае активно внедряются цифровые логистические платформы, применяемые в международных железнодорожных перевозках для формирования единой информационной среды. Эти платформы

обеспечивают обмен транспортной информацией между логистическими компаниями, транспортными операторами и государственными структурами. Подобная интеграция информационных ресурсов способствует формированию централизованной системы управления перевозками и снижает вероятность задержек, возникающих вследствие недостаточного информационного взаимодействия между участниками транспортного процесса [6, с. 56]. Использование аналогичных платформенных решений в системе транзитных перевозок Беларуси могло бы повысить прозрачность транспортных операций и сократить время прохождения грузов через пограничные пункты.

Значимым элементом современной модели «Логистики 4.0» является переход к электронному документообороту в сфере международных перевозок. В ряде транспортных операций до сих пор сохраняется значительная зависимость от бумажных документов, что увеличивает продолжительность административных процедур и усложняет обработку логистической информации. В Китае постепенно внедряются системы электронных транспортных документов, обеспечивающие цифровой обмен данными между участниками перевозочного процесса. Практический опыт показывает, что использование подобных систем позволяет ускорить обработку транспортной документации и повысить эффективность международных перевозок [3, с. 56]. Применение аналогичных решений в белорусской логистической системе могло бы упростить процедуры таможенного оформления и сократить временные затраты при осуществлении транзитных операций.

Технологии мониторинга грузов также занимают важное место в современных логистических системах. В китайской практике широко используются решения на основе Интернета вещей и спутниковых систем позиционирования, позволяющие отслеживать перемещение контейнеров и транспортных средств в режиме реального времени. Благодаря таким технологиям логистические операторы получают актуальные данные о местоположении грузов и состоянии перевозок, что позволяет оперативно корректировать транспортные маршруты и планировать дальнейшие логистические операции. Исследования показывают, что использование цифровых систем отслеживания снижает вероятность задержек и повышает надёжность транспортных перевозок [7, с. 50]. Внедрение подобных технологий в белорусской железнодорожной сети могло бы повысить эффективность функционирования транспортного маршрута Китай–Европа.

Существующая инфраструктура Беларуси формирует базовые предпосылки для развития цифровой логистики. Протяжённость железнодорожной сети страны составляет около 5 500 км, а транспортная система включает несколько крупных международных транспортных узлов и логистических центров. Исследования показывают, что белорусская железнодорожная инфраструктура играет значимую роль в функционировании евразийского маршрута Китай–Европа, поэтому внедрение цифровых технологий управления перевозками имеет большое значение для дальнейшего развития данной системы [13, с. 44]. Использование интеллектуальных транспортных решений и цифровых платформ может повысить эффективность управления грузопотоками и укрепить позиции страны на международном рынке транспортных услуг.

Развитие цифровых логистических решений оказывает влияние и на организацию взаимодействия участников цепочек поставок. В традиционной модели логистики информационные потоки между компаниями нередко остаются фрагментированными, что затрудняет координацию транспортных операций. Китайская практика демонстрирует формирование платформенной системы взаимодействия, в которой интеграция информационных систем и обмен данными между участниками логистической сети позволяют повысить согласованность транспортных процессов [8, с. 18]. Использование подобного подхода в белорусской системе транзитных перевозок могло бы способствовать более тесному взаимодействию транспортных компаний, логистических центров и государственных органов регулирования, что повысило бы эффективность международных транспортных маршрутов.

Опыт цифровой модернизации логистической отрасли Китая показывает значительный потенциал применения современных технологических решений в сфере международных перевозок.

Использование цифровых платформ управления логистическими процессами, внедрение электронного документооборота и развитие систем мониторинга грузов способны способствовать формированию более прозрачной и эффективной системы транзитных перевозок в Беларуси. Реализация подобных мер может повысить результативность функционирования железнодорожного маршрута Китай–Европа, усилить стратегическую роль страны в евразийской транспортной сети и расширить возможности международного транспортно-логистического сотрудничества.

Мировая логистика в последние годы развивается под влиянием цифровых технологий и процессов интеллектуализации транспортных операций. Эти изменения усиливают значение модернизации транспортно-логистической инфраструктуры как одного из факторов устойчивости национальной экономики и её конкурентоспособности. Для Беларуси, выполняющей важную транзитную функцию в евразийской транспортной системе, дальнейшее развитие отрасли связано не только с обновлением традиционной инфраструктуры, но и с расширением применения цифровых технологий и информационных систем управления перевозками. Использование принципов «Логистики 4.0» и совершенствование государственной политики в области цифровизации способны повысить результативность транспортных операций и укрепить позиции страны на международном рынке логистических услуг.

Существенным направлением модернизации выступает развитие цифровой инфраструктуры логистики. Современная транспортная система предполагает наличие не только развитой сети железных дорог, автомобильных магистралей и логистических центров, но и функционирование единого информационного пространства, обеспечивающего обработку и передачу транспортных данных. Исследования показывают, что централизованные информационные платформы позволяют интегрировать данные транспортных компаний, логистических операторов и государственных структур, что повышает прозрачность логистических процессов и облегчает координацию перевозок [3, с. 57]. Создание национальной цифровой платформы логистической информации, объединяющей данные железнодорожного и автомобильного транспорта, а также логистических центров, может значительно повысить эффективность управления транспортными потоками и обеспечить более устойчивую информационную поддержку международных перевозок.

Заметную роль в обновлении транспортной системы играет внедрение интеллектуальных транспортных решений. Такие системы позволяют отслеживать движение транспортных потоков, анализировать маршруты перевозок и контролировать состояние грузов в режиме реального времени. Использование подобных технологий делает возможным более точное планирование транспортных операций и способствует сокращению сроков доставки за счёт оптимизации маршрутов и более рационального распределения транспортных ресурсов. Исследования подтверждают, что применение интеллектуальных систем управления транспортом повышает эффективность функционирования логистической инфраструктуры [2, с. 124]. Расширение использования подобных технологий в Беларуси может улучшить координацию железнодорожных и автомобильных перевозок и повысить результативность управления грузопотоками.

Важное значение имеет развитие трансграничных информационных систем в сфере логистики. Увеличение масштабов железнодорожных перевозок между Китаем и Европой сопровождается ростом объёмов грузов, проходящих через территорию Беларуси. Статистические данные показывают, что количество поездов Китай–Европа в последние годы превысило 17 000, а транспортная сеть соединяет более двухсот городов Китая и европейских стран, при этом значительная часть маршрутов проходит через белорусскую территорию [9, с. 26]. В таких условиях создание систем обмена транспортной информацией между странами, участвующими в перевозках, может существенно повысить эффективность международных транспортных операций. Передача данных в режиме реального времени между транспортными операторами, логистическими компаниями и государственными структурами позволяет уменьшить временные затраты на перевозку и повысить прозрачность трансграничных логистических процессов.

Значительное влияние на развитие отрасли оказывает цифровая трансформация логистических предприятий. В условиях цифровой экономики многие компании постепенно переходят от традиционной модели транспортных услуг к формату цифровых логистических операторов. Использование платформенных решений позволяет интегрировать транспортные ресурсы и информационные потоки, обеспечивая более эффективное планирование перевозок, мониторинг движения грузов и управление цепочками поставок. Исследования показывают, что применение цифровых платформ способствует повышению эффективности деятельности логистических компаний и снижению операционных расходов [1, с. 93]. Государственная поддержка внедрения цифровых технологий и стимулирование инновационных решений в логистическом секторе могут ускорить процессы цифровизации всей отрасли.

Развитие логистической инфраструктуры должно сопровождаться внедрением современных технологических решений в сфере складирования и распределения грузов. Использование автоматизированных складских систем, роботизированных комплексов хранения и интеллектуальных линий сортировки значительно повышает производительность логистических центров. Результаты исследований показывают, что внедрение автоматизированных технологий может увеличить эффективность обработки грузов более чем на 30 %, одновременно снижая эксплуатационные расходы [8, с. 17]. Формирование интеллектуальных логистических центров в крупнейших транспортных узлах Беларуси способно повысить эффективность распределения грузовых потоков и укрепить национальную логистическую инфраструктуру.

Значимым фактором развития цифровой логистики остаётся совершенствование институциональной и нормативной базы. Реализация цифровых проектов требует не только технологических решений, но и формирования соответствующих правовых механизмов регулирования. Внедрение электронных транспортных документов в международных перевозках предполагает создание правовых норм, обеспечивающих юридическую силу цифровых документов и безопасность обмена данными. Исследования показывают, что развитие нормативной среды и расширение международного сотрудничества создают благоприятные условия для внедрения цифровых логистических систем [13, с. 45].

Перспективы развития логистической системы Беларуси всё более тесно связаны с использованием цифровых технологий в условиях роста международной торговли и расширения транспортных связей. Формирование цифровых логистических платформ, внедрение интеллектуальных транспортных систем, поддержка цифровой трансформации логистических компаний и совершенствование государственной политики создают предпосылки для постепенной модернизации национальной логистической системы. Реализация этих направлений позволит повысить эффективность функционирования транспортно-логистической отрасли и укрепить роль Беларуси как важного транзитного узла евразийской транспортной сети, обеспечивая устойчивую инфраструктурную основу для международной торговли и регионального экономического сотрудничества.

Библиографический список

1. Yang Shuheng, Zhudro N.V. Digital logistics as a factor in enhancing industrial competitiveness: a comparative analysis of China and the Republic of Belarus // International Journal of Multidisciplinary Research. 2025. Vol. 1. No. 2. P. 91–94. DOI: 10.65231/ijmr.v1i2.58.
2. Лапковская П. И., Семашко Е. С. Механизм развития цифровой трансформации транспортно-логистической деятельности // Вестник Брестского государственного технического университета. 2024. № 3 (135). С. 122–125. DOI: 10.36773/1818–1112–2024–135–3–122–125.
3. Якубук Ю. П. Создание единой транспортно-логистической платформы как фактор цифровизации транспортного сектора Республики Беларусь // Digital Transformation. 2025. Т. 31. № 2. С. 52–58. DOI: 10.35596/1729–7648–2025–31–2–52–58.
4. Yuyan L. The construction of a logistics system under digital transformation in China and Belarus // Proceedings of the Belarusian State University. – 2023. – P. 220–222.

5. Kozlov A., Smirnova A., Zaychenko I., Shytova Y., Kalkowska J. Logistics digital transformation model based on a platform solution // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 258. Art. 02024. DOI: 10.1051/e3sconf/202125802024.
6. 王蕊 (Wang Rui). 工业4. 0驱动供应链数字化转型 [The digital transformation of supply chain driven by Industry 4.0] // 现代工商管理 [Journal of Modern Business Administration]. 2025. Vol. 5. No. 2. P. 53–56. DOI: 10.12208/j.jmba.20250036.
7. 李军，陈曦，万亮. 数字化转型是否助推了物流企业绿色创新？ // 中国科学技术大学学报. – 2025. – № 3. – С. 45–59.
8. 周兴建，王卉，周建亚，李辽辽. 数字经济下的物流新质生产力内涵解析 // 现代经济管理研究. – 2024. – № 4. – С. 12–20.
9. 中国物流与采购联合会. 中国物流发展报告（2023—2024）[China Logistics Development Report (2023–2024)]. 北京: 中国财富出版社, 2024. 419 p.
10. 中华人民共和国国家统计局. 中国统计年鉴2024 [China Statistical Yearbook 2024]. 北京: 中国统计出版社, 2024. 929 p.
11. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Транспорт и связь в Республике Беларусь, 2024: статистический сборник. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2024.
12. Vinokurov E., Amangeldy S., Ahunbaev A., Zaboev A., Kuznetsov A., Malakhov A. The Eurasian Transport Network. Reports 24/6 / ed. by E. Vinokurov. Almaty: Eurasian Development Bank, 2024. URL: https://eabr.org/en/analytics/special-reports/the-eurasian-transport-network/
13. Northern Dimension Partnership on Transport and Logistics. Development of Digitalization in Transport and Logistics System in Belarus. Helsinki, 2021. URL: https://ndptl.org/wp-content/uploads/2021/10/DigiStrat19-BY.pdf

References

1. Yang, S., & Zhudro, N. V. (2025). Digital logistics as a factor in enhancing industrial competitiveness: A comparative analysis of China and the Republic of Belarus. International Journal of Multidisciplinary Research, 1(2), 91–94. https://doi.org/10.65231/ijmr.v1i2.58
2. Lapkovskaya, P. I., & Semashko, E. S. (2024). Mechanism for the development of digital transformation of transport and logistics activities. Bulletin of Brest State Technical University, 3(135), 122–125. https://doi.org/10.36773/1818-1112-2024-135-3-122-125
3. Yakubuk, Yu. P. (2025). Creation of a unified transport and logistics platform as a factor in the digitalization of the transport sector of the Republic of Belarus. Digital Transformation, 31(2), 52–58. https://doi.org/10.35596/1729-7648-2025-31-2-52-58
4. Li, Y. (2024). Digital transformation of distribution logistics for e-commerce companies in Belarus. Modern Economy Success, 5, 274–280. https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-5-274-280
5. Kozlov, A., Smirnova, A., Zaychenko, I., Shytova, Y., & Kalkowska, J. (2021). Logistics digital transformation model based on a platform solution. E3S Web of Conferences, 258, Article 02024. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125802024
6. Wang, R. (2025). The digital transformation of supply chain driven by Industry 4.0. Journal of Modern Business Administration, 5(2), 53–56. https://doi.org/10.12208/j.jmba.20250036
7. 李军，陈曦，万亮. 数字化转型是否助推了物流企业绿色创新？ 中国科学技术大学学报, 2025, (3), 45–59.
8. 周兴建，王卉，周建亚，李辽辽. 数字经济下的物流新质生产力内涵解析. 现代经济管理研究, 2024, (4), 12–20.
9. China Federation of Logistics and Purchasing. (2024). China logistics development report (2023–2024). China Fortune Press.
10. National Bureau of Statistics of China. (2024). China statistical yearbook 2024. China Statistics Press.
11. National Statistical Committee of the Republic of Belarus. (2024). Transport and communications in the Republic of Belarus, 2024: Statistical collection.
12. Vinokurov, E., Amangeldy, S., Ahunbaev, A., Zaboev, A., Kuznetsov, A., & Malakhov, A. (2024). The Eurasian transport network (Report 24/6). Eurasian Development Bank. https://eabr.org/en/analytics/special-reports/the-eurasian-transport-network/
13. Northern Dimension Partnership on Transport and Logistics. (2021). Development of digitalization in transport and logistics system in Belarus.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Цзэн Сыи, аспирант кафедры экономики и управления инновационными проектами в промышленности Белорусского национального технического университета; e-mail: siyi.zeng08@mail.ru

УДК 331.5.024.5 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_79

Проблемы формирования российского рынка труда в условиях структурной трансформации экономики

Problems of the Russian Labor Market Formation under Structural Economic Transformation

Плешакова М.В.[1], Гусакова Э.А.[2], Белоус С.В.[2]

[1] *Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия*

[2] *Московский городской педагогический университет, Москва, Россия*

Pleshakova M.V.[1], Gusakova E.A.[2], Belous S.V.[2]

[1] *Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*

[2] *Moscow City University, Moscow, Russia*

Аннотация. В статье анализируются проблемы формирования рынка труда в России в условиях структурной трансформации экономики. Рассматривается парадокс рекордно низкой безработицы при остром дефиците кадров. Выявляются региональные и отраслевые диспропорции в распределении рабочей силы, анализируется положение молодежи и граждан старшего возраста на рынке труда, а также рассматриваются факторы, определяющие современные тенденции рынка трудовых ресурсов. В заключение сделаны прогнозные выводы о наиболее востребованных специальностях на российском рынке труда в ближайшем будущем.

Abstract. The article analyzes the problems of the Russian labor market formation amid the structural transformation of the economy. Particular attention is paid to the paradox of record-low unemployment accompanied by an acute labor shortage. Regional and sectoral disparities in the distribution of the labor force are identified. The position of young people and older citizens in the labor market is analyzed, along with the factors shaping current labor market trends. The article concludes with forecasts concerning the occupations and professional fields expected to be in the highest demand in the Russian labor market in the near future.

Ключевые слова: рынок труда, безработица, дефицит кадров, структурный дисбаланс, региональная дифференциация, производительность труда, искусственный интеллект, демографический кризис, молодежная безработица.

Keywords: labor market, unemployment, labor shortage, structural imbalance, regional differentiation, labor productivity, artificial intelligence, demographic crisis, youth unemployment.

Цитирование: *Плешакова М.В., Гусакова Э.А., Белоус С.В.* Проблемы формирования российского рынка труда в условиях структурной трансформации экономики // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_79

История публикации: рукопись поступила 04.05.2026, опубликована 24.09.2026.

Введение

Современная экономика России переживает период глубоких структурных трансформаций. Ключевыми факторами, определяющими эти изменения, выступают санкционное давление со стороны недружественных государств, уход значительного числа иностранных компаний с отечественного рынка, курс на импортозамещение, нарастающий демографический кризис и сохраняющееся технологическое отставание от развитых стран [2, с. 8]. Все перечисленные процессы оказывают непосредственное воздействие на фундаментальные параметры рынка труда: соотношение спроса и предложения рабочей силы, динамику заработных плат, уровень занятости различных социальных групп и эффективность использования трудового потенциала страны [2, с. 9].

В рамках данной работы предполагается провести анализ основных проблем, связанных с формированием российского рынка труда, определить ключевые причины наблюдаемых дисбалансов и оценить возможные направления их преодоления.

Основное исследование

Одним из важнейших индикаторов, отражающих состояние рынка труда и возникающие на нем диспропорции, выступает уровень безработицы. В связи с этим целесообразно начать рассмотрение темы с уточнения данного понятия.

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)



Рисунок 1 – Динамика изменения уровня безработицы в России (2000–2024)

Источник: данные Росстата.

В экономической литературе безработица трактуется как социально-экономическое явление, при котором определенная часть рабочей силы (то есть экономически активного населения) не задействована в процессе производства товаров и оказания услуг. Важно понимать, что безработные вместе с занятыми гражданами образуют совокупную рабочую силу государства.

Правовой статус безработного закреплен в статье 3 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации». Согласно данному нормативному акту, безработными признаются трудоспособные лица, которые одновременно:

- не имеют работы или иного занятия, приносящего доход;
- состоят на учете в службе занятости в качестве ищущих работу;
- готовы приступить к трудовой деятельности в любое время [1, ст. 1].

Если обратиться к официальным статистическим данным, то картина выглядит следующим образом. Выступая в феврале 2025 года, председатель правительства Михаил Мишустин отметил, что средний показатель безработицы по итогам 2024 года не превысил 2,5%. При этом, согласно опубликованному докладу Росстата «Социально-экономическое положение России», в августе 2025 года уровень безработицы снизился до 2,1% (против 2,2% в июле, без учета сезонного фактора), что стало абсолютным историческим минимумом для страны (рис. 1) [8].

Парадоксальным образом главной проблемой сегодня выступает не наличие безработицы, а именно ее рекордно низкая отметка. Подобная ситуация свидетельствует о существенном превышении спроса на рабочую силу над ее предложением. В микроэкономическом контексте это классический пример неценового дисбаланса, который приводит к формированию устойчивого дефицита кадров, особенно острого в сегменте высококвалифицированных специалистов.

Масштабы кадрового «голода» подтверждаются цифрами. В 2024 году вице-премьер Александр Новак заявил о нехватке высококвалифицированных работников в количестве примерно 1,5 млн человек. Еще более тревожные оценки давали в Министерстве труда, прогнозируя дефицит кадров на уровне 3,1 млн человек к 2030 году. Приведенные общероссийские показатели не отражают всей сложности ситуации, поскольку безработица распределена по территории страны крайне неравномерно. В одних субъектах Федерации она находится на минимальных отметках, в других — принимает угрожающие масштабы.

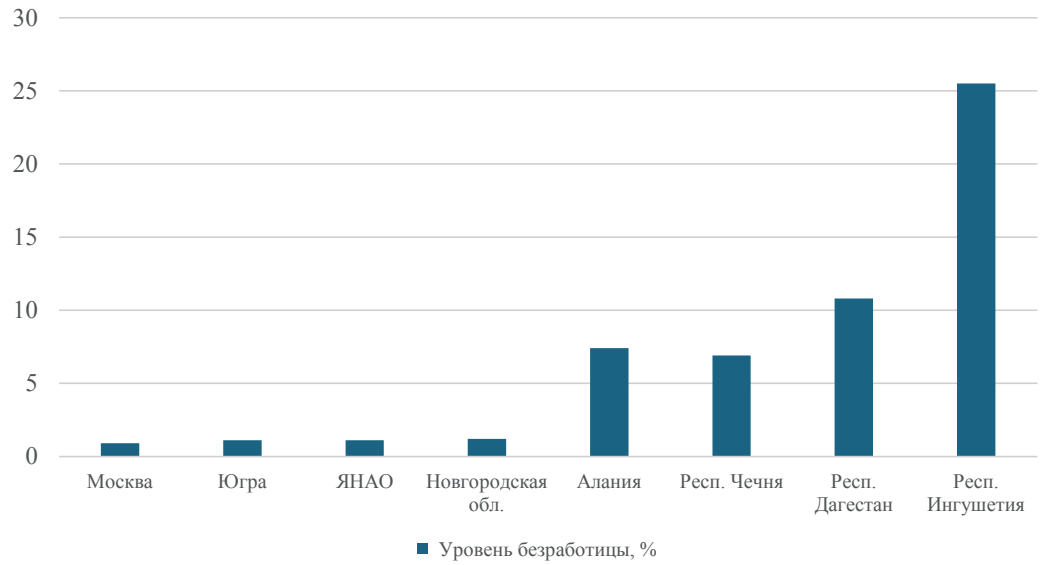


Рисунок 2 – Уровень безработицы по регионам Российской Федерации в 2024 г., %

Источник: данные Росстата.

К числу регионов с наиболее низким уровнем безработицы (около 1%) относятся Москва, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, а также Новгородская область (рис. 2) [8]. Подобная ситуация объясняется высоким уровнем экономического развития данных территорий.

В Москве сосредоточены штаб-квартиры крупнейших компаний, финансовые институты и развитый сектор услуг, что создает стабильный спрос на рабочую силу. В Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах ключевую роль играют предприятия нефтегазового комплекса, предлагающие высокие заработные платы и привлекающие трудовые ресурсы. Новгородская область, в свою очередь, демонстрирует успехи в развитии обрабатывающей промышленности и реализации инвестиционных проектов.

Противоположная картина наблюдается в ряде республик Северного Кавказа. Так, Республика Северная Осетия, Чеченская Республика, Республика Дагестан и особенно Республика Ингушетия демонстрируют стабильно высокие показатели безработицы. По итогам 2024 года именно Ингушетия стала антилидером с показателем 25,5%. Такая ситуация обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов. Прежде всего, это высокие темпы естественного прироста населения, характерные для республик Северного Кавказа, что приводит к ежегодному выходу на рынок труда большого числа молодых людей при ограниченном количестве создаваемых рабочих мест. Структура экономики этих регионов исторически ориентирована на аграрный сектор и бюджетную сферу, где возможности для трудоустройства ограничены, а высокопроизводительные рабочие места в промышленности и современном сервисе практически отсутствуют. Дополнительным фактором выступает низкая инвестиционная привлекательность территорий, связанная с повышенными административными барьерами и недостаточно развитой инфраструктурой. Немаловажную роль играет и относительно низкая территориальная мобильность местного населения, закрепленная социокультурными традициями. Если углубиться в анализ и рассмотреть ситуацию в разрезе отраслей и профессиональных сфер, становится очевидным главный дисбаланс современного российского рынка труда [2, с. 14; 10, с. 62].

Внешне благополучная картина с рекордно низкой безработицей скрывает за собой острый структурный кризис, выражающийся в перенасыщении одних специальностей и острейшем

дефиците других. Статистика заявок соискателей наглядно демонстрирует этот перекос. Наибольшее количество резюме в расчете на одну вакансию фиксируется в сфере HR и кадрового делопроизводства — 14,9 человека на место. Чуть менее напряженная ситуация в банковском секторе, где на одну вакансию претендуют 11,8 соискателя. Высокая конкуренция сохраняется также в логистике, административной сфере, строительстве, бухгалтерии и экономике (от 5 до 9 заявок на вакансию).

Для понимания долгосрочных тенденций целесообразно обратиться к исследованиям Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП). Согласно их расчетам, вплоть до 2035 года в России будет сохраняться острый дефицит специалистов по ряду стратегически значимых направлений. Речь идет не о временных трудностях, а о системном ограничении, способном затормозить технологическое развитие страны.

Наиболее тревожная картина прогнозируется по следующим группам профессий:

– информационная безопасность. Ожидаемый спрос на специалистов данного профиля будет удовлетворен лишь на 45%. В первую очередь это касается экспертов в области криптографии, противодействия техническим разведкам, компьютерной безопасности, а также организации и технологии защиты информации. В условиях тотальной цифровизации и роста числа киберугроз подобный дефицит приобретает критическое значение для национальной безопасности.

– оружие и системы вооружения. Потребности оборонно-промышленного комплекса будут закрыты только на 58%. Данная сфера включает разработку и производство современных вооружений, где требуются узкоспециализированные инженерные кадры. Определенный оптимизм внушает тот факт, что в 2023 году выпуск специалистов по этим направлениям вырос на 39% по сравнению с 2019 годом, а доля трудоустроившихся составила 76%, что подтверждает высокую востребованность профессии.

– нанотехнологии и наноматериалы. Прогнозируемая обеспеченность кадрами здесь оценивается в 60%. В данную группу входят нанотехнологии, микросистемная техника и наноинженерия — направления, определяющие развитие новых материалов и микроэлектроники будущего.

– архитектура. Спрос на архитекторов будет удовлетворен лишь на 60%. Причем речь идет не только о жилищном строительстве, но и о градостроительстве, реконструкции, реставрации и дизайне архитектурной среды. Эксперты фиксируют стагнацию выпуска по данному направлению, что только усугубляет проблему.

– фармация. Дефицит фармацевтических специалистов составит порядка 26% (спрос удовлетворен на 74%). В условиях политики импортозамещения в медицинской промышленности такой разрыв создает серьезные риски для отрасли.

– информатика и вычислительная техника. Обеспеченность кадрами здесь прогнозируется на уровне 80%. Несмотря на относительно высокий показатель, абсолютная нехватка IT-специалистов продолжает оставаться одной из самых обсуждаемых и болезненных тем современного рынка труда.

Заслуживает внимания позитивная динамика: по большинству дефицитных групп (за исключением архитектуры) в последние годы наблюдается устойчивый рост выпуска специалистов — от 16% до 39% за период 2019–2023 годов. Это позволяет говорить о том, что система образования постепенно начинает реагировать на сигналы, поступающие с рынка труда.

Вместе с тем, как резюмируют эксперты ЦМАКП, «обеспеченность кадрами становится одним из главных долгосрочных ограничителей экономического роста и структурной перестройки экономики». В ближайшей перспективе ситуация будет усугубляться завершением пенсионной реформы, а в более отдаленном будущем — нарастанием негативных демографических трендов.

Понимая масштаб вызова, правительство оценивает дополнительную потребность экономики в кадрах до 2030 года в 2,4 млн человек. Ответом на этот «кадровый вызов» стало формирование нового национального проекта «Кадры», запуск которого состоялся 1 января 2025 года. От того, насколько эффективными окажутся предусмотренные в нем меры, будет зависеть, сможет ли Россия преодолеть структурный дефицит или же кадровый голод станет долгосрочным тормозом для экономического развития [8].

Анализируя ситуацию на рынке труда, нельзя обойти вниманием категории населения, испытывающие наибольшие сложности с трудоустройством. В первую очередь к ним относится молодежь. Основные причины заключаются в отсутствии у выпускников практического опыта работы, несоответствии полученных в учебных заведениях компетенций реальным запросам работодателей, а также в завышенных зарплатных ожиданиях молодых специалистов. По данным Росстата, уровень безработицы среди молодежи в возрасте 15–24 лет в 2024 году составил 14,8%, что более чем в 5 раз превышает общероссийский показатель [8]. Дополнительным фактором выступает нежелание многих работодателей брать на себя затраты по «доучиванию» вчерашних студентов, что приводит к формированию устойчивого «входного барьера» на рынок труда. Как отмечают эксперты Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ, ситуация усугубляется отсутствием эффективных механизмов содействия занятости молодежи и слабой связью системы образования с потребностями экономики.

Вторую группу риска составляют граждане старшего возраста (50+). Для них характерны более длительный период поиска работы по сравнению с другими возрастными группами, а также устойчивые стереотипы со стороны работодателей относительно способности к обучению, гибкости и физической выносливости. По данным Росстата, средняя продолжительность безработицы среди лиц старше 50 лет составляет 7–8 месяцев, что на 2–3 месяца дольше, чем в среднем по стране [8]. Исследования показывают, что работодатели нередко отказывают возрастным соискателям, опасаясь их неспособности адаптироваться к новым технологиям и высокому темпу работы. Дополнительным фактором выступает наличие у многих граждан предпенсионного возраста хронических заболеваний, что объективно ограничивает возможности их трудоустройства на определенные виды работ. Как отмечают эксперты, ситуация усугубляется недостаточной развитостью программ переобучения для старшего поколения и слабой информированностью о возможностях смены профессии в зрелом возрасте. Примечательно, что значительного разрыва по гендерному признаку не наблюдается. Мужчины и женщины сталкиваются с проблемой безработицы примерно в равной степени.

Дополнительным фактором, накладывающимся на все перечисленные проблемы, выступает стремительное развитие технологий искусственного интеллекта. Уже сегодня ИИ способен эффективно выполнять рутинные операции, что ведет к автоматизации задач, ранее требовавших участия человека. Под удар попадают бухгалтеры, юристы, офис-менеджеры и другие специалисты, чья работа связана с обработкой стандартизированных данных [4, с. 12].

Однако было бы неверно рассматривать ИИ исключительно как угрозу. Его появление спровоцировало формирование целого спектра новых профессий и, соответственно, создало дополнительные рабочие места для AI-разработчиков, дата-сайентистов и специалистов смежных областей [5, с. 117].

С учетом обозначенных тенденций можно предположить, что в обозримом будущем произойдет постепенное исчезновение профессий, связанных с решением типовых, легко алгоритмизируемых задач. При этом сохранится спрос на специалистов сферы услуг, чью деятельность автоматизировать сложно или невозможно. Как следствие, рынок труда может принять поляризованную структуру: с одной стороны, высокооплачиваемые профессионалы, чей труд не поддается замене искусственным интеллектом, с другой — низкооплачиваемые работники, оказывающие материальные услуги.

Для России дополнительным риском выступает вероятность отставания в глобальной гонке технологий ИИ. Подобное отставание способно усилить технологическую зависимость страны от внешних разработок и еще больше усугубить имеющиеся структурные проблемы.

Возвращаясь к вопросу о причинах острого кадрового «голода», нельзя не затронуть демографическую составляющую. В настоящее время страна пожинает плоды так называемой демографической ямы 1990-х годов (рис. 3).

Численность граждан, находящихся в трудоспособном возрасте, неуклонно сокращается [8]. В этих условиях неизбежно срабатывает базовый рыночный закон: дефицитный ресурс дорожает. Таким ресурсом стал труд. Рост заработных плат, безусловно, позитивно воспринимается

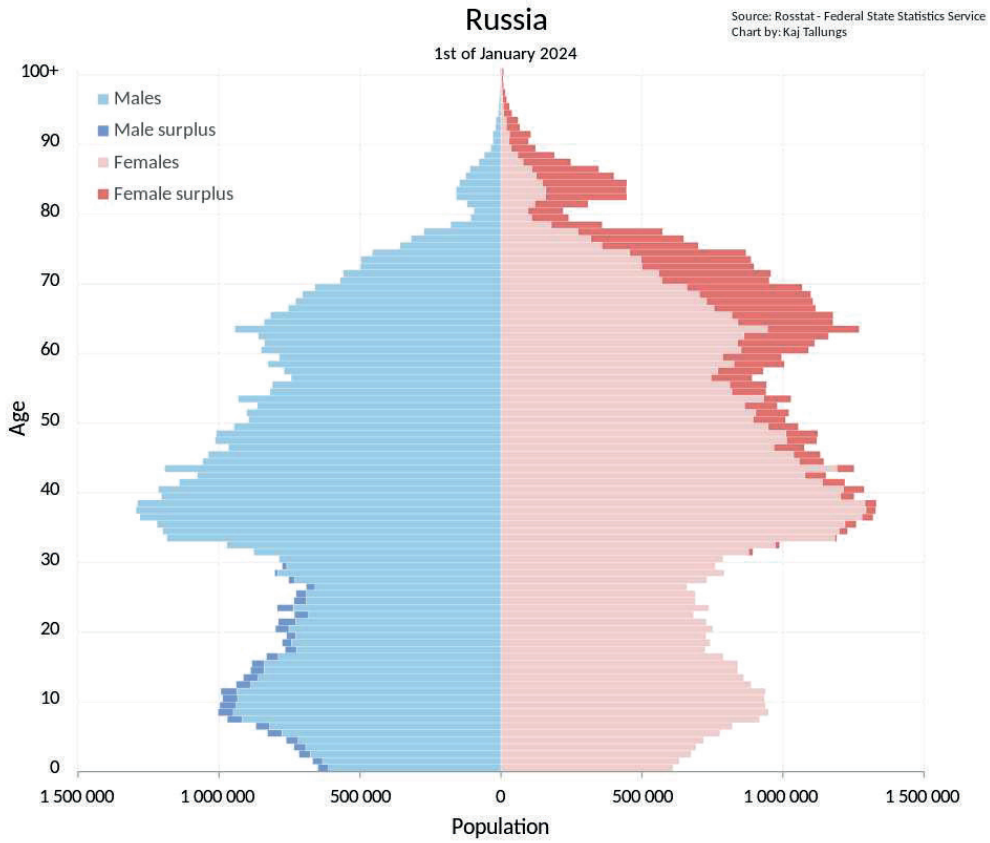


Рисунок 3 – Демографическая пирамида Российской Федерации 2024 год

Источник: данные Росстата.

населением. Однако для бизнеса данная тенденция несет в себе серьезную угрозу. Проблема заключается в том, что повышение оплаты труда начинает опережать рост производительности [6, с.88]. Иными словами, компании вынуждены платить сотрудникам все больше, не получая адекватной отдачи в виде увеличения объемов или качества выпускаемой продукции. Подобный дисбаланс негативно сказывается на конкурентоспособности и рентабельности предприятий.

Как неоднократно отмечалось в докладах Банка России, в условиях острого дефицита кадров заработные платы растут опережающими темпами, при этом увеличение производительности труда существенно отстает. Регулятор подчеркивает, что такая динамика создает устойчивое проинфляционное давление и ограничивает возможности для наращивания выпуска товаров и услуг. По данным Росстата, реальные располагаемые доходы населения демонстрируют положительную динамику, однако производительность труда в ряде отраслей остается на прежнем уровне или растет недостаточно быстро. Эксперты Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара указывают, что сложившаяся ситуация ведет к росту издержек предприятий и снижению их ценовой конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках. В долгосрочной перспективе это может привести к стагнации и замедлению темпов экономического роста [3].

Описанный дисбаланс между зарплатами и отдачей от труда обнажает глубинную проблему российской экономики — низкую производительность, которая в 2–3 раза уступает показателям развитых стран. Можно выделить несколько причин. Первая — высокий износ основных фондов (57% по машинам и оборудованию в 2022 г.), что снижает предельный продукт труда. Вторая — недостаток инвестиций в человеческий капитал: только 12% населения 25–64 лет проходят переобучение (против 40–60% в Европе). Неохотно инвестируют в развитие персонала из-за финансовых ограничений

и возможности найма более дешевых трудовых мигрантов. Третья — неэффективная организация труда. На многих предприятиях, особенно в малом бизнесе, отсутствуют стандартизированные бизнес-процессы, что ведет к потерям рабочего времени и низкой производительности [10, с 61].

Важно заметить, что измерение производительности непростой процесс. В практике хозяйственной деятельности для преодоления искажений, свойственных стоимостной оценке, нередко обращаются к натуральным измерителям производительности. Данный подход предполагает учет выпуска продукции в физических единицах (штуках, тоннах, метрах), что позволяет исключить влияние ценового фактора. Однако, как справедливо отмечают специалисты, натуральный метод обладает собственной ограниченностью. Во-первых, он не способен уловить различий в качественных характеристиках производимой продукции и ее технологической сложности. Во-вторых, применение такого подхода не отражает структурных изменений в экономике, когда происходит перелив ресурсов из одних секторов в другие. Возникает парадоксальная ситуация: переход к более технологичным производствам может сопровождаться снижением показателей производительности, рассчитанных натуральным способом, поскольку сложная высокотехнологичная продукция просто не сопоставима по физическим параметрам с продукцией низких переделов.

Альтернативный способ оценки — трудовой метод, при котором объем произведенной продукции выражается в нормо-часах, то есть через затраты рабочего времени, необходимые для ее изготовления. Основная сложность здесь кроется в достоверности учета фактически отработанного времени. Особенно остро эта проблема стоит в отраслях и организациях, где распространены неформальные переработки. Согласно данным исследовательского портала HeadHunter, 29% работающих россиян задерживаются на работе ежедневно или почти ежедневно, а еще 23% практикуют переработки с периодичностью 2–3 раза в неделю. Примечательно, что почти половина опрошенных (48%) указали на отсутствие какой-либо компенсации за дополнительный труд. Лишь 37% респондентов получают доплату в денежной форме, остальным работодатели предоставляют отгулы или иные неденежные формы поощрения. Исследователи связывают сложившуюся практику с влиянием так называемой «довлеющей корпоративной культуры», предполагающей высокий уровень внутрифирменной конкуренции и неформальное давление на сотрудников, что побуждает их оставаться на рабочих местах сверх установленного графика без соответствующей оплаты.

Было бы неверно полностью отрицать практическую ценность трудового метода. На промышленных предприятиях он успешно применяется для выявления потерь рабочего времени и обоснования технически обоснованных норм выработки. Вместе с тем существуют сферы деятельности, где использование подобного подхода не только затруднительно, но и потенциально опасно. Речь идет о здравоохранении, образовании, правоохранительной системе — областях, где формальный учет временных затрат не способен отразить ни реальной сложности выполняемых задач, ни социальной значимости получаемых результатов.

Помимо частных недостатков каждого из рассмотренных методов, сохраняются и общие методологические вопросы. В частности, требует осмысления проблема корреляции между ростом производительности и экономическим ростом в целом. Рост производительности, зафиксированный тем или иным способом, отнюдь не всегда означает позитивные сдвиги в экономике. Если произведенная продукция не находит сбыта или рост достигнут исключительно за счет благоприятной ценовой конъюнктуры (применительно к стоимостному методу), то говорить о реальном повышении эффективности не приходится.

В этой связи отечественные специалисты в области экономики труда все чаще обращают внимание на необходимость комплексного подхода к решению задачи повышения производительности. Вместо точечных вложений в отдельные региональные предприятия предлагается формировать полные цепочки создания добавленной стоимости, одновременно задействуя механизмы стимулирования совокупного спроса. Такой подход позволяет увязать технологическое совершенствование производства с гарантированным сбытом продукции, что в конечном счете и создает основу для устойчивого роста производительности.

Заключение

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что российский рынок труда вступил в фазу структурной трансформации, характер которой определяется не столько циклическими колебаниями экономики, сколько глубинными демографическими, технологическими и институциональными сдвигами. Рекордно низкие показатели безработицы, фиксируемые официальной статистикой на протяжении последних двух лет, при ближайшем рассмотрении оказываются не столько свидетельством благополучия, сколько индикатором нарастающих диспропорций.

Главный парадокс текущей ситуации заключается в том, что дефицит кадров сосуществует с сохраняющейся безработицей в отдельных регионах и среди определенных социальных групп. Это говорит о несовершенстве механизмов перераспределения трудовых ресурсов — как территориальных, так и профессиональных. Молодежь и граждане старшего возраста продолжают испытывать трудности с трудоустройством, причем причины этих трудностей лежат не столько в экономической плоскости, сколько в области устоявшихся социальных стереотипов и недостаточной гибкости системы образования.

Особого внимания заслуживает проблема измерения производительности труда. Существующие методики, будь то стоимостной, натуральный или трудовой подход, дают лишь фрагментарную картину, а в некоторых случаях и вовсе искажают реальное положение дел. Массовые неоплачиваемые переработки, учет которых не ведется, искажают трудовые показатели, а ценовые колебания делают стоимостные оценки ненадежными. Совершенствование методологии учета — не академическая задача, а насущная потребность для выработки адекватных управленческих решений.

Прогнозы относительно дефицита специалистов в таких критически важных областях, как информационная безопасность, разработка вооружений, нанотехнологии и фармация, заставляют задуматься о том, насколько система профессионального образования готова к оперативному реагированию на сигналы рынка. Позитивные сдвиги последних лет, выразившиеся в росте выпуска по ряду дефицитных направлений, вселяют определенный оптимизм, однако инерционность образовательной системы сохраняется.

Влияние искусственного интеллекта на занятость только начинает проявляться в полной мере, но уже сейчас очевидно, что этот фактор будет усиливать поляризацию рынка труда. Профессии, связанные с рутинными операциями, будут постепенно исчезать, уступая место либо высококвалифицированным специалистам, работающим в связке с ИИ, либо низкооплачиваемым работникам сферы услуг, где автоматизация затруднена. Для России риски технологического отставания в этой области приобретают особое значение, поскольку зависимость от зарубежных разработок может закрепить сырьевую модель экономики и законсервировать структурные проблемы занятости.

Демографический вызов, связанный с сокращением численности населения в трудоспособном возрасте, требует не просто точечных мер, а пересмотра всей политики в области занятости. Рост заработных плат, будучи позитивным для населения, создает риски для бизнеса, если не сопровождается адекватным повышением производительности. Разрыв между этими показателями, фиксируемый Банком России и другими ведомствами, сигнализирует о необходимости ускоренной модернизации производственных мощностей и внедрения технологий, способных повысить отдачу от каждого занятого.

Запуск национального проекта «Кадры» с 2025 года можно рассматривать как попытку системного ответа на накопившиеся вызовы. Однако эффективность этой инициативы будет зависеть от того, удастся ли на практике преодолеть разобщенность между образованием, рынком труда и реальным сектором экономики. Формирование полных цепочек добавленной стоимости, стимулирование совокупного спроса, развитие территориальной мобильности и адресная поддержка уязвимых категорий населения — вот лишь некоторые из направлений, требующие согласованных усилий государства, бизнеса и общества.

Российский рынок труда подошел к черте, за которой прежние методы регулирования перестают работать. Ответы на новые вызовы предстоит искать не в учебниках прошлых лет, а в живой практике, с учетом национальной специфики и глобальных технологических трендов.

Библиографический список

1. О занятости населения в Российской Федерации: Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 (последняя редакция).
2. Ахапкин Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2023. — № 6. — С. 25–41.
3. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития / Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара. — Москва, 2025. — № 2 (184), февраль. — 156 с. — URL: [указанный автором электронный адрес] (дата обращения: 02.02.2026).
4. Коровникова Н. А. Влияние распространения ИИ-технологий на сферу занятости: риски, возможности, перспективы // Социальные новации и социальные науки. — 2025. — № 2. — С. 11–27.
5. Крошилин С. В., Макар С. В. Трансформации на рынке труда в период интенсивного развития информационных технологий и искусственного интеллекта // Дискуссия. — 2025. — № 8 (141). — С. 114–126.
6. Михалькевич Д. А. Определение безработицы и причины её образования // Вопросы науки и образования. — 2024. — № 3. — С. 87–90.
7. Мониторинг социально-экономического положения и социального самочувствия населения старших возрастных групп — 2024 / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва, 2025. — 112 с. — URL: [указанный автором электронный адрес] (дата обращения: 02.02.2026).
8. Социально-экономическое положение России. Январь–декабрь 2024 года : доклад / Федеральная служба государственной статистики. — Москва : Росстат, 2025. — 425 с. — URL: [указанный автором электронный адрес] (дата обращения: 05.02.2026).
9. Доклад о денежно-кредитной политике / Центральный банк Российской Федерации. — Москва: Банк России, 2025. — № 1 (45). — 98 с. — URL: [указанный автором электронный адрес] (дата обращения: 05.02.2026).
10. Lebedeva A. V., Novikova E. N. The Problems of Modern Labour Market in Russia // Экономический вектор. — 2024. — № 1 (36). — С. 60–69.

References

1. Russian Federation. (1991). Law of the Russian Federation No. 1032-1 of April 19, 1991, “On Employment of the Population in the Russian Federation” (latest revision).
2. Akhapkin, N. Yu. (2023). Russian economy under sanctions restrictions: Dynamics and structural changes. Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 6, 25–41.
3. Gaidar Institute for Economic Policy. (2025). Monitoring the economic situation in Russia: Trends and challenges of socio-economic development (No. 2[184]). Moscow.
4. Korovnikova, N. A. (2025). The impact of the spread of AI technologies on employment: Risks, opportunities, and prospects. Social Innovations and Social Sciences, 2, 11–27.
5. Kroshilin, S. V., & Makar, S. V. (2025). Transformations in the labor market during the intensive development of information technologies and artificial intelligence. Discussion, 8(141), 114–126.
6. Mikhalkevich, D. A. (2024). Definition of unemployment and the causes of its formation. Issues of Science and Education, 3, 87–90.
7. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. (2025). Monitoring the socio-economic situation and social well-being of older population groups—2024. Moscow.
8. Federal State Statistics Service. (2025). Socio-economic situation in Russia: January–December 2024. Rosstat.
9. Central Bank of the Russian Federation. (2025). Monetary policy report (No. 1[45]). Bank of Russia.
10. Lebedeva, A. V., & Novikova, E. N. (2024). The problems of modern labour market in Russia. Economic Vector, 1(36), 60–69.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Плешакова Марина Владимировна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики промышленности Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова; e-mail: pmv23@list.ru

Гусакова Элина Артемовна, студент Института экономики, управления и права Московского городского педагогического университета; e-mail: elinadunnik@gmail.com

Белоус Светлана Владимировна, ассистент Института экономики, управления и права Московского городского педагогического университета; e-mail: belous.sv@mail.ru

ЭКОНОМИКА: теория и практика, 2026, № 3 (83). С. 88–93

УДК 005.32:339.9 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_88

Цивилизационная адаптация международного менеджмента и организационного поведения: модель CIVIL-Scan

Civilizational Adaptation of International Management and Organizational Behavior: The CIVIL-Scan Model

Егорова Л.И., Егорова Е.М., Мутьев И.Д.
Кубанский государственный университет, Краснодар, Российская Федерация

Egorova L.I., Egorova E.M., Mutyev I.D.
Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

Аннотация. Предложена модель цивилизационной адаптации международного менеджмента и организационного поведения, объединяющая культурно-институциональную диагностику CIVIL-Scan и принцип адаптивного плюрализма. Показано, что влияние культурных различий реализуется через мотивацию, доверие, лидерство, конфликты и групповые нормы. Модель связывает диагностику различий с выбором между стандартизацией и локальной адаптацией управленческих практик.

Abstract. The article proposes a model for the civilizational adaptation of international management and organizational behavior that combines the CIVIL-Scan diagnostic framework with the principle of adaptive pluralism. Cultural and institutional differences are linked to motivation, trust, leadership, conflict and group norms. The model supports a reasoned choice between global standardization and local adaptation of management practices.

Ключевые слова: международный бизнес, организационное поведение, культурный интеллект, кросс-культурный менеджмент, CIVIL-Scan, адаптивный плюрализм, групповая динамика.

Keywords: international business, organizational behavior, cultural intelligence, cross-cultural management, CIVIL-Scan, adaptive pluralism, group dynamics.

Цитирование: *Егорова Л.И., Егорова Е.М., Мутьев И.Д.* Цивилизационная адаптация международного менеджмента и организационного поведения: модель CIVIL-Scan // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_88

История публикации: рукопись поступила 06.08.2026, опубликована 24.09.2026.

Введение

Международные компании одновременно сталкиваются с необходимостью глобальной координации и с усилением культурно-институциональной неоднородности рынков. Традиционный перенос унифицированных управленческих практик в такую среду способен порождать несоответствие между корпоративными стандартами и локальными ожиданиями работников, партнеров и других стейкхолдеров. При этом культурная дистанция не должна трактоваться как автоматически отрицательный фактор: метааналитические исследования показывают, что ее эффект зависит от формы международной деятельности, контекста и конкретного управленческого механизма [3].

В статье понятие «цивилизационная адаптация» используется не как жесткая классификация стран, а как обозначение системной настройки управления с учетом устойчивых культурных, институциональных и исторических различий. Подход С. Хантингтона важен для постановки вопроса о культурной идентичности и границах универсализма [1], однако для организационного анализа требуется более микроуровневый инструментарий, объясняющий, через какие поведенческие механизмы контекст влияет на организационные результаты.

Цель исследования — разработать компактную модель, связывающую культурно-институциональную диагностику с инструментами международного менеджмента и организационного поведения. Научная новизна состоит в объединении

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

трех уровней анализа: контекста, поведенческого механизма и управленческого решения. В качестве такого связующего инструмента предложена рамка CIVIL-Scan и принцип адаптивного плюрализма.

1. Материалы и методы

Исследование имеет концептуально-теоретический характер и основано на критическом интегративном обзоре работ по международному менеджменту, культурной и институциональной дистанции, кросс-культурному организационному поведению, культурному интеллекту и динамическим способностям [1-10]. Методика включала: 1) декомпозицию культурно-институциональных различий на наблюдаемые компоненты; 2) выделение индивидуальных, групповых и организационных поведенческих механизмов; 3) сопоставление этих механизмов с управленческими инструментами; 4) формирование алгоритма выбора между стандартизацией и адаптацией.

Принципиальное ограничение состоит в том, что страновые культурные показатели не интерпретируются как свойства отдельного работника. Внешние индексы используются только как гипотеза, проверяемая данными конкретной организации: интервью, опросами, анализом конфликтов и текучести, показателями доверия, психологической безопасности, employee voice, скорости согласований и исполнения решений. Работа не содержит собственной корпоративной выборки, поэтому авторская модель формулирует проверяемые связи, а не причинно-следственные оценки эффективности.

2. Результаты

2.1. Организационное поведение как механизм культурной адаптации

Культурно-институциональный контекст воздействует на результаты международной компании не напрямую, а через восприятие, установки и взаимодействие людей. На индивидуальном уровне ключевыми становятся мотивация, восприятие справедливости, отношение к власти и неопределенности, готовность к корректировке поведения и культурный интеллект (CQ). На групповом уровне — доверие, нормы команды, психологическая безопасность, обмен знаниями, способы выражения несогласия и тип конфликта. На организационном уровне — лидерство, распределение полномочий, дизайн систем мотивации и участие работников в принятии решений [4].

Количественные данные позволяют конкретизировать роль CQ без недоказанных процентов. Метаанализ Y. Han и соавторов, включивший 62 исследования и 13 060 участников, показал, что мотивационный CQ является одним из наиболее устойчивых предикторов адаптации: скорректированные корреляции составили ρ=0,56 для культурной, ρ=0,46 для рабочей и ρ=0,50 для адаптации во взаимодействии (рис. 1). В анализе относительных весов мотивационный CQ объяснял 25,5 % предсказанной вариации культурной адаптации [5]. Эти величины нельзя интерпретировать как «снижение конфликтности на 25,5 %», но они дают воспроизводимую количественную основу для включения CQ в систему организационного поведения.

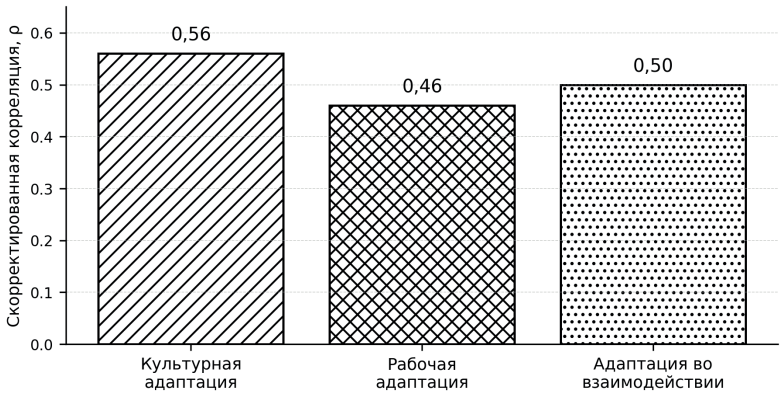


Рисунок 1. Связь мотивационного культурного интеллекта с видами кросс-культурной адаптации (скорректированные корреляции, ρ)

Источник: составлено автором по данным метаанализа [5].

Связь CQ с конфликтами подтверждается и на командном уровне. Исследование 1592 глобальных виртуальных команд (7029 участников) показало, что CQ влияет на качество и креативность командных результатов опосредованно через снижение частоты и асимметрии восприятия конфликтов; при этом эффект различается для конфликтов задач, отношений и процессов [6]. Следовательно, в управлении важно измерять не «культуру вообще», а конкретный поведенческий механизм и соответствующий результат.

2.2. Рамка CIVIL-Scan

Для перевода культурного анализа в управленческое решение предложена пятикомпонентная рамка CIVIL-Scan. Ее задача — выявить не максимальную «дистанцию», а те различия, которые материальны для конкретного процесса и способны изменять организационное поведение (табл. 1).

CIVIL-Scan принципиально не сводится к единому индексу. Один и тот же рынок может характеризоваться высокой близостью по институтам и одновременно существенным расхождением в коммуникационных нормах или ожиданиях относительно лидерства. Поэтому результат диагностики представляет собой профиль несоответствий, который проверяется на уровне конкретной организации [7; 8].

2.3. Адаптивный плюрализм и выбор управленческого решения

Под адаптивным плюрализмом понимается архитектура управления, в которой компания сохраняет глобальное инвариантное ядро и локально настраивает практики, чувствительные к культурно-институциональному контексту. К инвариантам относятся правовые и этические требования, безопасность, защита данных, финансовый контроль и ключевые стратегические ограничения. Адаптивный контур охватывает формат обратной связи, участие сотрудников в решениях, способы выражения несогласия, баланс индивидуальных и командных стимулов, лидерское поведение и механизмы построения доверия. Подход развивает транснациональную логику C. Bartlett и S. Ghoshal и согласуется с теорией динамических способностей [2; 9].

Алгоритм включает три шага. Сначала проводится CIVIL-Scan. Затем каждое выявленное различие связывается с поведенческим механизмом и измеримым результатом: например, ожидания дистанции власти — с employee voice и скоростью эскалации проблем; различия в понимании справедливости — с принятием системы KPI и текучестью; нормы конфликта — с психологической безопасностью и качеством командных решений. Наконец, выбирается стандарт, локальная адаптация или экспериментальный пилот с последующей оценкой результата.

Таблица 1. Диагностическая рамка CIVIL-Scan

Компонента	Диагностируемый механизм	Управленческий выход
C — Culture & communication	Коммуникация, обратная связь, employee voice, доверие, конфликт, психологическая безопасность.	Формат совещаний, обратной связи, командные нормы и процедуры разрешения конфликтов.
I — Institutions	Формальные правила, правоприменение, трудовые нормы, деловые обычаи.	Контроль, делегирование, комплаенс, контрактование и взаимодействие с партнерами.
V — Values & identities	Ожидания справедливости, статуса, признания, индивидуальной/коллективной ответственности.	Мотивация, вознаграждение, оценка, карьера и распределение командной ответственности.
I — Interaction history	Предыдущая кооперация и конфликты, репутация, опыт M&A, чувствительные нарративы.	Оценка cultural friction, интеграционные сценарии и меры восстановления доверия.
L — Leadership & legitimacy	Ожидания относительно власти, участия в решениях и источников легитимности руководителя.	Стиль лидерства, делегирование, принятие решений и вовлечение сотрудников.

Из модели следуют три пропозиции. P1: культурно-институциональные различия влияют на организационные результаты преимущественно через поведенческие механизмы. P2: локальная адаптация эффективна, если затрагивает способ реализации практики, но не разрушает глобальные правовые, этические и стратегические инварианты. P3: эффект адаптации выше, когда решение основано на данных конкретной организации, а не только на страновых культурных индексах.

2.4. Измеримые показатели организационного поведения

Для эмпирической проверки модели предлагается использовать небольшой набор поведенческих индикаторов, измеряемых до и после адаптации управленческой практики. Это позволяет отделить эффект культурно-институциональной настройки от субъективных оценок «успешности» и связать CIVIL-Scan с наблюдаемыми результатами (табл. 2).

Минимальная схема оценки предполагает сравнение показателей до внедрения адаптированной практики и после нее, а при возможности — сопоставление с подразделением или командой, где практика не менялась. Такая логика не заменяет полноценный экспериментальный дизайн, но делает управленческую адаптацию измеримой и снижает риск постфактум приписывать результат культурным различиям.

3. Обсуждение

Предложенный подход смещает фокус с вопроса «насколько различаются культуры?» на вопрос «какое различие, через какой поведенческий механизм и в каком процессе меняет результат?». Это позволяет соединить международный менеджмент и организационное поведение: культура становится не самостоятельным объяснением, а контекстом, который проявляется через мотивацию, лидерство, доверие, конфликт и групповые нормы.

Практическая ценность CIVIL-Scan состоит в возможности использовать его перед выходом на рынок, интеграцией M&A, проектированием KPI, формированием международной команды или изменением лидерских практик. Ограничение модели связано с концептуальным характером исследования. Следующий этап — эмпирическая проверка на выборке международных компаний с сопоставлением профиля CIVIL-Scan, поведенческих показателей и операционных результатов. Отдельного анализа требует причинная роль CQ и различия между типами конфликтов, поскольку современные исследования показывают неодинаковые эффекты task-, relationship- и process-conflict [6; 10].

Заключение

Цивилизационная адаптация международного менеджмента целесообразна не как набор стереотипных характеристик стран, а как управляемый процесс диагностики и настройки организационного поведения. CIVIL-Scan связывает культурно-институциональный контекст с наблюдаемыми механизмами — мотивацией, доверием, лидерством, конфликтами, участием в решениях и групповыми нормами. Принцип адаптивного плюрализма, в свою очередь, задает

Таблица 2. Поведенческие индикаторы для проверки эффекта адаптации

Поведенческий блок	Индикатор	Интерпретация изменения
Доверие и лидерство	доверие к руководителю; employee voice	рост указывает на большую легитимность решений и готовность сообщать о проблемах
Командная динамика	психологическая безопасность; обмен знаниями	рост отражает снижение барьеров межкультурного взаимодействия
Конфликты	частота relationship/process-conflict; число эскалаций	снижение показывает уменьшение деструктивного трения; task-conflict оценивается отдельно
Мотивация и справедливость	принятие KPI; восприятие процедурной справедливости	рост свидетельствует о лучшем соответствии системы оценки ожиданиям работников
Адаптация и удержание	рабочая адаптация; текучесть; намерение остаться	позволяет оценивать устойчивость эффекта и кадровые последствия

границу между обязательной стандартизацией и локальной вариативностью. Количественные данные по CQ подтверждают значимость поведенческой адаптации, но не дают оснований для универсальных процентов «роста эффективности» вне конкретного контекста. Такой подход повышает воспроизводимость анализа и делает культурный фактор операциональным элементом системы международного управления.

Библиографический список

1. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций и переустройство мира / пер. с англ. М.: АСТ, 2003. 576 с.
2. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 312 p.
3. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., van Essen M. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications // Journal of Management. 2018. Vol. 44, no. 1. P. 89-130. DOI: 10.1177/0149206317729027.
4. Gelfand M. J., Erez M. (eds.). The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior. Oxford: Oxford University Press, 2024. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190085384.001.0001.
5. Han Y., Sears G. J., Darr W. A., Wang Y. Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2022. Vol. 53, no. 9. P. 1054-1096. DOI: 10.1177/00220221221109559.
6. Johnson W. H. A., Dong L., Li M., Taras V. Transcending conflict in global virtual teams: Multi-level effects of cultural intelligence and perceptions of conflict on subjective and objective outcomes // Journal of International Management. 2025. Vol. 31, no. 1. Art. 101219. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101219.
7. Kostova T., Beugelsdijk S., Scott W. R., Kunst V. E., Chua C. H., van Essen M. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives // Journal of International Business Studies. 2020. Vol. 51. P. 467-497. DOI: 10.1057/s41267-019-00294-w.
8. Mammadov A., Wald A. The role of cultural intelligence in a firm's international activities: review, synthesis, and future research // The International Journal of Human Resource Management. 2025. Vol. 36, no. 18. P. 3251-3315. DOI: 10.1080/09585192.2025.2592773.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509-533.
10. Tripathi C. M., Kaurav R. P. S., Singh T. How does your cultural intelligence contribute to your adjustment? Unveiling the link between cultural intelligence and cross-cultural adjustment using meta-analysis // Journal of Global Mobility. 2024. Vol. 12, no. 1. P. 167-197. DOI: 10.1108/JGM-01-2023-0006.

References

1. Huntington S. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. Moscow: AST; 2003. 576 p. (In Russian).
2. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press; 1989. 312 p.
3. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., van Essen M. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. Journal of Management. 2018;44(1):89-130. DOI: 10.1177/0149206317729027.
4. Gelfand M. J., Erez M., eds. The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior. Oxford: Oxford University Press; 2024. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780190085384.001.0001.
5. Han Y., Sears G. J., Darr W. A., Wang Y. Facilitating Cross-Cultural Adaptation: A Meta-Analytic Review of Dispositional Predictors of Expatriate Adjustment. Journal of Cross-Cultural Psychology. 2022;53(9):1054-1096. DOI: 10.1177/00220221221109559.
6. Johnson W. H. A., Dong L., Li M., Taras V. Transcending conflict in global virtual teams: Multi-level effects of cultural intelligence and perceptions of conflict on subjective and objective outcomes. Journal of International Management. 2025;31(1):101219. DOI: 10.1016/j.intman.2024.101219.
7. Kostova T., Beugelsdijk S., Scott W. R., Kunst V. E., Chua C. H., van Essen M. The construct of institutional distance through the lens of different institutional perspectives. Journal of International Business Studies. 2020;51:467-497. DOI: 10.1057/s41267-019-00294-w.
8. Mammadov A., Wald A. The role of cultural intelligence in a firm's international activities: review, synthesis, and future research. The International Journal of Human Resource Management. 2025;36(18):3251-3315. DOI: 10.1080/09585192.2025.2592773.
9. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997;18(7):509-533.

10. Tripathi C. M., Kaurav R. P. S., Singh T. How does your cultural intelligence contribute to your adjustment? Unveiling the link between cultural intelligence and cross-cultural adjustment using meta-analysis. Journal of Global Mobility. 2024;12(1):167-197. DOI: 10.1108/JGM-01-2023-0006.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Егорова Лариса Ивановна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: l-egorova-@mail.ru

Егорова Екатерина Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета e-mail: katie-egorov@mail.ru

Мутьев Илья Дмитриевич, аспирант кафедры мировой экономики и менеджмента Кубанского государственного университета; e-mail: nfs.ea@mail.ru

ЭКОНОМИКА: теория и практика, 2026, № 3 (83). С. 94–98

УДК 331.5 · DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_94

Кадровый потенциал российской экономической науки: вызовы и точки роста

Human Resources Potential in Russian Economic Science: Challenges and Growth Opportunities

Пономаренко Л.В.
Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

Ponomarenko L.V.
Kuban State University, Krasnodar, Russia

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние кадрового потенциала российской экономической науки в условиях трансформации академической среды и усиления внешних вызовов. Особое внимание уделяется проблеме воспроизводства научных школ, снижению престижа академической карьеры среди молодежи, а также разрыву между фундаментальными экономическими исследованиями и запросами реального сектора экономики. В работе обосновываются перспективные точки роста кадрового потенциала: развитие механизмов грантовой поддержки, интеграция науки и высшего образования, а также формирование гибких карьерных траекторий внутри академических институтов. Автор приходит к выводу, что стратегическим приоритетом государственной научной политики должно стать не увеличение формальной численности исследователей, а повышение качественных характеристик кадрового ядра и создание условий для горизонтальной мобильности ученых.

Abstract. The article examines the current state of human resources potential in Russian economic science amid the transformation of the academic environment and growing external challenges. Particular attention is paid to the reproduction of scientific schools, the declining prestige of academic careers among young people, and the gap between fundamental economic research and the needs of the real sector of the economy. The article identifies promising areas for developing human resources potential, including the expansion of grant support mechanisms, the integration of research and higher education, and the development of flexible career paths within academic institutions. The author concludes that the strategic priority of national science policy should be not an increase in the formal number of researchers, but rather an improvement in the qualitative characteristics of the core research workforce and the creation of conditions for researchers' horizontal mobility.

Ключевые слова: кадровый потенциал, экономическая наука, молодые ученые, научные школы, воспроизводство кадров, публикационная активность, исследовательская инфраструктура, эффективность научной деятельности, человеческий капитал.

Keywords: human resources potential, economic science, young researchers, scientific schools, human resources reproduction, publication activity, research infrastructure, research performance, human capital.

Цитирование: *Пономаренко Л.В.* Кадровый потенциал российской экономической науки: вызовы и точки роста // ЭКОНОМИКА: теория и практика. 2026. № 3. DOI: 10.31429/2224042X_2026_83_94

История публикации: рукопись поступила 08.09.2026, опубликована 24.09.2026.

Экономическая наука в России переживает этап институциональной перестройки, когда внешние санкционные ограничения и внутренние технологические вызовы требуют не просто новых идей, но и качественно иного кадрового обеспечения исследовательского процесса. Именно кадровый потенциал выступает сегодня критическим фактором, определяющим способность научного сообщества создавать прорывные решения в области внешнеэкономической деятельности, отраслевого развития и финансовой безопасности. Однако исследования состояния академической экономики фиксируют устойчивый дисбаланс: количественные показатели численности ученых не сопровождаются пропорциональным ростом качественных характеристик их подготовки и результативности. Особую тревогу вызывает возрастная структура: средний возраст докторов экономических наук неуклонно приближается к пенсионному, тогда как доля молодых кандидатов наук, остающихся в системе академической науки, ежегодно сокращается.

Сложившаяся система оценки эффективности, ориентированная преимущественно на

© Автор(ы), 2026 · Статья открытого доступа. Лицензия Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY)

формальные библиометрические индикаторы, фактически дестимулирует долгосрочные фундаментальные изыскания и толкает молодых ученых в сторону прикладных, но малозначимых для науки тем. Параллельно наблюдается разрыв между содержанием диссертационных исследований и реальными запросами бизнеса и государственного управления, что снижает востребованность научных разработок за пределами вузовских стен.

В научной литературе вопросы кадрового старения и утечки умов освещены достаточно широко, однако системных работ, связывающих институциональные условия, мотивационные установки и карьерные траектории молодых экономистов в единую модель, явно недостаточно. Необходимо восполнить этот пробел путем комплексного анализа структурных сдвигов в кадровом составе экономической науки и выявления причин, по которым академическая карьера теряет привлекательность для талантливой молодежи.

Рассмотрим кадровый потенциал молодых ученых-экономистов Кубанского государственного университета, а также возможные точки роста.

Одной из перспективных ученых экономического факультета является молодой преподаватель Цыганкова Анна Андреевна. Она в 2024 г. с отличием окончила бакалавриат Кубанского государственного университета по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Экономика предприятий и организаций». Полученное фундаментальное образование заложило прочную основу для её дальнейшей академической и профессиональной траектории. Она неоднократно становилась лауреатом Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России», Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Галактика науки» и др.; была модератором от экономического факультета КубГУ профориентационной работы со школьниками г. Краснодара и Краснодарского края; руководила сбором гуманитарной помощи жителям ДНР, ЛНР, Белгородской и Курской областей.

В 2025 году Анна стала победителем конкурса на соискание стипендии для талантливой молодежи Краснодарского края, а также стипендиатом Правительства Российской Федерации. В 2026 году она вновь подтвердила свой высокий статус, став победителем конкурса на получение именной стипендии Фонда Потанина — одного из самых престижных конкурсов для магистрантов и аспирантов в России, который оценивает не только академические успехи обучающихся, но и их лидерский потенциал, социальную активность и умение работать в команде.

Весь период обучения на бакалавриате Анна Андреевна была старостой академической группы. Её коммуникативные навыки, умение слушать и слышать одногруппников, а также способность мотивировать окружающих на решение конкретных задач делали её настоящим лидером студенческого коллектива. Она не только координировала учебный процесс, но и выступала посредником между преподавательским составом и студентами, оперативно решая организационные вопросы и создавая благоприятные образовательную среду и психологический климат в коллективе.

За период обучения Анна опубликовала 43 научные статьи, включая 10 статей в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) Министерства науки и высшего образования РФ. Её публикации охватывают широкий круг тем: от микроэкономического анализа деятельности предприятий до цифровой трансформации бизнес-процессов и развития человеческого капитала. Она неоднократно принимала участие в университетских проектах «Карьерные старты КУБика», «Проектируем образ будущего: создавай и вдохновляй», «Право на лидерство», которые развивают надпрофессиональные навыки, проектное мышление и управленческие компетенции. Участие в этих проектах подтверждает не только эрудицию и интеллектуальный потенциал, но и готовность к междисциплинарному взаимодействию Анны.

В целевой магистратуре Цыганкова А.А. сконцентрировалась на HR-исследованиях, поскольку обучалась на программе «Стратегическое управление персоналом». Она училась только на «отлично», активно публиковалась в реферируемых и рецензируемых научных изданиях; работала над подготовкой РИД (результатов интеллектуальной деятельности — патентов на промышленный образец) по HR-тематике.

В 2026 году Анна повысила квалификацию на базе Национального исследовательского ядерного университета (МИФИ) (г. Москва) по направлению «Проблемы и возможности использования технологий искусственного интеллекта в образовании».

Фокус внимания Анны — профессиональное, научное и творческое саморазвитие; она показала себя дисциплинированной, ответственной, целеустремленной, благонадежной, трудолюбивой, харизматичной и способной к реализации различных инновационных проектов.

В сентябре 2026 г. Анна избрана по конкурсу на должность преподавателя и сейчас трудится в коллективе ППС кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента экономического факультета КубГУ.

Именно такие молодые преподаватели в будущем способны составить основу для академического сообщества университета. И как в случае с Анной, такие кадры можно формировать из талантливых студентов.

Расскажем о магистранте Колесниченко Родионе Геннадьевиче, который является студентом 2 курса магистратуры экономического факультета КубГУ, направления 38.04.02 «Менеджмент», программа «Международный бизнес».

В 2026 году Родион стал победителем двух всероссийских стипендиальных конкурсов: Стипендиального конкурса Благотворительного фонда Владимира Потанина, а также программы «Альфа-Будущее Стипендии» и вошёл в число 3000 стипендиатов со всей России.

Среди основных научных достижений можно выделить призовое место во Всероссийском конкурсе научных работ молодых ученых «Галактика науки – 2025» — диплом II степени, опубликована статья «Международное экономическое сотрудничество Российской Федерации в условиях санкций (2014–2024 гг.)»; участие в Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие России: стратегии цифровой трансформации и технологического суверенитета» в 2025 году — опубликована статья «ЕАЭС как механизм адаптации российского экспорта в условиях санкционного давления»; участие во Всероссийской научно-практической конференции «Человек. Сообщество. Управление: взгляд молодого исследователя» в 2026 году — опубликована статья «Экспорт как инструмент адаптации российских компаний к новой геополитической реальности»; участие с докладом во Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Галактика науки – 2026» — диплом II степени и по итогам публикация статьи «Развитие экспортной деятельности российских компаний в условиях санкционных ограничений» находится в печати.

Родион также принимал участие в научных и образовательных программах: IV Международная зимняя космическая школа ФМП МГУ «Космос и мировая политика» в 2024 году; II и III Всероссийские зимние школы «Международные конфликты и проблемы глобальной безопасности» Президентской академии в 2025 и 2026 годах; проект Банка России «Финансовый навигатор» в 2025 году; зимняя сессия Международной школы бизнеса ABU — 2026 по теме «Инструменты искусственного интеллекта в бизнес-аналитике и бизнес-планировании»; курс Фонда Горчакова «Россия — США: в поисках диалога и компромисса» и курс «Организация проектной деятельности в органах государственной власти» в 2026 году; программы Института Высшей школы государственного управления Президентской академии; вошёл в число победителей I степени Всероссийского агродиктанта в 2026 году.

Магистрант экономического факультета имеет опыт волонтёрской работы на крупных мероприятиях: ВФМ–2024; Министерская конференция Форума партнёрства Россия — Африка; ПМЭФ–2025 в Санкт-Петербурге; Слёт ВФМ–2025 в Нижнем Новгороде. Участвует в университетских и факультетских мероприятиях, является членом Студенческого научного общества КубГУ, участвует в деятельности Профкома и студенческого совета экономического факультета и КубГУ. Имеет опыт участия в международных и университетских конкурсах по английскому и немецкому языкам.

Научные интересы Колесниченко Родиона связаны с международным бизнесом, внешнеэкономической деятельностью и российским экспортом. Тема бакалаврской ВКР — «Международное экономическое сотрудничество Российской Федерации в условиях санкций (2014–2024 гг.)»,

магистерской диссертации — «Развитие экспортной деятельности российских компаний в условиях санкционных ограничений». Параллельно с обучением работает в отделе экспорта продукции АПК Министерства сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности Краснодарского края.

Не менее талантливыми и способными составить кадровый потенциал экономической науки являются студенты специалитета. Ниже представим учащегося специалитета направления «Экономическая безопасность».

Путь Карпика Ростислава в научно-исследовательскую деятельность начался на первом курсе с участия в Столыпинских чтениях, для которых была подготовлена первая статья. Выступление на научной конференции стало отправной точкой в формировании системного интереса к экономическим исследованиям и позволило приобрести первоначальный опыт публичной защиты научных результатов.

На втором курсе Ростислав принял участие в межвузовской олимпиаде, организованной крайстатом, по тематике «Семья: вчера, сегодня, завтра», где были рассмотрены демографические и социально-экономические аспекты трансформации института семьи. В том же году состоялось выступление на Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Галактика науки 2024», по итогам которой в сборнике научных трудов опубликована статья «Анализ влияния инфляции на потребительские расходы населения». В работе были проанализированы статистические данные и выявлены закономерности между динамикой цен и изменением структуры потребительских расходов.

На третьем курсе Ростислав участвовал в вебинарах Банка России в рамках проекта «Финансовый навигатор», что позволило углубить знания в области денежно-кредитной политики и финансовых механизмов. В 2024 и 2025 годах занял призовые места в краевом конкурсе по предоставлению бюджета для граждан на территории Краснодарского края, продемонстрировав умение структурированно и доступно представлять бюджетную информацию. Также получен статус призера X Всероссийского конкурса студентов «Развитие социального пространства России» в номинации «Проект в сфере социального предпринимательства». На конференции «Галактика науки 2025» представлена и опубликована работа «Совершенствование оценки инвестиционной привлекательности ПАО «МТС», в которой проведен анализ финансовых показателей и рыночных факторов, влияющих на интерес инвесторов.

Четвертый курс стал периодом наиболее значимых научных достижений. В начале учебного года Ростислав занял первое место в краевой олимпиаде по финансовой грамотности, первое место на окружном этапе и первое место в финале Всероссийского кейс-чемпионата Банка России «Анти мифы», последовательно пройдя все этапы отбора и подтвердив высокий уровень компетенций в решении прикладных финансовых задач. На Всероссийском конкурсе научных работ молодых ученых «Галактика науки 2026» работа на секции «Финансовые рынки и банки» также отмечена первым местом.

Кроме того, Ростислав стал победителем Первого Всероссийского конкурса научных, технологических и творческих проектов для студентов по экономическим направлениям «Финансы и статистика в цифровой реальности» в номинациях «Цифровой прорыв в финансах» и «Гуру сбережений».

Полученные достижения были отмечены на государственном и корпоративном уровнях. Карпик Ростислав Николаевич удостоен стипендии Правительства Российской Федерации, стипендии Краснодарского края, а также стипендии Альфа-Банка в рамках программы «Альфа-Будущее». Совокупность перечисленных результатов свидетельствует о последовательном профессиональном развитии и устойчивых успехах в научной и прикладной деятельности.

Кадровый потенциал российской экономической науки обладает значительным внутренним резервом, который заключен в высокой адаптивности, междисциплинарной гибкости и цифровой грамотности молодого поколения исследователей. Талантливые студенты и молодые преподаватели сегодня получают беспрецедентный доступ к открытым базам данных, международным коллаборациям, несмотря на ограничения, и проектному финансированию, что при грамотной институциональной

поддержке позволяет им уже на ранних этапах карьеры выходить на исследования мирового уровня.

Создание в университетах научно-образовательных центров, развитие системы наставничества и запуск молодежных грантовых конкурсов открывают перед начинающими экономистами реальную возможность не просто вписаться в академическую среду, но и активно формировать ее будущую повестку, превращая науку из сферы выживания в пространство профессионального и личностного роста.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Пономаренко Л???????? В?????????, 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. 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 преодолён только перехода 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 №A-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 countriesed. 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 возражаею(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).