

Цифровая трансформация как вектор современного развития малого и среднего бизнеса в ЕАЭС*

Digital Transformation as a Vector of Modern Development for Small and Medium-Sized Businesses in the EAEU

Р. СИБАГАТУЛЛИНА, Р. ГИЛЬМУТДИНОВА

Сибатуллина Разиля Мунавровна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНиТ). E-mail: audit1980@mail.ru

Гильмутдинова Римма Аслимовна, канд. техн. наук, доцент кафедры экономико-правового обеспечения безопасности Института истории и государственного управления УУНиТ.

E-mail: rimma_76@inbox.ru

***Аннотация.** В статье анализируется состояние цифровой трансформации в развитии трансграничной торговли малых и средних предприятий в рамках Евразийского экономического союза. Исследуются ключевые барьеры, препятствующие участию малых и средних предприятий в международной торговле, и механизмы их преодоления с помощью цифровых платформ. Особую актуальность приобретает вопрос вовлечения малых и средних предприятий в процессы экономической интеграции. Несмотря на то, что в 2024 году взаимная торговля в рамках ЕАЭС выросла на 6,3 %, достигнув 17 % от общего товарооборота союза, участие малого и среднего бизнеса в трансграничных операциях остаётся ограниченным. В этих условиях цифровая трансформация становится не просто инструментом модернизации, а критически важным катализатором преодоления структурных барьеров и обеспечения экономического роста.*

***Ключевые слова:** ЕАЭС, малые и средние предприятия, цифровая трансформация, электронная коммерция, цифровые платформы.*

***Abstract.** The article analyzes the state of digital transformation in the development of cross-border trade by small and medium-sized enterprises within the Eurasian Economic Union. It examines the key barriers that hinder the participation of small and medium-sized enterprises in international trade and the mechanisms for overcoming them using digital platforms. The issue of involving small and medium-sized enterprises in economic integration processes is particularly relevant. Despite the fact that mutual trade within the EAEU increased by 6.3 % in 2024, reaching 17 % of the union's total trade turnover, the participation of small and medium-sized businesses in cross-border operations remains limited. In this context, digital transformation becomes not just a tool for modernization but a critical catalyst for overcoming structural barriers and driving economic growth.*

***Key words:** EAEU, small and medium-sized enterprises, digital transformation, e-commerce, and digital platforms.*

Введение

С момента принятия Цифровой повестки ЕАЭС в 2016 году и утверждения Основных направлений ее реализации до 2025 года союз демонстрирует устойчивый прогресс в построении единого цифрового пространства.

В цифровой повестке представлено пространство ЕАЭС, которое включает в себя пять государств: Россию, Белоруссию, Казахстан, Армению и Кыргызстан. Также представлены цифровые дивиденды, в число которых входит ускорение экономического роста, создание новых рабочих мест и улучшение государственных услуг, а также основы стратегии создания, что включает в себя:

* Ссылка на статью: Сибатуллина Р.М., Гильмутдинова Р.А. Цифровая трансформация как вектор современного развития малого и среднего бизнеса в ЕАЭС // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 1. С. 61–65. DOI: 10.34773/EU.2026.1.11.

- стратегию и политику для цифровой повестки ЕАЭС;
- создание аналоговых основ и благоприятной среды;
- построение цифровой инфраструктуры и цифровых платформ;
- внедрение цифровых решений для межотраслевого преобразования.

Евразийский экономический союз, объединяющий 5 государств с совокупным ВВП более 2,5 триллионов долларов и населением свыше 180 миллионов человек, находится на критически важном этапе цифровой трансформации.

Согласно прогнозу Евразийской экономической комиссии, сделанному по результатам проведенного в 2016–2017 гг. исследования, ожидалось, что реализация цифровой повестки может обеспечить дополнительный прирост ВВП до 1 % в год к 2025 году [4].

Методы

Анализ текущего состояния цифровой инфраструктуры ЕАЭС демонстрирует значительную неоднородность ее развития в разных государствах-членах. Согласно Индексу развития информационно-коммуникационных технологий Международного союза электросвязи за 2024 год, все страны союза набрали более 80 баллов, при этом Россия лидирует с показателем 90,6 баллов, занимая общемировое 40 место, за ней следуют Казахстан (90,1 балл, 42 место), Беларусь (88,5 баллов, 52 место), Кыргызстан (88,3 балла, 53 место) и Армения (86,4 балла, 69 место) [7].

Кроме этого, согласно Индексу сетевой готовности Института Портуланса, который характеризует уровень развития информационно-коммуникационных технологий и сетевой экономики в странах мира, Россия также является лучшей среди стран ЕАЭС, занимая с 55,74 баллами 41 место, за ней идет Казахстан с (50,52 баллами, 61 место), Армения (49,54 балла, 66 место) и (Кыргызстан 44,16 баллов, 86 место). Беларусь в данный рейтинг не была включена [7].

Данные показатели свидетельствуют о достаточно высоком базовом уровне цифровой готовности, однако за ними скрываются существенные различия в качестве инфраструктуры и доступности цифровых сервисов. Но при этом сразу видны аутсайдеры рейтинга – то есть, если по первому рейтингу отставание других стран от РФ не такое значительное, то по второму страны существенно уступают России по уровню цифровизации, что является проблемой на пути активной интеграции.

Национальные стратегии цифровой трансформации ставят перед собой амбициозные цели. Казахстан в рамках программы «Цифровой Казахстан» планировал к концу 2025 года развернуть 7000 базовых станций 5G, а к 2030 году довести долю электронной коммерции до 20 % от общего объема розничной торговли [1]. Россия реализует национальную программу «Цифровая экономика», в которой особое внимание уделяется развитию искусственного интеллекта и больших данных [3]. Беларусь, благодаря Парку высоких технологий, который приносит более миллиарда долларов дохода от экспорта программного обеспечения, позиционирует себя как региональный IT-хаб. Армения в рамках программы «Цифровая Армения – 2030» ставит цель достичь 100-процентной цифровизации государственных услуг для бизнеса [2].

В то же время сохраняется значительный цифровой разрыв между столицами и регионами во всех странах союза, что создаёт дополнительные барьеры для малого и среднего бизнеса, расположенного за пределами крупных городов.

Исследование барьеров, препятствующих участию малого и среднего бизнеса в трансграничной торговле ЕАЭС, выявило комплексную картину взаимосвязанных проблем. Нормативно-правовые и административные барьеры остаются наиболее существенными. Несмотря на формальную отмену таможенных пошлин внутри союза, предприниматели сталкиваются с несогласованностью применения таможенных процедур. В Армении экспортеры сообщают о «непредсказуемом и непоследовательном применении таможенных требований», в том числе о необходимости получения сертификатов происхождения через дорогостоящую экспертизу ArmExpertiza [4].

Технические барьеры создают дополнительную нагрузку на малый и средний бизнес. Несмотря на принятие единых технических регламентов ЕАЭС, процедуры оценки соответствия остаются разрозненными, что требует от предпринимателей проведения дорогостоящих испытаний в каждой стране отдельно. Для малых предприятий с ограниченными ресурсами такие требования часто становятся непреодолимыми [5].

Финансовые барьеры усугубляют ситуацию. По данным Евразийского банка развития (ЕАБР), за последние 17 лет не суверенное финансирование международных финансовых институтов в регионе сократилось на 17 % в реальном выражении. Хотя кредитование малого и среднего бизнеса через механизмы онлендинга выросло на 31 %, доступ к капиталу остается серьезной проблемой, особенно для предприятий, стремящихся выйти на международные рынки [7].

Кроме этого, информационные и языковые барьеры, которые часто недооцениваются в официальной статистике, создают существенные препятствия для малого и среднего бизнеса. Несмотря на то, что русский язык является рабочим языком ЕАЭС, локальные языковые требования и культурные особенности ведения бизнеса создают дополнительные сложности. Отсутствие централизованных информационных ресурсов о требованиях и процедурах в разных странах союза вынуждает предпринимателей полагаться на неформальные каналы информации, что увеличивает транзакционные издержки и риски.

Среди проблем интеграции стран ЕАЭС можно выделить тот факт, что большинство стран интеграционного объединения больше зависят от спроса на товары со стороны внешних экономических игроков, а также в вопросах координации цифрового развития страны ЕАЭС уступают другим мировым интеграционным объединениям. Также в рамках развития цифрового пространства основным направлением является цифровизация промышленности, центром которой является развитие «умных» производств, требующих наличия определенной экосреды [6].

Таким образом, выявленные проблемы, связанные с дисбалансом цифрового развития, некоторым нормативно-правовым ограничением являются препятствием для интеграции малого и среднего бизнеса стран-участниц ЕАЭС.

В условиях существующих барьеров цифровые платформы и маркетплейсы становятся критически важной инфраструктурой, обеспечивающей доступ малого и среднего бизнеса к трансграничным рынкам. Анализ деятельности крупнейших региональных платформ демонстрирует их трансформационный потенциал.

Kaspi.kz, занимающий доминирующее положение на казахстанском рынке с долей 57,7 %, представляет собой модель интегрированной экосистемы, объединяющей платежные сервисы, маркетплейс и финансовые услуги. Платформа обслуживает более 14 миллионов пользователей и 700 тысяч продавцов, при этом для 33 % из них Kaspi является основным источником дохода. В апреле 2024 года партнёрство с Alipay+ открыло казахстанским субъектам малого и среднего предпринимательства доступ к китайскому рынку через QR-платежи, а приобретение 65,41 % турецкой платформы Hepsiburada в январе 2025 года демонстрирует амбиции по региональной экспансии [1].

Wildberries, работающий в семи странах региона, обслуживает более 75 миллионов клиентов и ежедневно обрабатывает более 20 миллионов заказов. Платформа создала инфраструктуру из 130 логистических объектов и 55 тысяч пунктов выдачи, что крайне важно для малого и среднего бизнеса, не имеющего собственных логистических мощностей. Запуск прямых продаж из Беларуси, Казахстана и Китая российским потребителям в июне 2024 года открыл новые возможности для трансграничной торговли. Кроме этого, Международная финансовая организация Евразийский банк развития (ЕАБР) и компания РВБ (Объединенная компания Wildberries & Russ) подписали Соглашение о сотрудничестве, направленное на реализацию совместных проектов в сфере электронной коммерции и развитии цифровой и логистической инфраструктуры в странах евразийского пространства.

OZON специализируется на трансграничной торговле, при этом 90 % товаров в международном сегменте поставляются китайскими продавцами. Снижение комиссий почти на 50 % для

товаров стоимостью до 1500 рублей и трёхкратное сокращение логистических издержек в 2024 году делают платформу привлекательной для мелких продавцов.

Таким образом, такие платформы решают ключевые проблемы малого и среднего бизнеса: предоставляют готовую логистическую инфраструктуру, упрощают платежные процессы, обеспечивают доступ к широкой клиентской базе и берут на себя значительную часть регуляторной нагрузки.

Результаты и обсуждение

На основе проведённого анализа можно сформулировать ключевые направления развития цифровой инфраструктуры ЕАЭС для максимального раскрытия её потенциала в преодолении барьеров для малого и среднего бизнеса.

Во-первых, развитие трансграничных логистических хабов с интегрированными таможенными сервисами. Опыт Wildberries показывает эффективность консолидированной логистики, однако для полноценной поддержки малого и среднего бизнеса необходимо создание государственно-частных логистических центров на границах государств-членов, оснащенных системами электронного декларирования и автоматической таможенной очистки.

Во-вторых, создание единой цифровой идентификации для бизнеса на уровне ЕАЭС. Такая система позволит предпринимателям использовать единый цифровой профиль для работы на всех национальных платформах и при взаимодействии с государственными органами всех стран-участниц, что радикально снизит административные барьеры.

Третье направление – развитие механизмов трансграничного краудфандинга и P2P-кредитования для малого и среднего бизнеса. Учитывая ограниченность традиционных источников финансирования, создание регулируемых платформ для привлечения микроинвестиций из всех стран ЕАЭС может стать важным источником капитала для инновационных проектов малого бизнеса.

Четвёртое направление – это стандартизация API и протоколов обмена данными между национальными цифровыми платформами, что позволит малому и среднему бизнесу использовать единые инструменты для работы на всех рынках ЕАЭС, снижая затраты на адаптацию и локализацию.

Пятое направление – формирование единого информационного пространства для малого и среднего предпринимательства. Создание многоязычной платформы с актуальной информацией о нормативных требованиях, процедурах сертификации, налоговых режимах и возможностях поддержки в каждой стране ЕАЭС существенно снизит информационные барьеры.

Заключение

Таким образом, цифровая трансформация в ЕАЭС демонстрирует значительный потенциал в качестве катализатора преодоления барьеров для участия малого и среднего бизнеса в трансграничной торговле. Успешные кейсы региональных платформ доказывают, что применение цифровых технологий способствует эффективному решению ключевых проблем малого и среднего бизнеса.

Ключевой задачей остается преодоление цифрового разрыва между странами внутри ЕАЭС. Без решения этой проблемы преимущества цифровой трансформации будут распределяться неравномерно, усиливая существующие диспропорции. Однако потенциальные выгоды в виде создания действительно единого экономического пространства с равными возможностями для бизнеса любого масштаба оправдывают эти усилия и делают цифровую трансформацию стратегическим приоритетом развития Евразийского экономического союза.

Литература

1. Национальный проект «Технологический рывок за счет цифровизации, науки и инноваций» (утвержден Постановлением Правительства Республики Казахстан от 12.10.2021 № 727) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.akorda.kz/assets/media/files/tekhnologicheskiy-ryvok.pdf>

2. Проблемы обеспечения безопасного развития территории / Е.Н. Баширина, Р.А. Гильмутдинова, Э.В. Дубинина [и др.]. Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2022. 96 с. ISBN 978-5-7477-5655-7.

3. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71634878/>

4. Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации (обзор) [Электронный ресурс]. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf>

5. Экономико-правовая оценка экономического интервенционизма цен и тарифов / Р.М. Сибгатуллина, В.Г. Гизатуллина, И.В. Салов, И.Р. Абрамов // Дискуссия. 2024. № 4(125). С. 139–144. DOI 10.46320/2077-7639-2024-4-125-139-144.

6. Экономическая безопасность в современных условиях: вызовы и угрозы: коллективная монография / Р.А. Гильмутдинова, Э.В. Дубинина, Г.Ф. Мукминова [и др.]. Уфа: Башкирский государственный аграрный университет, 2024. 146 с. ISBN 978-5-7456-0934-3.

7. Wildberries & Russ и ЕАБР заключили соглашение о развитии электронной коммерции и логистической инфраструктуры в Евразийском регионе / Евразийский банк развития [Электронный ресурс]. URL: <https://eabr.org/press/releases/wildberries-russ-i-eabr-zaklyuchili-soglashenie-o-razvitii-elektronnoy-kommertsii-i-logisticheskoy-i/>

DOI: 10.34773/EU.2026.1.12

Развитие кадрового потенциала региона в условиях цифровой трансформации: опыт реализации национального проекта «Кадры»*

Development of the Region's Human Resources Potential in the Context of Digital transformation: Experience in the Implementation of the National Cadres Project

И. СЕРГИЕНКО

Сергиенко Иван Викторович, д-р пед. наук, канд. экон. наук, профессор, проректор по цифровому развитию ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан». E-mail: sergienko@bagsurb.ru

***Аннотация.** В статье представлен опыт реализации модели подготовки и развития кадрового потенциала региона в условиях цифровой трансформации в рамках национального проекта «Кадры». На основе эмпирического исследования (135 чел.) проанализированы исходный и итоговый уровень сформированности цифровых компетенций участников, выявлены ключевые организационно-педагогические условия эффективной подготовки кадров. Предложенная модель демонстрирует высокую адаптивность и воспроизводимость для образовательных организаций, системы дополнительного профессионального образования.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация, кадровый потенциал, цифровые компетенции, дополнительное профессиональное образование, гибридное обучение, модель подготовки, «цифровая зрелость».*

* Ссылка на статью: Сергиенко И.В. Развитие кадрового потенциала региона в условиях цифровой трансформации: опыт реализации национального проекта «Кадры» // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 1. С. 65–69. DOI: 10.34773/EU.2026.1.12.