

Поддержка управленческих решений в цифровых транспортных коридорах

Гетман А. Г.^{1, *}, Пластуняк И. А.²

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления, Санкт-Петербург, Российская Федерация; *getman-ag@ranepa.ru

² Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

В условиях глобальных изменений и усложнения социально-экономических систем принятие управленческих решений становится все более сложным процессом. Цифровая трансформация, ставшая ключевой целью развития Российской Федерации до 2036 г., предполагает автоматизацию транзакций и внедрение технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. В частности, транспорт и логистика являются приоритетными отраслями для внедрения инноваций, где развитие экосистем цифровых транспортных коридоров становится важным элементом инфраструктуры. Целью исследования является обоснование необходимости учета архитектуры системы, протекающих процессов, решаемых задач, применяемых моделей и методов оптимизации при принятии управленческих решений в сфере проектирования цифровых транспортных коридоров. Для достижения цели на основе методологии системного анализа и управления рисками были определены задачи, включающие анализ логистических технологий с учетом различий в информационных системах государств — участников международных транспортно-логистических проектов и уровнях цифровой зрелости, диагностика рисков на основе корреляционного, регрессионного анализов и имитационного моделирования с учетом противоречивости интересов участников. Исследование показало, что цифровые транспортные коридоры рассматриваются как механизм поддержки принятия управленческих решений, оптимизирующих перевозочный процесс. К приоритетным сервисам для внедрения в экосистему цифровых транспортных коридоров необходимо отнести именно те, которые напрямую влияют на безопасность, надежность, адаптивность цепей поставок. В работе предложены сервисы, связанные с товарами, содержащими объекты интеллектуальной собственности, в том числе ввозимыми в рамках параллельного импорта. Формирование экосистемы цифровых транспортных коридоров в этом случае становится инструментом, который направлен на решение задач транспортной логистики. Таким образом, при проектировании экосистемы цифровой инфраструктуры транспортных коридоров и сопутствующих сервисов необходимо ориентироваться на снижение возможных рисков и обеспечение принятия правильных управленческих решений в области формирования устойчивых логистических цепочек.

Ключевые слова: цифровые транспортные коридоры, управленческие решения, экосистема, товары, содержащие объекты интеллектуальной собственности, логистика.

Для цитирования: Гетман А. Г., Пластуняк И. А. Поддержка управленческих решений в цифровых транспортных коридорах // Управленческое консультирование. 2026. № 2. С. 135–147. EDN WBEOLE

Support for Management Decisions in Digital Transport Corridors

Anastasia G. Getman^{1, *}, Irina A. Plastunyak²

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, North-West Institute of Management, St. Petersburg, Russian Federation; *getman-ag@ranepa.ru

² Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation

ABSTRACT

In the context of global changes and the complexity of socio-economic systems, making management decisions is becoming an increasingly challenging process. Digital transformation,

which has become a key goal for the development of the Russian Federation until 2036, involves the automation of transactions and the implementation of technologies for processing large amounts of data, machine learning, and artificial intelligence. In particular, transport and logistics are priority sectors for the introduction of innovations, where the development of digital transport corridor ecosystems becomes an important element of infrastructure. The purpose of this study is to justify the need to take into account the system architecture, ongoing processes, solved problems, and applied models and optimization methods when making management decisions in the field of digital transport corridor design. To achieve the goal, based on the methodology of system analysis and risk management, the following tasks were identified: analysis of logistics technologies, taking into account the differences in information systems of the participating states in international transport and logistics projects and the level of digital maturity; risk diagnostics based on correlation, regression analysis, and simulation modeling, taking into account the conflicting interests of the participants. The study showed that digital transport corridors are considered as a mechanism for supporting management decisions that optimize the transportation process. The priority services for implementation in the ecosystem of digital transport corridors are those that directly affect the security, reliability, and adaptability of supply chains. The paper proposes services related to goods containing intellectual property, including those imported through parallel imports. In this case, the formation of a digital transport corridor ecosystem becomes a tool aimed at solving transport logistics problems. Therefore, when designing a digital transport corridor ecosystem and related services, it is necessary to focus on reducing potential risks and ensuring the adoption of correct management decisions in the field of sustainable logistics chains.

Keywords: digital transport corridors, management decisions, ecosystem, goods containing intellectual property, logistics.

For citation: Getman A. G., Plastunyak I. A. Support for Management Decisions in Digital Transport Corridors // Administrative Consulting. 2026. N 2. P. 135–147. EDN WBEOLE

Введение

Управленческое решение рассматривается в зависимости от сложившейся «ситуации и управляемого процесса», то есть предполагает выработку определенных «управляющих воздействий на управляемый объект» с точки зрения ситуационно-процессного подхода [6, с. 64]. Рассматривая энциклопедический подход к пониманию понятия «управленческое решение», отметим, что ключевым является рассмотрение его в качестве результата «анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели, который позволяет осуществить целенаправленное воздействие на объект управления»¹. Отметим также, что важным является наличие достоверной, достаточной информации о ситуации, протекающих процессах. И учтем, что, согласно установленным требованиям², для сложных систем справедливым является утверждение о необходимости осмысления архитектуры системы, которое «способствует пониманию системной сути и основных свойств, имеющих отношение к ее поведению, составу и развитию». Все это позволяет утверждать, что для отдельных научных областей становится существенным описание ситуации, в которой принимается управленческое решение с учетом обоснования архитектуры системы, протекающих процессов, решаемых задач, применяемых моделей и методов оптимизации.

¹ Термин «Процесс принятия решений (в менеджменте)» [Электронный ресурс] // Научно-образовательный портал «Большая российская энциклопедия». URL: <https://bigenc.ru/c/protsess-priniatiia-reshenii-v-menedzhmente-cf64f2>. 11.08.2023 (дата обращения: 16.10.2025).

² ГОСТ Р 57100-2016/ISO/IEC/IEEE 42010:2011 «Системная и программная инженерия. Описание архитектуры» [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200139542>. 11.08.2023 (дата обращения: 01.10.2025).

В настоящее время управление сложными социально-экономическими системами определяется глобальными изменениями. Так, в рамках Петербургского международного экономического форума в 2025 г. было отмечено, что принятие решений сейчас осложняется тем, что страны (не только Российская Федерация) живут в эпоху «шантажа, санкций... и использования торговли как нового вида оружия», а стратегическое развитие должно быть основано на «восполнении цифрового и технологического отставания» и «развития международного сотрудничества в IT сфере»³.

В этой связи цифровая повестка рассматривается как направление трансформации взаимоотношений на всех уровнях взаимодействия субъектов социально-экономических систем, способствующих обоснованному, скоординированному принятию управленческих решений в различных отраслях. Так, в аналитическом обзоре по цифровым технологиям⁴ отмечается важность функционирования «ключевых игроков в реализации глобальной цифровой повестки... и согласования решений в данной сфере», как исследовательских и мозговых центров прогнозирования и моделирования будущего, а также рассмотрение цифровизации в качестве «сквозной темы для инфраструктурных проектов»⁵. Таким образом, цифровизация охватывает все сферы экономической деятельности, позволяет принимать взвешенные управленческие решения на основании ускоренного анализа большого объема информации, делает взаимодействие между участниками бизнес-процессов удобным, оперативным и безопасным.

Согласно Указу Президента Российской Федерации, цифровая трансформация рассматривается в качестве ключевой цели развития страны на период до 2036 г. и предполагает «автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта»⁶. Следует отметить, что транспорт и логистика всегда являлись приоритетными отраслями для внедрения инноваций, в рамках же цифровой трансформации говорят о развитии экосистем в первую очередь как элемента инфраструктуры транспортных коридоров.

Экосистема, цифровой транспортный коридор, цифровая логистика, электронный транзит, автоматизированные и высокоавтоматизированные транспортные средства и многое другое рассматриваются как элементы цифровой трансформации транспортной отрасли как на пространстве ЕАЭС⁷, так и на уровне национального законодательства Российской Федерации⁸. При этом вводится такое понятие, как

³ Россия в эпоху торговых войн: вызовы, возможности и новая архитектура глобальной торговли. Петербургский международный экономический форум — 2025 [Электронный ресурс] // Фонд Росконгресс. URL.: <https://roscongress.org/sessions/spief-2025-delovaya-programma-rossiya-v-epokhu-torgovyykh-voyn-vyzovy-vozmozhnosti-i-novaya-arkhitektura-globalnoy-torgovli/discussion/> (дата обращения: 16.07.2025).

⁴ Аналитический обзор по цифровым технологиям. Тема выпуска: «Цифровая повестка многосторонних банков развития: подходы и проекты» [Электронный ресурс] // Фонд цифровых инициатив Евразийского банка развития, 2025. 97 с. URL: <https://fci.eabr.org/upload/OBZOR-FCI-2025.pdf> (дата обращения: 17.07.2025). С. 14.

⁵ Там же. С. 85.

⁶ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (в действующей редакции). <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 31.03.2026).

⁷ Решение Высшего Евразийского экономического совета от 11.10.2017 № 12 «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» (в действующей редакции). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282472/92d3e3d03094ed76da5c15fa72b687f1ceb5931/ (дата обращения: 31.03.2026).

⁸ Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года» (в действующей редакции). <https://rostransnadzor.gov.ru/storage/documents/Распоряжение%20Правительства%20RF%20от%2027.doc> (дата обращения: 31.03.2026).

цифровая зрелость, которая предполагает оценку готовности и внедрение отдельных сервисов в экономике и социальной сфере⁹. Следует уточнить, что приведенные в нормативно-правовых актах методики расчета индикаторов, несмотря на то, что применяются только для пассажирских перевозок, могут и должны быть трансформированы для оценки уровня удовлетворенности цифровыми сервисами в сфере транспорта и логистики в части поддержки принятия управленческих решений, а также направлены на определение путей их постепенного внедрения и дальнейшего развития.

Материалы и методы

Методологической основой в данном исследовании является системный подход, представленный как отечественными (В. В. Борисова, В. С. Лукинский), так и зарубежными исследователями (Chen Z., Zhang S. & Dui H., Wong W., Anwar M. F. & Soh K. L., Li J., Wang J.), в качестве инструмента используется теория управления рисками (Н. Г. Плетнева) в логистике, позволяющая минимизировать потери и повысить безопасность цепей поставок.

Проектирование экосистемы цифровых транспортных коридоров и отдельных сервисов должно быть направлено на минимизацию рисков и поддержку принятия управленческого решения в сфере проектирования надежных цепей поставок. Важность поддержки принятия управленческих решений за счет внедрения современных цифровых технологий в динамично меняющейся транспортно-логистической системе отмечается как отечественными [2; 9 и др.], так и зарубежными исследователями [10; 11; 12 и др.].

В работе Н. Г. Плетневой алгоритм принятия решений в управлении логистической системой основывается на шести этапах и предполагает с учетом методов управления рисками применять модели и методы теории логистики [9]. Применяя указанный алгоритм к цифровым транспортным коридорам, которые являются элементом макрологистической системы, с одной стороны, а с другой, сами представляют собой транспортно-логистическую систему, направленную на решение задач, связанных с оптимизацией суммарных логистических издержек, для оценки очередности внедрения сервисов требуют уточнения следующие положения:

– анализ логистических технологий следует проводить с учетом существенных различий в информационных системах государств — участников международных транспортно-логистических проектов, уровне цифровой зрелости, имеющихся подходов к реализации цифровых проектов¹⁰. При этом не следует забывать о существенном влиянии таможенных технологий на принятие решений в сфере логистики в рамках оптимизации суммарных логистических издержек в международных цепях поставок [4; 7];

– диагностика рисков на основе корреляционного, регрессионного анализа, имитационного моделирования проводится через оценку показателей логистической деятельности, однако следует учитывать противоречивость интересов участников. В этой связи в исследовании [4] нами было предложено для государственных контрольных органов использовать и развивать принципы клиенто-центричности;

⁹ Постановление Правительства РФ от 28.01.2025 № 58 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» (в действующей редакции). <http://government.ru/docs/all/157720/> (дата обращения: 31.03.2026).

¹⁰ См., например: Цифровые решения для развития железнодорожного транзитного потенциала ЕАЭС. Обзор. Июнь 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/98a/wff3dgd3zre6sghdiredq05exslysdvbp8/240618_OTLK_Russ_.pdf (дата обращения: 21.10.2025).

– прогнозирование, оценка приемлемости риска дают возможность применительно к цифровым сервисам выбрать именно тот, который позволит максимально минимизировать суммарные логистические издержки.

Именно поэтому, на наш взгляд, первоочередными сервисами для внедрения в экосистему цифровых транспортных коридоров должны стать те, которые будут касаться товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности, в том числе ввозимых в рамках параллельного импорта.

Результаты

На пространстве ЕАЭС цифровая повестка затрагивает шесть взаимосвязанных направлений взаимодействия, которые, с одной стороны, выделены в отдельный пул нормативно-правового взаимодействия государств-членов, а с другой — оказывают существенное влияние на продвижение и формирование национальных проектов (рис. 1).

Среди направлений цифровой повестки, на наш взгляд, самые большие перспективы с точки зрения экономической результативности для единой социально-экономической системы государств — членов ЕАЭС у проектов, связанных



Рис. 1. Приоритетные направления цифровой повестки ЕАЭС

Fig. 1. Priority areas of the EAEU digital agenda

Источник: составлено авторами по данным: Аналитический обзор по цифровым технологиям. Тема выпуска: «Цифровая повестка ЕАЭС в контексте глобальных трендов цифрового развития» // Фонд цифровых инициатив Евразийского банка развития. 2024. 77 с. UR.: https://fci.eabr.org/upload/EDB_Digital_Technologies_2024-12-16_web.pdf (дата обращения: 17.07.2025).

Анализ понятийного аппарата «цифровые транспортные коридоры»

Table 1. Analysis of the conceptual framework of “digital transport corridors”

№	Цифровые транспортные коридоры (ЦТК)	Источник
1	Комплексная система управления транспортными магистралями, призванная не только оптимизировать процесс организации перевозок, но и обеспечить качественную систему управления транспортной информацией для разработки организационных решений. ЦТК включают и дополнительные модули: электронный документооборот, сервис в режиме одного окна, финансовые услуги, таможенные сервисы, фискальную функцию, государственный дорожный надзор, а также прочие цифровые услуги	Меренков А. О. [8]
2	Инструмент минимизации логистических издержек, рационализации взаимодействия партнеров в цепи поставок, оптимизации транзакций и издержек, их сопровождающих	Борисова В. В., Бородина А. С. [2]
3	Система международных перевозок, в которой ключевые логистические процессы переведены в цифровой формат. Модули: электронный документооборот, автоматизированные процессы и бесшовный обмен информацией между участниками процесса	АО «ОТЛК ЕРА»1
4	Под цифровизацией транспортных коридоров понимается процесс передачи человеком всех перевозочных функций киберфизическим системам, завершающийся полной дегуманизацией транспортного процесса	Анохов И. В., Римская О. Н. [1]

Источник: составлено авторами.

с формированием цифровых транспортных коридоров, что подтверждается принятым Распоряжением Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4, в котором утвержден план формирования экосистемы цифровых транспортных коридоров ЕАЭС.

Понятие цифровых транспортных коридоров широко раскрывается в научной литературе (табл. 1). Согласно представленному в табл. 1 анализу, можно утверждать, что цифровые транспортные коридоры рассматриваются всеми исследователями как система, которая включает в себя инструмент поддержки принятия управленческого решения, способный в ряде случаев в автоматическом или полуавтоматическом режиме разработать (предлагать) варианты оптимизации перевозочного процесса.

Следует уточнить, что формирование экосистемы цифровых транспортных коридоров в этом случае становится инструментом, который направлен на решение задач транспортной логистики. В. С. Лукинский подразделяет задачи транспортной логистики¹¹ на:

- технологические, связанные с обеспечением технологического единства, согласованным процессным управлением отдельными элементами системы доставки;
- задачи выбора посредников, видов транспорта и т. д., основанные на формировании пула альтернативных вариантов, оптимальных при различных ситуационных ограничениях;

¹¹ Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 434 с. С. 324. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/560301> (дата обращения: 22.07.2025).

- задачи оперативного управления транспортировкой, предполагающие формирование и постоянную корректировку маршрутов доставки;
- аналитические, позволяющие оценивать качество сервиса, определять «узкие места», являющиеся источником роста суммарных логистических издержек в целом и затрат на транспортировку в частности;
- задачи рационального управления логистической (транспортно-логистической) инфраструктурой, которая в узком смысле касается управления собственным парком транспортных средств, а в широком смысле (для макрологистических систем) — формирования рациональной архитектуры транспортно-логистической системы, включающей как физические элементы (склады, пути сообщения, транспортные узлы, парк транспортных средств и т. д.), так и информационное сопровождение функционирования системы.

Формирование экосистемы как элемента поддержки принятия управленческих решений в транспортной отрасли является инфраструктурным проектом, включающим создание единой платформы взаимодействия всех участников транспортировки грузов. Таким проектом, согласно национальному проекту «Транспорт», должна стать платформа «ГосЛог»¹². Цели, которые ставятся перед платформой, направлены на сокращение бумажного документооборота вплоть до полного отказа, увеличение средней скорости доставки за счет исключения непроизводительных простоев (в том числе при пересечении границы и совершении таможенных операций при помещении товаров под соответствующую таможенную процедуру), увеличение пропускной способности элементов физической инфраструктуры транспортного комплекса за счет ее модернизации и одновременного применения современных технологий.

Однако следует проводить исследования, направленные на поиск, изучение, обоснование и выбор эффективных инструментов (платформенных решений), за счет чего будут решаться указанные ранее задачи транспортной логистики. Рассмотренная нами в работе [3] концептуальная модель архитектуры логистической системы ЕАЭС, основанная на учете интересов заинтересованных сторон социально-экономической системы при представлении и последовательной реализации проектов, может быть в полной мере применена к транспортно-логистической системе ЕАЭС в рамках проекта, связанного с развитием цифровых транспортных коридоров и формированием соответствующей экосистемы.

Остановимся в данном исследовании на более детальном представлении идеи проекта (представлении архитектуры), которое должно включать:

- разработку идеи, что применительно к экосистеме предполагает, на наш взгляд, определение направлений оптимизации транспортировки на основании не только натурального эксперимента (согласно [3], должны быть обработаны данные по 11 мультимодальным маршрутам), но и применения методов и моделей теории транспортной логистики;
- оценку возможностей для участников перевозочного процесса использования соответствующих сервисов экосистемы, при этом речь должна идти о порядке их внедрения. Очевидно, что внедрение блоков платформы будет происходить последовательно, однако отдельной значимой задачей станет определение этой последовательности;
- оценку рисков и надежности, связанных с внедрением тех или иных сервисов, которая определяется применением теории управления рисками¹³ [5 и др.] и

¹² НЦТЛП «ГосЛог». Официальный Интернет-ресурс «Ситуационно-информационного центра Минтранса России». URL: <https://transport.gov.ru/node/420> (дата обращения: 27.08.2025).

¹³ Пузыня Т. А. Основы риск-анализа : учебник и практикум для вузов / Т. А. Пузыня. М. : Юрайт, 2025. 69 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/577331> (дата обращения: 13.08.2025).

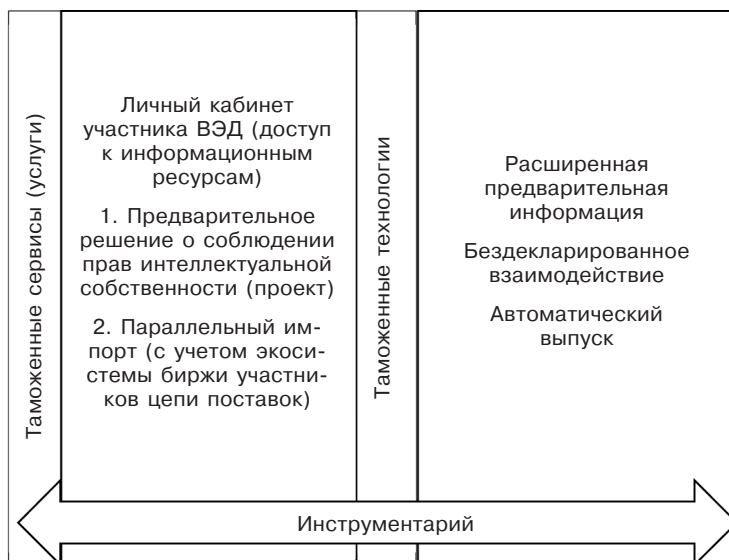


Рис. 2. Инструментарий поддержки принятия управленческого решения на основе сервисов экосистемы цифровых транспортных коридоров

Fig. 2. Management decision support tools based on the services of the ecosystem of digital transport corridors

Источник: составлено авторами.

теории надежности¹⁴ для цифровых проектов в сложных социально-экономических системах.

Следовательно, исследования должны быть ориентированы на разработку архитектуры как всей системы, так и отдельных сервисов, которые будут направлены на решение отдельных, узконаправленных задач всех участников процесса. Наиболее сложным вопросом при этом является определить, какие сервисы должны быть реализованы в первую очередь, как они должны будут функционировать, решение каких задач будет на них возложено.

Одним из действующих сервисов, определенных для участников ВЭД, — личный кабинет участника ВЭД. Существующий личный кабинет участника ВЭД рассматривается нами как некий шлюз для взаимодействия с экосистемой¹⁵. В настоящее время через личный кабинет налажено эффективное взаимодействие лишь с ФТС России по семи направлениям. Экосистема должна сформировать информационную платформу для всех участников при должном уровне информационной безопасности, что обеспечивает в настоящее время личный кабинет. Отказ от личного кабинета

¹⁴ Богатырев В. А. Информационные системы и технологии. Теория надежности : учебное пособие для вузов / В. А. Богатырев. 2-е изд. М. : Юрайт, 2024. 366 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/510320> (дата обращения: 27.09.2025); Северцев Н. А. Теория надежности сложных систем в отработке и эксплуатации : учебник для вузов / Н. А. Северцев. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2025. 473 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/563807> (дата обращения: 27.08.2025).

¹⁵ Распоряжение Евразийского межправительственного совета от 31.01.2020 № 4 «О формировании экосистемы цифровых транспортных коридоров Евразийского экономического союза» (в действующей редакции). <https://docs.cntd.ru/document/564200761> (дата обращения: 30.03.2026).

считаем нецелесообразным, а вот опыт его развития и внедрения вполне можно использовать для формирования отдельных сервисов.

Рассмотрим выделяемые отдельно специфические товары, содержащие объекты интеллектуальной собственности. Статистика показывает, что ввоз товаров с нарушением прав на объекты интеллектуальной собственности в 2024 г., по официальным данным ФТС России, вырос по сравнению с 2023 г. на 20 %¹⁶. При этом отмечается¹⁷, что «импортеры постоянно улучшают качество подделки товарных знаков», а следовательно, таможенные органы при перемещении товаров с признаками контрафакта приостанавливают выпуск в том числе и легально ввозимого товара до выяснения (уточнения) обстоятельств ввоза. Имеющиеся у таможенных органов инструменты по выявлению таких нарушений определены Таможенным кодексом ЕАЭС и связаны с приостановлением выпуска товаров до 20 рабочих дней (ст. 124 ТК ЕАЭС). Любое приостановление выпуска (задержка) — это дополнительные логистические издержки.

Для решения данной узкой задачи — минимизации логистических издержек, связанных с наличием объекта интеллектуальной собственности в товаре, — нами предлагается следующий инструментарий поддержки принятия управленческого решения в экосистеме цифровых транспортных коридоров, который основан на таможенных сервисах и технологиях (см. рис. 2).

Обсуждение

Предложенный на рис. 2 инструментарий базируется на развитии Личного кабинета участника ВЭД, а также на внедрении предварительного решения о соблюдении прав интеллектуальной собственности в условиях легализации параллельного импорта.

«Предварительное решение по интеллектуальной собственности» представляет собой государственную услугу, которая направлена на бесперебойное движение товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности. Если товар содержит объект интеллектуальной собственности, таможенные органы вправе задержать сроки выпуска товаров до 20 рабочих дней в случае выявления признаков контрафактности товаров (ст. 124 ТК ЕАЭС). Однако в условиях легализации параллельного импорта участник ВЭД должен доказать оригинальность товара. При этом законодательно не закреплено, каким образом ему следует это сделать и что будет являться достаточным для доказательства соблюдения прав интеллектуальной собственности [4].

Данная услуга может быть двух типов:

1. «Предоставление предварительного решения о соблюдении прав интеллектуальной собственности».

Условия получения услуги:

- товар содержит объект интеллектуальной собственности, разрешенный к параллельному импорту;
- товар содержит обозначение с признаками сходства до степени смешения с зарегистрированным на территории РФ;
- товар содержит объект интеллектуальной собственности, внесенный в национальный таможенный реестр.

2. «Предварительное решение об отсутствии нарушения прав интеллектуальной собственности».

¹⁶ Проект итогового доклада о результатах и основных направлениях деятельности ФТС России [Электронный ресурс]. URL: https://customs.gov.ru/storage/document/document_info/2025-03/14/itog_doklad_2024.pdf. (дата обращения: 15.10.2025).

¹⁷ ФТС отметила рост ввоза контрафактной продукции в 2024 г. Внешнеэкономические новости [Электронный ресурс] // Официальный сайт Альта-Софт. URL: https://www.alta.ru/external_news/118169/ (дата обращения: 02.09.2025).

Условия получения услуги:

- товар содержит объект интеллектуальной собственности, но отсутствует информация о наличии представителя правообладателя на территории РФ;
- товар содержит объект интеллектуальной собственности, не внесенный в таможенный реестр, но зарегистрированный на территории РФ.

Предлагаемая услуга будет оказываться на основании результатов следующих действий:

- проверка регистрации прав на объект интеллектуальной собственности;
- проверка наличия/отсутствия сходства до степени смешения;
- проверка легитимности документов, предоставляющих право использования объекта интеллектуальной собственности;
- ответ правообладателя о наличии признаков контрафактности;
- ответ Роспатента (результат обращения к базе данных Роспатента) о наличии регистрации прав на объект интеллектуальной собственности на территории РФ;
- проверка перечня Минпромторга России по параллельному импорту.

Данная услуга станет инструментом для прогноза таможенно-логистических рисков и возможности их минимизации в цепях поставок, а для участника цепи поставок будет дополнительным критерием оценки его добросовестности.

Выбор логистических посредников, таможенных представителей и других участников цепи поставок — сложная задача, основанная на принятии решения на основании многокритериальной оценки. В этой связи для развития механизма поддержки принятия решения в сфере такого выбора можно предложить включить в экосистему международного транспортного коридора биржу участников.

Биржа участников предполагает формирование реестра (паспорта) добросовестных перевозчиков, экспедиторов, логистических посредников, привлечение которых к перевозкам товаров, например, содержащих объекты интеллектуальной собственности, будет дополнительно к предварительному решению минимизировать риск приостановки (отказа) выпуска.

Паспорт участника должен быть доступен только для авторизованных пользователей и содержать данные, позволяющие идентифицировать его по уровню риска (рис. 3).

Паспорт участника

Код 00000000

ФИО / Наименование / Название компании

★ ★ ★ ★ ★

Основное Контакты Рейтинг Активность

Электронные документы

История изменений данных об участнике

Статистика деятельности на бирже
Отзывы Рекомендации Претензии

Рис. 3. Форма паспорта участника (предлагаемый фрагмент)
Fig. 3. The form of the participant's passport (proposed fragment)

Источник: составлено авторами.

Предлагается воспользоваться опытом ЕИС государственных закупок в части ведения реестра недобросовестных поставщиков, что позволит выявлять и исключать из экосистемы участников, не удовлетворяющих условиям.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд выводов и предложений:

1. Принятие управленческих решений в логистике осуществляется на основании многокритериальной оптимизации, использования различного инструментария, на основании принципов теории системы и при условии минимизации рисков. Современные цифровые технологии должны давать возможность оценивать принятые решения, что позволит субъекту системы быть уверенными в продвижении материального потока с минимальными затратами и максимальной надежностью. Экосистема цифровых транспортных коридоров только формируется, и ее наполнение, оптимизация и развитие отдельных сервисов должно позволять лицу, принимающему решение, получать объективную, надежную информацию о всех участниках.

2. Сервис «параллельный импорт» — это не просто нормативно-правовая поддержка импорта товаров из утвержденного списка, за счет взаимодействия с предлагаемой биржей участников цепи поставок он позволяет снижать риск ввоза контрафактной продукции.

Предложения:

1. Внести изменения в ТК ЕАЭС, добавив следующие статьи: «Предварительное решение по интеллектуальной собственности», «Порядок принятия предварительного решения по интеллектуальной собственности», «Заявление о принятии предварительного решения по интеллектуальной собственности», «Внесение изменений в предварительное решение по интеллектуальной собственности, прекращение его действия и/или отзыв», законодательно закрепив статус предварительного решения.

2. Внести изменения в 289-ФЗ, добавив соответствующую статью «Предварительное решение по интеллектуальной собственности», в которой будет разъяснен порядок подачи заявления на получение предварительного решения.

Литература

1. Анохов И. В., Римская О. Н. Этапы развития транспортных коридоров: механизация, роботизация, интеллектуализация и перспективы цифровизации // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т. 13, № 1. С. 72–79. DOI 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79
2. Борисова В. В., Бородина А. С. Цифровые транспортные коридоры: возможности для выхода на новые рынки // Известия СПбГЭУ. 2023. № 1 (139). С. 96–100. EDN PEMESK
3. Гетман А. Г., Пластунок И. А. Логистическая система ЕАЭС: субъектно-процессный подход // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13, № 3. С. 75–81. DOI 10.24412/2225-8264-2024-3-827
4. Гетман А. Г. Развитие методологии таможенной логистики в международных цепях поставок товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург, 2025. 41 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/razvitiemetodologii-tamozhennoi-logistiki-v-mezhdunarodnykh-tsepyakh-postavok-tovarov-soder> (дата обращения: 22.07.2025).
5. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк. Москва : Юрайт, 2025. 388 с. Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/559670> (дата обращения: 13.08.2025).
6. Магданов П. В. Управленческое решение: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 8 (127). С. 63–67. EDN PATEDX

7. *Малевич Ю. В.* Цифровая трансформация таможенного администрирования международных перевозок / Ю. В. Малевич, К. А. Аитова, А. А. Кантарович [и др.]. Санкт-Петербург : Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговая компания “Троицкий мост”», 2022. 176 с. ISBN 978-5-6047840-3-7. EDN HLJFSW
8. *Меренков А. О.* Цифровые транспортные коридоры // *Логистические системы в глобальной экономике*. 2022. № 12. С. 189–190. EDN GOPRFV
9. *Плетнева Н. Г.* Теория и методология управления логистическими системами в условиях неопределенности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2008. 38 с. URL: <https://www.disserscat.com/content/teoriya-i-metodologiya-upravleniya-logisticheskimi-sistemami-v-usloviyakh-neopredelennosti> (дата обращения: 20.07.2025).
10. *Chen Z., Zhang S., Dui H.* Importance-based risk evaluation methodology in transportation cyber-physical systems. *Front. Eng. Manag.* 12, 291–304 (2025). URL: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-4026-1>
11. *Wong W., Anwar M. F., Soh K. L.* Transportation 4.0 in supply chain management: State-of-the-art and future directions towards 5.0 in the transportation sector. *Oper Manag Res* 17, 683–710 (2024). URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00471-7>
12. *Li J., Wang J.* Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Sci Rep* 15, 12186 (2025). URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Об авторах:

Гетман Анастасия Геннадьевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой таможенного администрирования, Северо-Западный институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Санкт-Петербург, Российская Федерация); getman-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-1625-086X

Пластунок Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного дела, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; plastounjak.i@unecon.ru; ORCID: 0000-0002-2048-7413

References

1. Anokhov I. V., Rimskaya O. N. Stages of Transport Corridors Development: Mechanization, Robotization, Intellectualization, and Prospects for Digitalization // *Strategic decisions and risk management [Strategicheskiye resheniya i risk-menedzhment]*. 2022. Vol. 13, N 1. P. 72–79. (In Russ.). DOI 10.17747/2618-947X-2022-1-72-79
2. Borisova V. V., Borodina A. S. Digital Transport Corridors: Opportunities for Entering New Markets // *News of St. Petersburg University of Economics [Izvestiya SPbGEU]*. 2023. — N 1 (139). P. 96–100. (In Russ.). EDN: PEMESK
3. Getman A. G., Plastunyak I. A. The EAEU Logistics System: A Subject-Process Approach // *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies [Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informatsionnykh tekhnologiy]* 2024. Vol. 13. N 3. P. 75–81. (In Russ.). DOI 10.24412/2225-8264-2024-3-827
4. Getman A. G. Development of the Methodology of Customs Logistics in International Supply Chains of Goods Containing Intellectual Property Objects : Abstract of Dissertation for the Degree of Doctor of Economics. St. Petersburg, 2025. 41 p. (In Russ.) URL: <https://www.disserscat.com/content/razvitie-metodologii-tamozhennoi-logistiki-v-mezhdunarodnykh-tsepyakh-postavok-tovarov-soder> (accessed: 16.08.2025).
5. Krui M. *Fundamentals of Risk Management* / M. Krui, D. Galai, V. B. Minasyan, R. Mark. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 388 p. [Electronic resource] // Yurayt Educational Platform [website]. URL: <https://urait.ru/bcode/559670> (accessed 13.08.2025). (In Russ.).
6. Magdanov P. V. Management Decision: Concept and Definition // *News of Orenburg State University [Vestnik OGU]*. 2011. N 8 (127). P. 63–67. (In Russ.). EDN PATEDX
7. Malevich Yu. V. Digital Transformation of Customs Administration of International Transportation: A Collective Monograph / Yu. V. Malevich, K. A. Aitova, A. A. Kantarovich [et al.]. St. Petersburg: Troitsky Bridge Publishing and Trading Company LLC. 2023. 176 p. (In Russ.). EDN HLJFSW

8. Merenkov A. O. Digital Transport Corridors // Logistic Systems in the Global Economy [Logisticheskiye sistemy v global'noy ekonomike]. 2022. N 12. P. 189–190. (In Russ.). EDN GOPRFV
9. Pletneva N. G. Theory and Methodology of Managing Logistic Systems in Uncertain Conditions : Abstract of a Dissertation for the Degree of Doctor of Economics / Saint Petersburg State University of Economics. St. Petersburg, 2008. 38 p. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoriya-i-metodologiya-upravleniya-logisticheskimi-sistemami-v-usloviyakh-neopredelennosti> (accessed: 20.07.2025). (In Russ.).
10. Chen Z., Zhang S. & Dui H. Importance-based risk evaluation methodology in transportation cyber-physical systems. *Front. Eng. Manag.* 12, 291–304 (2025). URL: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-4026-1>
11. Wong W., Anwar M. F. & Soh K. L. Transportation 4.0 in supply chain management: State-of-the-art and future directions towards 5.0 in the transportation sector. *Oper Manag Res* 17, 683–710 (2024). URL: <https://doi.org/10.1007/s12063-024-00471-7>
12. Li J., Wang J. Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Sci Rep* 15, 12186 (2025). URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>

Conflict of interests

The authors declare no relevant conflict of interests.

About the authors:

Anastasia G. Getman, Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Customs Administration, North-West Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (St. Petersburg, Russian Federation); getman-ag@ranepa.ru; ORCID: 0000-0002-1625-086X

Irina A. Plastunyak, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Affairs, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation; plastounjak.i@unecon.ru; ORCID: 0000-0002-2048-7413

Поступила в редакцию: 15.01.2026

Поступила после рецензирования: 11.02.2026

Принята к публикации: 18.03.2026

The article was submitted: 15.01.2026

Approved after reviewing: 11.02.2026

Accepted for publication: 18.03.2026

© Гетман А. Г., Пластуньяк И. А., 2026