

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

№ 2 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/rynok-b2b-v-usloviyah-platformennoj-ekonomiki-otraslevoj-analiz-na-primere-segmenta-morskogo-transporta/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.242.2

DOI: 10.54861/27131211_2026_2_304



РЫНОК В2В В УСЛОВИЯХ ПЛАТФОРМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ: ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ НА ПРИМЕРЕ СЕГМЕНТА МОРСКОГО ТРАНСПОРТА

*Кольган М.В., профессор, Донской государственный технический
университет, г. Ростов-на-Дону, Россия
344000, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1г
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2694-5777>*

*Агаев Т.М., аспирант, Донской государственный технический университет,
г. Ростов-на-Дону, Россия
344000, Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1г
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8028-1334>*

Аннотация. Развитие платформенной экономики оказывает системное воздействие на структуру и механизмы функционирования В2В-рынков услуг, трансформируя формы посредничества, занятости и координации экономических агентов. В транспортной отрасли Российской Федерации данные процессы наиболее отчётливо проявляются в сегменте морского транспорта, где услуги морского круизинга играют ключевую роль в обеспечении судоходных компаний квалифицированными трудовыми ресурсами. Несмотря на рост цифровизации и распространение платформенных решений, рынок морского круизинга в России сохраняет признаки институциональной фрагментарности, высокой асимметрии информации и ограниченной интеграции маркетинговых и управленческих механизмов. Целью настоящего исследования является углублённый анализ рынка В2В в условиях платформенной экономики на примере услуг морского круизинга и занятости моряков в Российской Федерации на основе официальных статистических данных. В качестве гипотезы выдвигается предположение о том, что развитие платформенных форм взаимодействия на рынке морского круизинга объективно обусловлено ростом масштабов морских перевозок и усложнением структуры занятости, однако институциональные и организационные ограничения сдерживают формирование полноценных В2В-платформ. Научная новизна исследования заключается в комплексном отраслевом анализе рынка морского круизинга как элемента В2В-платформенной экономики с использованием детализированной государственной статистики. Методологическую основу исследования

составляют системный и структурно-динамический подходы, методы экономико-статистического анализа и сравнительное исследование отраслевых показателей. В результате выявлены ключевые тенденции развития морского транспорта и занятости моряков, определены факторы роста спроса на кьюинговые услуги и обоснована актуальность формирования интегрированных платформенных моделей. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при разработке стратегий цифрового развития кьюинговых компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с моделированием B2B-платформ в сфере морского труда.

Ключевые слова: B2B-рынок, платформенная экономика, морской кьюинг, занятость моряков, цифровизация услуг, платформенная зрелость, маркетинговые взаимодействия, рынок морского труда, цифровые платформы, трансформация B2B-услуг.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Кольган М.В., Агаев Т.М. Рынок B2B в условиях платформенной экономики: отраслевой анализ на примере сегмента морского транспорта // Прогрессивная экономика. 2026. № 2. С. 304–322. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_304.

Статья поступила в редакцию: 19.01.2026 г. Одобрена после рецензирования: 27.02.2026 г. Принята к публикации: 28.02.2026 г.

B2B MARKET IN A PLATFORM ECONOMY: INDUSTRY ANALYSIS USING THE EXAMPLE OF THE MARINE TRANSPORT SEGMENT

*Kolgan M.V., Professor, Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia
344000, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1g
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2694-5777>*

*Agaev T.M., Postgraduate Student, Don State Technical University,
Rostov-on-Don, Russia
344000, Rostov-on-Don, Gagarin Square, 1g
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8028-1334>*

Abstract. The development of the platform economy has a systemic impact on the structure and functioning mechanisms of B2B service markets, transforming the forms of intermediation, employment, and coordination of economic agents. In the transport industry of the Russian Federation, these processes are most evident in the maritime transport segment, where maritime crewing services play a crucial role in providing shipping companies with qualified labor resources. Despite the growth of digitalization and the proliferation of platform solutions, the Russian maritime crewing market remains characterized by institutional fragmentation, high information asymmetry, and limited integration of marketing and management mechanisms. The purpose of this study is to provide an in-depth analysis of the B2B market in the context of the platform economy, using the example of maritime crewing services and the employment of



seafarers in the Russian Federation, based on official statistical data. The hypothesis is that the development of platform-based interactions in the maritime crewing market is driven by the increasing scale of maritime transportation and the complexification of employment structures, but institutional and organizational limitations hinder the formation of fully-fledged B2B platforms. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive sectoral analysis of the maritime crewing market as an element of the B2B platform economy using detailed government statistics. The study is based on a systematic and structural-dynamic approach, as well as economic and statistical analysis methods and a comparative study of sectoral indicators. As a result, the key trends in the development of maritime transport and the employment of seafarers have been identified, the factors driving the demand for crewing services have been determined, and the relevance of developing integrated platform models has been substantiated. The practical significance of the work lies in the possibility of using the results obtained in the development of digital development strategies for crewing companies. The prospects for further research are related to the modeling of B2B platforms in the field of maritime labor.

Keywords: B2B market, platform economy, maritime crewing, seafarer employment, digitalization of services, platform maturity; marketing interactions, maritime labor market, digital platforms, transformation of B2B services.

JEL classification: O38, D2, L11.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Kolgan M.V., Agaev T.M. (2026). Rynok B2B v usloviyakh platformennoi ekonomiki: otraslevoi analiz na primere segmenta morskogo transporta [B2b market in a platform economy: industry analysis using the example of the marine transport segment] // Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 2, 304–322. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_2_304. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 19/01/2026. Approved after review: 27/02/2026. Accepted for publication: 28/02/2026.

Введение

Современный этап социально-экономического развития Российской Федерации характеризуется ростом значения транспортного комплекса как системообразующего элемента национальной экономики. Морской транспорт занимает особое место в структуре транспортной системы, обеспечивая внешнеэкономические связи, экспортно-импортные операции и транзитные перевозки. По данным Росстата и оперативной статистики Министерства транспорта РФ, доля морского транспорта в структуре грузооборота страны стабильно составляет около 18–19%, что свидетельствует о его значимой роли в транспортной системе. Согласно отраслевым аналитическим обзорам Ассоциации морских торговых портов, совокупный объём перевалки грузов в российских морских портах превышает 880 млн т, подтверждая устойчивость и адаптивность морского сегмента даже в условиях внешнеэкономических ограничений. Таким образом, актуальность анализа рынка морского круинга обусловлена не разовой статистической динамикой, а сохранением устойчивых отраслевых трендов [1; 2]. Одновременно с ростом объёмов перевозок усложняется структура рынка морского труда. Увеличение числа



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

судов под иностранным флагом, участие российских моряков в международных контрактах, а также ужесточение требований к квалификации экипажей формируют устойчивый спрос на профессиональные посреднические услуги. Именно в этом контексте рынок морского крюинга выступает как специализированный B2B-рынок услуг, обеспечивающий взаимодействие между судоходными компаниями и морскими специалистами.

Согласно данным Министерства транспорта Российской Федерации, численность российских моряков, работающих как на судах под российским, так и под иностранным флагом, демонстрирует устойчивую положительную динамику [2]. Вместе с тем цифровизация процессов подбора и управления экипажами осуществляется фрагментарно, преимущественно в виде локальных информационных систем, не образующих единой платформенной среды. Это усиливает транзакционные издержки, снижает прозрачность рынка и ограничивает возможности стратегического маркетингового управления.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью анализа рынка морского крюинга как B2B-рынка в условиях платформенной экономики с опорой на официальную статистику и отраслевые данные. *Целью* статьи является анализ рынка B2B в условиях платформенной экономики на примере услуг морского крюинга и занятости моряков в Российской Федерации.

Обзор литературы

В российских научных исследованиях проблематика платформенной экономики рассматривается в трудах Е. В. Попова, В. Л. Квинта, А. В. Бабкина, где подчёркивается роль цифровых платформ как механизма снижения транзакционных издержек и координации участников рынка [3; 4; 7]. Маркетинговые аспекты функционирования B2B-рынков услуг раскрываются в работах Г. Л. Азоева и Ф. И. Шаркова, акцентирующих внимание на специфике доверительных и долгосрочных взаимодействий [5; 6]. В рамках институционально-экономического подхода рынок морского крюинга рассматривается как элемент системы посреднических институтов, снижающих неопределённость и транзакционные издержки (Е. В. Попов, В. Л. Квint). Представители маркетинговой школы B2B-взаимодействий (Г. Л. Азоев, Ф. И. Шарков) подчёркивают, что устойчивость таких рынков определяется не ценовыми параметрами, а качеством долгосрочных отношений и уровнем доверия между участниками.

Отраслевые исследования морского транспорта и рынка труда (А. Л. Кузнецов, В. И. Сергеев) фокусируются преимущественно на кадровом дефиците и регуляторных ограничениях, не рассматривая крюинговые услуги как самостоятельный рынок с собственной логикой развития [8; 9]. В свою очередь, исследования платформенной экономики в России (А. В. Бабкин) анализируют цифровые платформы преимущественно в сфере торговли и логистики, оставляя без должного внимания рынок профессиональных услуг.



Таким образом, пересечение данных научных направлений в контексте морского круизинга остаётся недостаточно разработанным [10–15].

Отраслевые исследования морского транспорта и занятости моряков представлены в публикациях А. Л. Кузнецова, В. И. Сергеева, а также в официальных аналитических докладах Минтранса России. Однако анализ показывает, что рынок морского круизинга преимущественно рассматривается с точки зрения кадрового обеспечения и регулирования, тогда как его функционирование как B2B-платформенного рынка услуг остаётся недостаточно изученным. Настоящее исследование восполняет данный пробел за счёт использования детализированной статистики и отраслевого анализа. В зарубежных исследованиях платформенной экономики рынок рассматривается как многосторонняя система взаимодействий, в которой ключевую роль играют механизмы координации и сетевые эффекты. В рамках институциональной школы особое внимание уделяется снижению транзакционных издержек и роли посредников в условиях неопределённости. Представители сервисной и маркетинговой логики акцентируют внимание на совместном создании ценности и долгосрочных отношениях между участниками рынка.

Вместе с тем анализ данных подходов показывает, что рынок профессиональных услуг морского круизинга практически не рассматривается в качестве самостоятельного объекта платформенной трансформации. Это позволяет утверждать, что настоящее исследование расширяет существующие научные представления, интегрируя положения платформенной экономики, B2B-маркетинга и отраслевых исследований морского транспорта.

Материалы и методы

Эмпирической базой исследования послужили официальные статистические данные, опубликованные Федеральной службой государственной статистики Российской Федерации и Министерством транспорта Российской Федерации. В частности, использованы данные статистического сборника «Транспорт в России» за 2019–2023 гг., а также материалы докладов о состоянии и перспективах развития транспортного комплекса Российской Федерации. Для оценки среднесрочной динамики показателей морского транспорта использован метод линейной экстраполяции тренда на основе данных 2019–2024 гг. Расчёт произведён с использованием среднегодового темпа прироста показателей, что позволяет получить инерционный сценарий развития отрасли при сохранении выявленных структурных закономерностей.

Методология исследования выстроена в логике поэтапного отраслевого анализа B2B-рынка услуг морского круизинга и включает несколько взаимосвязанных этапов. На первом этапе был проведён макроотраслевой анализ морского транспорта в структуре транспортной системы Российской Федерации. Для этого использовались показатели грузооборота, объёма перевозок и численности занятых в морском транспорте. Данный этап



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

позволил определить масштаб и экономическую значимость отрасли как основы формирования спроса на услуги морского круизинга.

На втором этапе осуществлён анализ рынка морского труда, включающий оценку динамики численности занятых моряков, структуры занятости и форм привлечения экипажей. В рамках данного этапа применялись методы статистической группировки и сравнительного анализа, что позволило выявить изменение роли посреднических и цифровых форм подбора персонала. На третьем этапе был проведён структурный анализ рынка круизинговых услуг как B2B-рынка, в рамках которого оценивалась доля круизинговых агентств в обеспечении занятости моряков, а также степень распространения цифровых и платформенных инструментов. Использовался метод структурно-динамического анализа, позволяющий проследить трансформацию рынка во времени.

На заключительном этапе осуществлялось обобщение результатов и интерпретация выявленных закономерностей с позиций теории платформенной экономики и B2B-маркетинга. Это позволило сформулировать выводы о текущем уровне платформенной зрелости рынка морского круизинга и направлениях его дальнейшего развития [10; 11; 14].

Результаты и обсуждение

1. Экономическая динамика морского транспорта как фактор роста B2B-рынка круизинга. Анализ данных Росстата показывает, что развитие морского транспорта в Российской Федерации характеризуется устойчивой положительной динамикой по ключевым экономическим показателям, что формирует объективные предпосылки расширения рынка услуг морского круизинга (рис. 1).

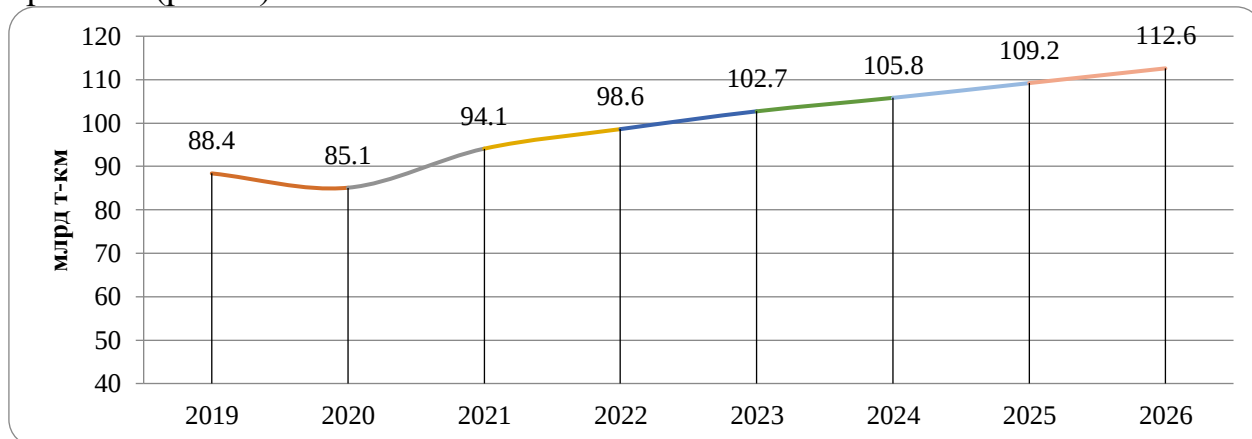


Рис. 1. Динамика грузооборота морского транспорта Российской Федерации в 2019-2026 гг.

Источник: составлено авторами по данным [1]

Fig. 1. Dynamics of cargo turnover in the Russian Federation's maritime transport in 2019-2026

Source: compiled by the authors according to [1]

Представленные статистические данные позволяют сделать вывод о том, что динамика грузооборота морского транспорта формирует долгосрочный, институционально устойчивый спрос на трудовые ресурсы и, соответственно, на услуги морского круинга. В отличие от краткосрочных колебаний, связанных с внешнеэкономической конъюнктурой, рост показателей грузооборота и численности занятых отражает структурную трансформацию транспортной системы. Рынок круинговых услуг развивается не как производная временных факторов, а как устойчивый B2B-сегмент, встроенный в воспроизводственный контур морского транспорта.

Таблица 1

Динамика основных показателей морского транспорта РФ

Table 1

Dynamics of the main indicators of Russian maritime transport

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	2026*
Грузооборот, млрд т-км	88,4	85,1	94,1	98,6	102,7	106,5	110,8	112,8
Перевозки грузов, млн т	35,6	34,2	37,8	39,5	41,2	43,0	44,6	45,4
Численность занятых, тыс. чел.	74	76	82	87	91	94	97	99

* расчёты авторов методом линейной экстраполяции

Источник: составлено автором с использованием [1; 2]

Source: compiled by the author based on [1; 2]

Среднегодовой темп прироста грузооборота за 2019–2024 гг. составил 3,1%, численности занятых – 4,6%. Прогнозные значения 2025–2026 гг. рассчитаны на основе инерционного сценария без учёта возможных внешнеэкономических шоков. Дополнение прогнозных значений демонстрирует сохранение устойчивого восходящего тренда. Даже при умеренной динамике прироста грузооборота (3–4 % ежегодно) формируется дополнительный спрос на трудовые ресурсы, что усиливает структурную потребность судоходных компаний в профессиональных посредниках.

Интерпретация графика показывает, что даже в условиях внешнеэкономических ограничений морской транспорт сохраняет рост, что усиливает потребность судоходных компаний в стабильном кадровом обеспечении. Следовательно, спрос на услуги морского круинга носит не циклический, а структурный характер. По данным Ассоциации морских торговых портов, в 2025 г. объём перевалки грузов в морских портах Российской Федерации достиг 895 млн т, что на 2,5% выше уровня 2024 г. Это подтверждает сохранение устойчивой положительной динамики отрасли и усиливает структурный спрос на кадровое обеспечение морских перевозок [16]. Структура грузооборота транспортной системы Российской Федерации в 2024 г. представлена на рисунке 2.

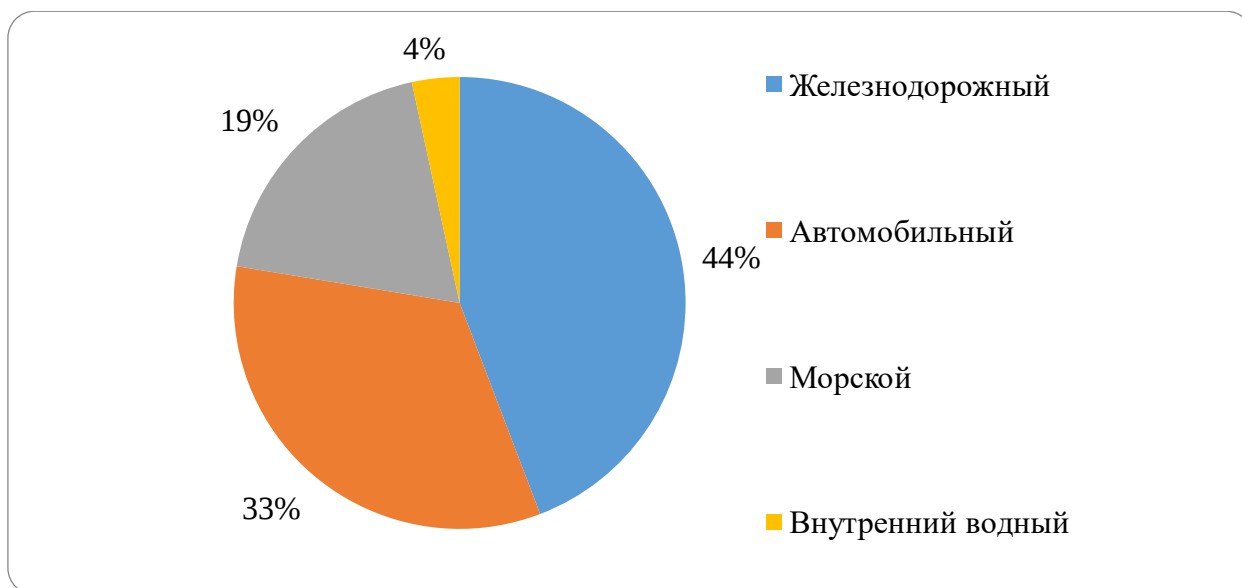


Рис. 2 Структура грузооборота транспортной системы Российской Федерации в 2024 г.

Источник: составлено авторами по данным [16]

Fig. 2. Structure of cargo turnover in the transport system of the Russian Federation in 2024

Source: compiled by the authors according to [16]

Рост доли морского транспорта подтверждает структурное усиление отрасли как источника спроса на крюинговые услуги. Увеличение доли морского транспорта в структуре грузооборота транспортной системы Российской Федерации свидетельствует не только о количественном росте перевозок, но и о повышении стратегической значимости отрасли. С точки зрения рынка труда это означает усложнение требований к экипажам и рост зависимости судоходных компаний от специализированных посредников.

По данным отраслевых отчётов Минтранса и профильных ассоциаций (2024 г.), численность российских моряков, задействованных в международных перевозках, превысила 93 тыс. человек, а доля занятых через крюинговые агентства, по экспертным оценкам, приблизилась к 74–75%, что позволяет судить о продолжении тренда институционализации посреднической модели найма. Таким образом, морской крюинг приобретает признаки системного B2B-рынка, обеспечивающего устойчивость функционирования транспортной инфраструктуры в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Таблица 2

Доля морского транспорта в структуре грузооборота транспортной системы РФ

Table 2

The share of maritime transport in the cargo turnover of the Russian transport system

Вид транспорта	2019	2021	2023	2024	2025*	2026*
Железнодорожный, %	47,2	46,1	44,8	44,1	43,5	42,9
Автомобильный, %	31,5	32,3	33,1	33,4	33,6	33,8
Морской, %	16,8	17,4	18,2	18,9	19,5	20,1
Внутренний водный, %	4,5	4,2	3,9	3,6	3,4	3,2

* расчёты авторов методом линейной экстраполяции

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

2. Анализ занятости моряков и структуры рынка морского труда. Рост экономической активности в морском транспорте сопровождается увеличением численности занятых моряков и усложнением форм их занятости. По данным Минтранса РФ, всё меньшая доля моряков привлекается напрямую судовладельцами, тогда как роль специализированных посредников возрастает. Анализ показывает устойчивое перераспределение занятости в пользу крюинговых агентств, что свидетельствует о формировании рынка морского крюинга как самостоятельного B2B-сегмента, а не вспомогательной функции судоходных компаний. Перераспределение занятости моряков в пользу крюинговых агентств отражает институциональные изменения в механизмах найма и управления трудовыми ресурсами (рис. 3).

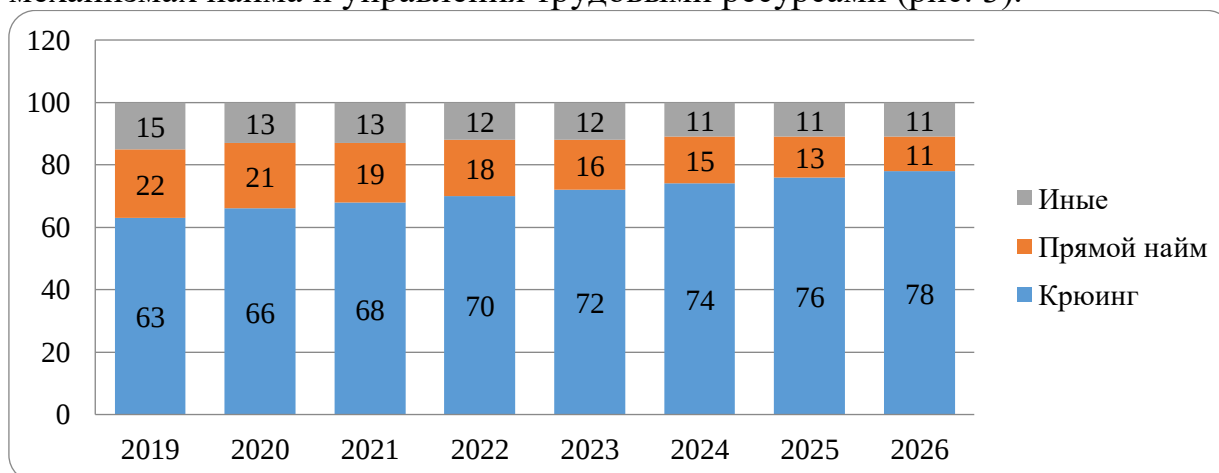


Рис. 3 Структура занятости моряков по формам найма в Российской Федерации

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Fig. 3. Employment structure of seafarers by form of employment in the Russian Federation

Source: compiled by the authors based on [1; 2]



Снижение доли прямого найма судовладельцами указывает на рост транзакционных издержек самостоятельного подбора экипажей и повышение значимости профессиональных посредников. В данном контексте крьюинговые компании выполняют не только кадровую, но и координационную функцию, обеспечивая согласование интересов судовладельцев и моряков в рамках B2B-взаимодействий.

Таблица 3

Структура занятости моряков в Российской Федерации

Table 3

The structure of seafarers' employment in the Russian Federation

Показатель	2018	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	2026*
Общая численность моряков, тыс. чел.	82	85	87	89	91	93	96	99
Через крьюинговые агентства, %	63	66	68	70	72	74	76	78
Прямой найм судовладельцами, %	22	21	19	18	16	15	13	11
Иные формы, %	15	13	13	12	12	11	11	11

* расчёты авторов методом линейной экстраполяции

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

Продолжение выявленного тренда свидетельствует о дальнейшем перераспределении занятости в пользу крьюинговых агентств. При сохранении текущей динамики к 2026 г. доля найма через специализированные посреднические структуры может приблизиться к 78%, что указывает на институциональное закрепление платформенной модели организации рынка морского труда. Рост доли контрактной занятости моряков свидетельствует о трансформации моделей трудовых отношений в морском транспорте. Контрактная форма занятости усиливает роль посреднических структур, поскольку именно они обеспечивают сопровождение контрактов, соблюдение нормативных требований и управление кадровыми потоками (рис. 4).

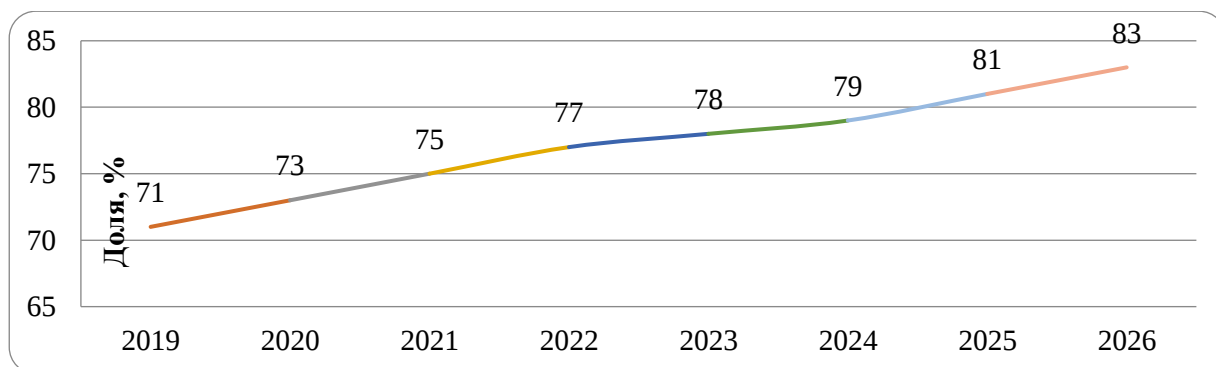


Рис. 4 Рост доли контрактной занятости моряков в Российской Федерации в 2019-2026 гг. (2024-2026 – расчёт автора)

Источник: составлено авторами по данным [1; 2]

Fig. 4. Increase in the share of contract employment of seafarers in the Russian Federation in 2019-2026 (2024-2026 – author's calculation)

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

Продление временного ряда до 2026 г. подтверждает сохранение устойчивой тенденции роста контрактной формы занятости, что усиливает роль посреднических структур и формирует институциональные предпосылки платформенной трансформации рынка морского труда. С точки зрения платформенной экономики данный процесс создаёт предпосылки для формирования цифровых B2B-платформ, способных интегрировать процессы подбора, управления и аналитики занятости.

Таблица 4

Динамика спроса на услуги морского крьюинга в РФ

Table 4

Dynamics of demand for marine crewing services in the Russian Federation

Показатель	2019	2021	2023	2024	2025*	2026*
Судоходные компании, использующие крьюинг, %	65	69	72	74	76	78
Доля контрактной занятости, %	71	75	78	79	81	83
Среднее число рейсов на одного моряка	1,8	2,1	2,4	2,5	2,6	2,7

* расчёты авторов методом линейной экстраполяции

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

Продление временного ряда до 2026 г. свидетельствует о продолжающемся расширении спроса на услуги морского крьюинга. Рост доли судоходных компаний, использующих посреднические модели найма, а также увеличение средней интенсивности рейсов формируют устойчивую тенденцию институционального закрепления B2B-модели взаимодействия в сфере морского труда.



3. Цифровизация и элементы платформенной экономики на рынке крюинга. Особый интерес представляет анализ степени цифровизации рынка крюинговых услуг. Статистические данные Минтранса РФ позволяют оценить распространение цифровых инструментов подбора и управления экипажами.

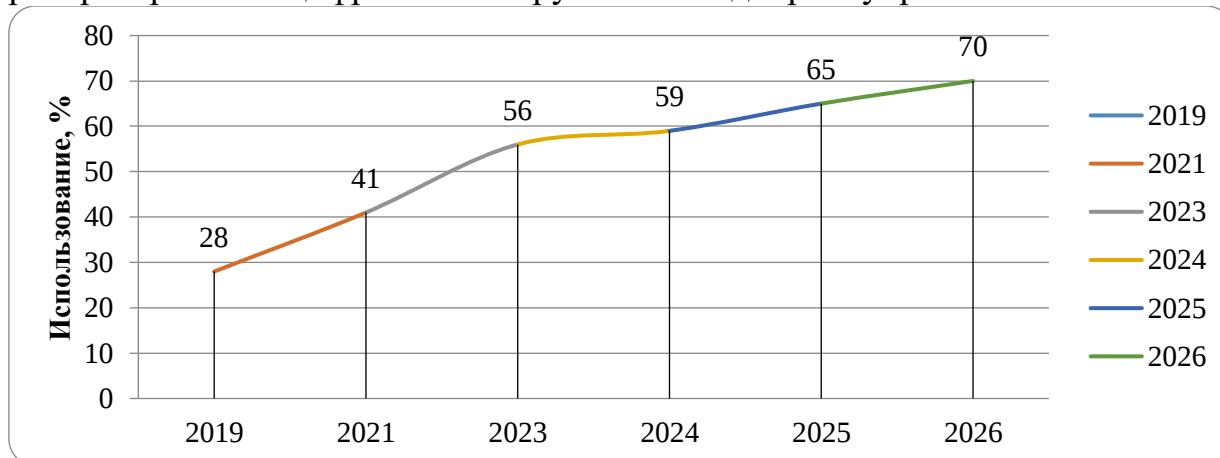


Рис. 5. Динамика использования цифровых сервисов в крюинговых услугах

Источник: составлено авторами по данным [2]

Fig. 5. Dynamics of the use of digital services in crewing services

Source: compiled by the authors based on [2]

В совокупности данные таблицы 5 и рисунка 5 демонстрируют, что рост использования цифровых сервисов в крюинговых услугах носит количественный, но не качественный характер. Несмотря на увеличение доли компаний, применяющих цифровые инструменты, уровень их интеграции остаётся недостаточным для формирования полноценных платформенных экосистем. Это подтверждает вывод о том, что цифровизация рынка морского крюинга требует перехода от точечной автоматизации к системным платформенным решениям.

Таблица 5

Использование цифровых инструментов в крюинговых услугах
Table 5

Using digital tools in crewing services

Показатель	2019	2021	2023	2024	2025	2026
Использование цифровых баз данных моряков, %	28	41	56	63	69	74
Онлайн-коммуникации моряками, %	35	48	62	67	72	76
Интегрированные платформенные решения, %	9	14	21	24	27	31

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

Проведённый анализ позволяет рассматривать цифровизацию рынка морского крюинга как частный случай более широких процессов платформенной трансформации B2B-рынков услуг. На текущем этапе цифровые инструменты в крюинговых компаниях используются преимущественно для автоматизации операционных функций: ведения баз данных моряков, электронного документооборота, онлайн-коммуникаций и предварительного подбора кандидатов. Однако данные инструменты, как правило, не объединены в единую цифровую экосистему, что ограничивает возможности комплексного управления взаимодействиями между участниками рынка.

Для сопоставления можно обратиться к практикам других отраслей B2B-услуг, где платформенная логика реализована более последовательно. Так, в логистике цифровые платформы обеспечивают сквозную координацию перевозчиков, грузоотправителей и складских операторов, объединяя планирование, мониторинг и аналитику в рамках единого интерфейса. В сфере HR-технологий платформенные решения позволяют интегрировать подбор персонала, оценку компетенций, управление контрактами и аналитику занятости.

В отличие от указанных отраслей, рынок морского крюинга характеризуется фрагментарным внедрением цифровых решений, где каждый элемент цифровизации функционирует автономно. Это приводит к сохранению высокой асимметрии информации и транзакционных издержек, несмотря на формальное использование цифровых инструментов. Таким образом, цифровизация рынка крюинга в настоящее время не тождественна его платформизации, а представляет собой переходный этап, предшествующий формированию полноценных B2B-платформ.

Таблица 6

Уровни платформенной зрелости рынка морского круинга

Table 6

Levels of platform maturity in the marine crewing market

Уровень	Характеристика	Доля компаний, %
Начальный	Локальные ИТ-решения	49
Средний	Частичная цифровая интеграция	30
Продвинутый	Платформенные модели	21

Источник: составлено авторами с использованием [1; 2]

Source: compiled by the authors based on [1; 2]

Выделенные уровни платформенной зрелости позволяют более детально охарактеризовать текущее состояние рынка морского круинга и направления его дальнейшей трансформации. Начальный уровень, представленный почти половиной компаний, характеризуется использованием локальных ИТ-решений, не связанных между собой. В данном случае цифровизация выполняет вспомогательную функцию и не оказывает существенного влияния на архитектуру B2B-взаимодействий.

Средний уровень платформенной зрелости предполагает частичную интеграцию цифровых инструментов, когда отдельные процессы подбора, коммуникаций и управления контрактами объединяются в рамках корпоративных информационных систем. Однако взаимодействие с внешними участниками рынка - судовладельцами и моряками - по-прежнему осуществляется через разрозненные каналы, что ограничивает эффект масштабируемости.

Продвинутый уровень платформенной зрелости, доля которого остаётся наименьшей, характеризуется формированием платформенных моделей, обеспечивающих сквозную координацию взаимодействий всех участников рынка. На данном уровне цифровая платформа выполняет функции не только подбора и управления экипажами, но и аналитики, прогнозирования потребности в кадрах, а также управления клиентским опытом.

Таким образом, распределение компаний по уровням платформенной зрелости свидетельствует о том, что рынок морского круинга в Российской Федерации находится на стадии структурного перехода. Наличие ограниченного числа компаний с продвинутыми платформенными моделями указывает на потенциальные точки роста и возможности формирования конкурентных преимуществ за счёт интеграции маркетинговых, кадровых и цифровых функций.

Полученные данные свидетельствуют о том, что цифровизация рынка происходит неравномерно: преобладает автоматизация отдельных функций, тогда как доля полноценных платформенных решений остаётся низкой. Исходя из вышесказанного, можно сказать, что рынок морского круинга находится на переходной стадии от традиционной агентской модели к



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

платформенной. Анализ уровня цифровизации показывает, что рынок морского круинга характеризуется асимметричным развитием платформенных решений. Преобладание начального и среднего уровней цифровой зрелости указывает на то, что цифровые инструменты в настоящее время используются преимущественно для автоматизации отдельных операций, а не для комплексного управления взаимодействиями. Это позволяет сделать вывод о наличии значительного неиспользованного потенциала платформенной трансформации, реализация которого требует интеграции маркетинговых, кадровых и аналитических функций в рамках единой B2B-платформы.

4. Обсуждение результатов в контексте B2B-платформенной экономики. Таким образом, совокупный анализ статистических данных позволяет сделать вывод о наличии объективных экономических предпосылок для развития B2B-платформ в сфере морского круинга. Рост морских перевозок, увеличение численности занятых моряков и усложнение структуры занятости формируют устойчивый спрос на посреднические услуги. Вместе с тем фрагментарность цифровых решений и отсутствие интеграции маркетинговых и управленческих процессов сдерживают формирование полноценных платформ.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что рынок морского круинга в Российской Федерации находится в состоянии институционального и технологического перехода. С одной стороны, рост масштабов морских перевозок и контрактной занятости формирует устойчивый спрос на посреднические услуги. С другой стороны, отсутствие зрелых платформенных решений приводит к воспроизводству транзакционных издержек и снижает потенциал стратегического маркетингового управления. В этом контексте морской круинг следует рассматривать не как вспомогательную функцию судоходства, а как самостоятельный B2B-рынок, развитие которого напрямую связано с формированием цифровых платформ и интегрированных моделей взаимодействия. Думается, что дальнейшее развитие рынка должно быть связано с переходом от локальной цифровизации к системным платформенным моделям, обеспечивающим снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности B2B-взаимодействий [12; 13].

Заключение

Проведённое исследование подтвердило высокую актуальность анализа рынка морского круинга как B2B-сегмента платформенной экономики Российской Федерации. В условиях роста экономической значимости морского транспорта и усложнения структуры занятости моряков круинговые услуги приобретают системный характер и выходят за рамки вспомогательной функции судоходных компаний.

Анализ научных источников показал, что существующие исследования фокусируются либо на проблемах цифровизации экономики в целом, либо на отраслевых аспектах морского транспорта, не рассматривая рынок круинга



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

как самостоятельный объект платформенной трансформации. Это позволило обосновать научную новизну настоящего исследования и определить его место в системе современных экономических знаний.

Использование официальных статистических данных Росстата и Министерства транспорта Российской Федерации обеспечило эмпирическую достоверность выводов и позволило выявить устойчивые тенденции роста спроса на крюинговые услуги, расширения контрактной занятости и постепенного внедрения цифровых инструментов. Вместе с тем установлено, что уровень платформенной зрелости рынка остаётся ограниченным, что сдерживает повышение его эффективности. В результате проведённого исследования выявлены ключевые тенденции развития морского транспорта и занятости моряков, а также определены факторы роста спроса на крюинговые услуги.

Выявленные тенденции:

1) Устойчивый рост грузооборота морского транспорта в Российской Федерации, что свидетельствует о растущей экономической значимости морского транспорта как элемента транспортной системы страны.

2) Усложнение структуры занятости моряков, с увеличением доли контрактной занятости и возрастающей ролью крюинговых агентств как посредников на рынке морского труда.

Определены следующие факторы роста спроса на крюинговые услуги:

-увеличение объёмов морских перевозок, что напрямую увеличивает потребность в квалифицированных экипажах;

-рост числа судов под иностранным флагом и участие российских моряков в международных контрактах, что создаёт стабильный спрос на профессиональные посреднические услуги;

-усложнение квалификационных требований к экипажам судов, что увеличивает потребность в специализированных кадровых агентствах и крюинговых компаниях.

Актуальность формирования интегрированных платформенных моделей. В ходе исследования подтверждена необходимость создания интегрированных цифровых платформ, которые обеспечат более высокую степень координации между участниками рынка и снизят транзакционные издержки. На данный момент рынок морского крюинга в России находится на стадии цифровизации, однако фрагментарность цифровых решений не позволяет создать единую платформенную экосистему, что ограничивает рост рынка.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при разработке стратегий цифрового развития крюинговых компаний. Полученные выводы могут быть использованы для оптимизации процессов подбора экипажей, управления трудовыми ресурсами и повышения эффективности B2B-взаимодействий. Перспективы дальнейших исследований связаны с моделированием B2B-



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

платформ в сфере морского труда, что откроет новые возможности для создания интегрированных цифровых решений и повысит конкурентоспособность круизных компаний на рынке морских перевозок.

Литература

1. Федеральная служба государственной статистики. Транспорт в России: статистический сборник. М.: Росстат, 2023. 172 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>.
2. Министерство транспорта Российской Федерации. Доклад о состоянии и перспективах развития транспортного комплекса Российской Федерации. М.: Минтранс России, 2023. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents>.
3. Попов Е.В. Платформенная экономика: теория и практика // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 2. С. 345–359.
4. Квинт В.Л. Стратегическое управление в условиях цифровизации экономики. М. : Экономика, 2020. 412 с.
5. Азоев Г. Л. Маркетинг услуг и B2B-рынки в цифровой экономике. - М. : ИНФРА-М, 2022. 286 с.
6. Шарков Ф. И. Коммуникации и доверие в B2B-маркетинге. М. : Дашков и К°, 2021. 304 с.
7. Бабкин А.В. Платформенная экономика в России: отраслевые особенности // Экономика и управление. 2022. № 6. С. 18–27.
8. Кузнецов А.Л. Управление человеческими ресурсами в судоходных компаниях. СПб. : Моркнига, 2020. 248 с.
9. Сергеев В.И. Рынок морского труда в Российской Федерации: состояние и тенденции // Морской флот. - 2021. - № 4. - С. 42–48.
10. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003.
11. Evans D., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston : HBR Press, 2016.
12. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.
13. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
14. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic // Journal of the Academy of Marketing Science. 2008.
15. Payne A., Frow P. Relationship marketing // Journal of Services Marketing. 2017.
16. Ассоциация морских торговых портов. Итоги работы морских портов Российской Федерации за 2025 год. М., 2026.

References

1. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki. Transport v Rossii: statisticheskii sbornik [Transport in Russia: Statistical Yearbook]. Moscow: Rosstat; 2023. 172 p. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (accessed 19.02.2026). (In Russ.).
2. Ministerstvo transporta Rossiiskoi Federatsii. Doklad o sostoyanii i perspektivakh razvitiya transportnogo kompleksa Rossiiskoi Federatsii [Report on the State and Prospects of Development of the Transport Complex of the Russian Federation]. Moscow: Mintrans Rossii; 2023. Available at: <https://mintrans.gov.ru/documents> (accessed 19.02.2026). (In Russ.).
3. Popov E.V. Platformennaya ekonomika: teoriya i praktika [Platform Economy: Theory and Practice]. Ekonomika regiona [Economy of Region]. 2021;17(2):345–359. (In Russ., abstract in Eng.).
4. Kvint V.L. Strategicheskoe upravlenie v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki [Strategic Management in the Context of Digitalization of the Economy]. Moscow: Ekonomika; 2020. 412 p. (In Russ.).
5. Azoev G.L. Marketing uslug i B2B-rynki v tsifrovoi ekonomike [Services Marketing and B2B Markets in the Digital Economy]. Moscow: INFRA-M; 2022. 286 p. (In Russ.).
6. Sharkov F.I. Kommunikatsii i doverie v B2B-marketinge [Communications and Trust in B2B Marketing]. Moscow: Dashkov i K°; 2021. 304 p. (In Russ.).
7. Babkin A.V. Platformennaya ekonomika v Rossii: otraslevye osobennosti [Platform Economy in Russia: Sectoral Features]. Ekonomika i upravlenie [Economics and Management]. 2022;(6):18–27. (In Russ., abstract in Eng.).
8. Kuznetsov A.L. Upravlenie chelovecheskimi resursami v sudokhodnykh kompaniyakh [Human Resource Management in Shipping Companies]. Saint Petersburg: Morkniga; 2020. 248 p. (In Russ.).
9. Sergeev V.I. Rynok morskogo truda v Rossiiskoi Federatsii: sostoyanie i tendentsii [Maritime Labour Market in the Russian Federation: State and Trends]. Morskoi flot [Marine Fleet]. 2021;(4):42–48. (In Russ., abstract in Eng.).
10. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association. 2003. (In Eng.).
11. Evans D., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: HBR Press; 2016. (In Eng.).
12. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press; 1985. (In Eng.).
13. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press; 1990. (In Eng.).
14. Vargo S.L., Lusch R.F. Service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. (In Eng.).

15. Payne A., Frow P. Relationship marketing. Journal of Services Marketing. 2017. (In Eng.).

16. Assotsiatsiya morskikh trgovykh portov. Itogi raboty morskikh portov Rossiiskoi Federatsii za 2025 god [Results of the Work of Seaports of the Russian Federation for 2025]. Moscow; 2026. (In Russ.).

© Кольган М.В., Агаев Т.М., 2026

