



Российская академия предпринимательства

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

Том 19 № 3 2026

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования
Российской Федерации

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2004 г.

www.pp-mag.ru

Москва
2026



Russian Academy of Entrepreneurship

ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 19 No. 3 2026

Included to the List of the reviewed scientific magazines and editions
recommended by Highest Certifying Commission
of the Ministry of Science and High Education of the Russian Federation

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2004

www.pp-mag.ru

Moscow

2026

Путеводитель предпринимателя

Putevoditel' predprinimatelya

Научно-практический журнал

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Балабанов Владимир Семенович — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Балабанова Анна Владимировна — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Ахметов Лерик — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия.

Власов Анатолий Александрович — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

Власов Александр Викторович — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Воронченко Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

Миленков Александр Владимирович — доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтех, Москва, Россия

Миллерман Александр Самуилович — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

Мысляева Ирина Николаевна — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — доктор экономических наук, профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Русавская Алевтина Викторовна — доктор экономических наук, профессор, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Entrepreneur's Guide

Scientific and Practical Journal

EDITORIAL BOARD

CHIEF EDITOR

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Senior research associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

Kuznetsova Elena I. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

Milenkov Alexander V. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of world financial markets and fintech, Moscow, Russia

Millerman Alexander S. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

Myslyaeva Irina N. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Vlasov Alexander V. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Voronchenko Tamara V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair of Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudenkov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № ФС77 –84392 от 29 декабря 2022 г., ПИ № 77 –17479 от 18 февраля 2004 г.
ISSN:	2073–9885
ISSN on–line:	2687–136X
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	E38941
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2026 © Российская академия предпринимательства, оформление макета, 2026
Учредитель:	АНО ДПО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.pp-mag.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720 –47 –27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	30.07.2026

Media Registration Certificate:	ПИ No. ФС77—84392 dated December 29, 2022, ПИ No. 77—17479 dated February 18, 2004
ISSN:	2073-9885
ISSN on-line:	2687-136X
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	E38941
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2026 © Russian academy of entrepreneurship, layout design, 2026
Founder:	ANO APE «Russian academy of entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.pp-mag.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720-47-27
Signed to the print:	30.07.2026

Содержание

Цифровизация экономики

Научная статья

- Стратегии масштабирования бизнеса: интеграция искусственного интеллекта в управление проектами для устойчивого роста** 11
О. В. Александрова, И. Е. Николаев

Обзорная статья

- Роль искусственного интеллекта в трансформации управленческих процессов коммерческих организаций** 23
А. С. Ефремов

Научная статья

- Риски алгоритмической торговли и их классификация** 30
А. В. Миленков, С. Н. Макеев

Научная статья

- Управленческие ограничения закрытых архитектур автоматизированных систем управления технологическими процессами в цифровой трансформации промышленных предприятий критической информационной инфраструктуры** 38
В. И. Хабаров, А. Я. Кравцов

Финансово–кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Научная статья

- Обоснование методики оценки финансовой устойчивости девелоперских организаций на основе системы драйверов** 52
М. Е. Мокаев

Региональная и отраслевая экономика

Обзорная статья

- Деревообрабатывающая промышленность Российской Федерации в 2025 году: состояние и перспективы развития** 62
А. В. Дектярева, Н. В. Лазарева

Обзорная статья

- Интеллектуальная собственность как фактор сбалансированного развития экономики** 69
А. О. Ксензов

Научная статья

- Цифровизация пассажирского сервиса на речных круизных судах** 78
Е. А. Наумова, Д. Ю. Кравцов, А. А. Непомнящих

Научная статья

- Стратегическое управление туристским кластером в условиях ограниченной координации участников** 87
Ф. М. Сафин, Р. С. Гарифуллина, Н. В. Борисова

Управленческие аспекты предпринимательства

Научная статья

- Ротация руководителей: ловушки принципа Питера и миф об универсальном менеджере** 100
Н. А. Богатов, А. С. Савина, Е. А. Халаджан, Д. С. Лопаткин, Т. А. Шпилькина

Обзорная статья

- Управление распределёнными международными командами как фактор конкурентоспособности в отрасли Web3** 110
М. П. Джерлис

Обзорная статья

- Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний: обзор современных подходов** 118
Р. Ю. Малиновский

Научная статья

- Гибридная модель привлечения венчурного капитала с последовательным переключением между холодным и теплым каналами на основе данных об откликах** 125
А. А. Мастыкина

Научная статья

- Методические подходы к управлению тендерной активностью на предприятиях промышленного инжиниринга** 137
А. В. Матвиенко

Обзорная статья

- Стратегии вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения** 145
В. Н. Соловьёв

Научная статья

- Эффективная стратегия управления бизнес-процессами — залог конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации** 153
Д. С. Шихалиева

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Обзорная статья

- Влияние христианской этики на деятельность гражданских государственных служащих** 161
И. Н. Юсупова

Мировая экономика и предпринимательство

Научная статья

- Франчайзинг как инструмент модернизации малого и среднего бизнеса в Узбекистане: детерминанты роста и институциональные ограничения** 166
М. Р. Азимова

Страховое дело

Научная статья

- Организационно-правовые аспекты построения страховой защиты в ресторанном бизнесе в 2026 году** 178
М. В. Пичугин

Contents

Digitalization of economy

Original article

- Business scaling strategies: integrating artificial intelligence into project management for sustainable growth** 11
O. V. Aleksandrova, I. E. Nikolaev

Review article

- The role of artificial intelligence in transforming the management processes of commercial organizations** 23
A. S. Efremov

Original article

- Algorithmic trading risks and their classification** 30
A. V. Milenkov, S. N. Makeev

Original article

- Management limitations of closed architectures of automated process control systems in the digital transformation of industrial enterprises operating critical information infrastructure** 38
V. I. Khabarov, A. Ya. Kravtsov

Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Original article

- Justification of the methodology for assessing the financial stability of development organizations based on a system of drivers** 52
M. E. Mokaev

Regional and Industry Economy

Review article

- The woodworking industry of the Russian Federation in 2025: state and development prospects** 62
A. V. Dektyareva, N. V. Lazareva

Review article

- Intellectual property as a factor of balanced economic development** 69
A. O. Ksenzov

Original article

- Digitalization of passenger services on river cruise ships** 78
E. A. Naumova, D. Y. Kravtsov, A. A. Nepomnyashchikh

Original article

- Strategic management of a tourism cluster in conditions of limited coordination among participants** 87
F. M. Safin, R. S. Garifullina, N. V. Borisova

Management aspects of entrepreneurship

Original article

- Managerial rotation: pitfalls of the Peter principle and the myth of the universal manager** 100
N. A. Bogatov, A. S. Savina, E. A. Khaladzhani, D. S. Lopatkin, T. A. Shpilkina

Review article

- Management of Distributed International Teams
as a Competitiveness Factor in the Web3 Industry** 110
M. Jerlis

Review article

- Organizational determinants of the internationalization
of international FMCG companies: a review of contemporary approaches** 118
R. Yu. Malinovsky

Original article

- A hybrid venture capital fundraising model with sequential switching
between cold and warm channels based on response data** 125
A. A. Mastykina

Original article

- Methodological approaches to tender activity management
at industrial engineering enterprises** 137
A. V. Matvienko

Review article

- Strategies for bringing high-tech medical solutions
to the healthcare market** 145
V. N. Solovyov

Original article

- An effective business process management strategy
is the key to an enterprise's competitiveness
in the context of digital transformation** 153
D. S. Shikhaliyeva

Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Review article

- The influence of Christian ethics on the activities of civil servants** 161
I. N. Yusupova

World Economy and Entrepreneurship

Original article

- Franchising as a tool to modernize small and medium-sized businesses in Uzbekistan:
growth determinants and institutional constraints** 166
M. R. Asimova

Insurance business

Original article

- Organizational and legal aspects of building insurance protection
in the restaurant business in 2026** 178
M. V. Pichugin

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-11-22>



Научная статья / Original article
УДК 004.8

Стратегии масштабирования бизнеса: интеграция искусственного интеллекта в управление проектами для устойчивого роста

О. В. Александрова

Ассистент

olyalya690@mail.ru

Кафедра бухгалтерского учета и электронного бизнеса,
Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова,
Чебоксары, Россия

И. Е. Николаев

Студент

salyttt02@mail.ru

Кафедра бухгалтерского учета и электронного бизнеса,
Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова,
Чебоксары, Россия

Аннотация: Статья посвящена обоснованию стратегий масштабирования использования искусственного интеллекта (ИИ) в управлении проектами предпринимательских структур. В статье выделяются четыре ключевые взаимосвязанные стратегии: выравнивание ИИ-инициатив с целями бизнеса и портфельный подход к проектам, поэтапное внедрение через пилотные проекты и «быстрые победы», трансформация компетенций, а также формирование стратегии данных и предиктивной аналитики. Показано, что привязка ИИ-проектов к приоритетам развития компании и использование портфельного управления позволяют уходить от фрагментарных экспериментов к системному внедрению ИИ. Поэтапное внедрение ИИ через пилоты снижает риски, обеспечивает быстрый демонстрационный эффект и формирует доверие со стороны пользователей и руководства. Отдельное внимание уделено роли единого контура данных и предиктивной аналитики для повышения точности планирования, оценки рисков и оптимизации загрузки ресурсов в проектном управлении. Обосновывается, что сочетание этих четырех стратегий создаёт целостную рамку, в которой ИИ становится устойчивым инструментом повышения эффективности проектной деятельности и обеспечения долгосрочного роста бизнеса в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: масштабирование бизнеса, AI в управлении проектами, цифровизация, устойчивый рост, проектный менеджмент.

Для цитирования: Александрова О.В., Николаев И.Е. Стратегии масштабирования бизнеса: интеграция искусственного интеллекта в управление проектами для устойчивого роста. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 11–22. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-11-22>.

Business scaling strategies: integrating artificial intelligence into project management for sustainable growth

O. V. Aleksandrova

Assistant

olyalya690@mail.ru

Department of Accounting and Electronic Business,
I. N. Ulyanov Chuvash State University,
Cheboksary, Russia

I. E. Nikolaev

Student

salyttt02@mail.ru

Department of Accounting and Electronic Business,
I. N. Ulyanov Chuvash State University,
Cheboksary, Russia

Abstract: The article examines strategies for scaling the use of artificial intelligence (AI) in project management within entrepreneurial organizations. The article highlights four interrelated strategies: aligning AI initiatives with business goals and applying a portfolio approach to projects, gradual implementation through pilot projects and «quick wins», transformation of competencies and building a robust data and predictive analytics strategy. The paper shows that aligning AI projects with strategic priorities and managing them as a portfolio helps organizations move from fragmented experiments to systematic AI deployment. Step-by-step implementation via pilots reduces risks, delivers rapid demonstrable results, and builds trust in AI among managers and end-users. Special attention is paid to the role of an integrated data environment and predictive analytics in improving schedule accuracy, risk assessment, and resource allocation in project management. The article argues that combining these four strategies forms a coherent framework in which AI becomes a sustainable tool for enhancing project performance and supporting the long-term growth of businesses in the digital economy.

Keywords: business scaling, AI in project management, digitalization, sustainable growth, and project management.

For citation: Aleksandrova O.V., Nikolaev I.E. Business scaling strategies: integrating artificial intelligence into project management for sustainable growth. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 11–22. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-11-22>.

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в управление проектами постепенно превращается из набора локальных экспериментов в одну из ключевых основ масштабирования бизнеса и достижения устойчивого роста в цифровой экономике ¹. Современные исследования и практические рекомендации для компаний подчеркивают, что эффективное масштабирование ИИ требует не только выбора конкретных технологий, но и выстраивания последовательных стратегий, связанных с целями бизнеса, качеством данных, управлением изменениями и организационным обучением ². Для предпринимательских структур, ориентированных на проектную форму организации деятельности, это означает переход от спонтанного внедрения отдельных ИИ-сервисов к системному использованию ИИ как инструмента поддержки принятия решений и повышения управляемости портфеля проектов.

Первая ключевая стратегия масштабирования бизнеса через ИИ в управлении проектами — выравнивание ИИ-инициатив с целями бизнеса и портфельный подход к проектам. Эта стратегия предполагает, что внедрение ИИ жестко увязывается с приоритетами развития компании, а

¹ How To Scale AI In Your Organization [Электронный ресурс] / IBM. 2024. Режим доступа: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-scaling> (дата обращения: 16.04.2026).

² ГОСТ Р 7.0.11–2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

не рассматривается как изолированная технологическая инновация³. В методических материалах и обзорах для руководителей отмечается, что организации, которые заранее увязали проекты по ИИ с конкретными бизнес-целями, чаще достигают измеримого эффекта и успешного масштабирования, чем те, кто запускал инициативы без такой увязки.

Реализация данной стратегии начинается с формулирования карты ключевых бизнес-целей, релевантных горизонту стратегического планирования компании: рост выручки и прибыли, расширение клиентской базы, выход на новые сегменты, сокращение операционных издержек, повышение качества и скорости исполнения проектов⁴. В контексте управления проектами это может выражаться, например, в стремлении удвоить число одновременно реализуемых проектов без пропорционального увеличения штата менеджеров, сократить среднюю длительность проекта, уменьшить долю проектов с перерасходом бюджета или повысить индекс удовлетворенности ключевых заказчиков⁵. Для каждой такой цели определяются показатели эффективности, по которым в дальнейшем оценивается результат внедрения ИИ: точность планирования сроков, доля автоматизированных операций, количество просроченных задач, уровень загрузки сотрудников, время реакции на запрос клиента и другие метрики⁶.

Следующий шаг — формирование портфеля сценариев применения ИИ в управлении проектами. Под портфелем понимается структурированный набор гипотез и решений, каждое из которых описывает, как именно ИИ может поддержать конкретную бизнес-цель: автоматизацию отчетности, интеллектуальное планирование и перепланирование, поддержку принятия решений по приоритизации задач, предиктивную оценку рисков, обработку текстовых документов, анализ коммуникаций в проектной команде и другие варианты. Для каждого сценария оцениваются потенциальный бизнес-эффект, сложность внедрения, требования к данным и инфраструктуре, а также ожидаемые сроки получения первых результатов.

На основе такой оценки формируется приоритетный портфель ИИ-инициатив, в котором более простые и быстрые решения, например автоматизация подготовки стандартных отчетов о статусе проектов, дополняются более амбициозными и ресурсоемкими проектами, такими как построение предиктивных моделей рисков для портфеля проектов в целом. При этом портфель не является статичным: по мере накопления опыта он регулярно пересматривается, сценарии дополняются, объединяются или исключаются в зависимости от их эффективности и соответствия изменяющимся целям бизнеса⁷.

В рамках этой стратегии важным элементом является создание встроенной системы управления ИИ-инициативами: назначение ответственных за направление ИИ, определение процедур согласования и приоритизации проектов, установление регламентов по оценке результатов и принятию решений о масштабировании или завершении инициатив. Такой подход соответствует рекомендациям по управлению ИИ на уровне организации и повышает вероятность того, что ИИ перестанет восприниматься как отдельная ИТ-история и будет интегрирован в общую систему стратегического и проектного управления⁸.

³ Влияние предиктивной аналитики на деятельность предприятия [Электронный ресурс]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (дата обращения: 16.04.2026).

⁴ ГОСТ Р 7.0.11—2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

⁵ How To Scale AI In Your Organization [Электронный ресурс] / IBM. 2024. — Режим доступа: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-scaling> (дата обращения: 16.04.2026).

⁶ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

⁷ ГОСТ Р 7.0.11—2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

⁸ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

Вторая ключевая стратегия — поэтапное внедрение ИИ через пилотные проекты и «быстрые победы» как основа для масштабирования⁹. Практика показывает, что попытка одномоментно внедрить ИИ во всех бизнес-процессах и проектах без предварительных проверок приводит к росту рисков, усилению сопротивления персонала и высокой вероятности неудач. В качестве альтернативы предлагается стратегия постепенного внедрения, когда ИИ сначала используется в ограниченном числе пилотных проектов, способных дать быстрый, понятный и измеримый результат.

Реализация этой стратегии включает несколько этапов¹⁰. На первом этапе из портфеля ИИ-инициатив, сформированного в рамках первой стратегии, выбираются один-два пилотных сценария, сочетающих умеренную сложность с потенциально заметным эффектом для бизнеса. Это может быть, например, пилотный проект по автоматизированной генерации статусных отчетов на основе данных из системы управления задачами, внедрение ИИ-помощника для формирования первичных план-графиков или небольшой модуль предиктивной аналитики, оценивающий вероятность задержки проекта на ранней стадии¹¹.

Для каждого пилотного сценария подготавливается краткое техническое и бизнес-описание: формулируется проблема, которую предполагается решить, описываются ожидаемые эффекты, определяются критерии успеха, устанавливаются сроки пилота и набор требований к данным и инфраструктуре¹². Международные рекомендации подчеркивают важность четкого определения границ пилота: какие процессы будут изменены, какие команды вовлечены, как будет организован сбор обратной связи и анализ результатов.

Следующим шагом становится разработка минимально жизнеспособного решения (MVP), реализующего выбранный сценарий в базовом варианте. Это может быть интеграция облачного сервиса ИИ с уже используемой системой управления проектами, создание простого чат-бота, взаимодействующего с менеджером проекта, либо разработка небольшого веб-приложения или дашборда, отображающего результаты предиктивных моделей¹³. При построении таких решений применяются как готовые коммерческие платформы, так и открытые библиотеки машинного обучения, например scikit-learn, позволяющие строить и тестировать модели на основе исторических данных проектов¹⁴.

После этого MVP внедряется в повседневную работу выбранных проектных команд на ограниченный период опытной эксплуатации¹⁵. В течение этого времени осуществляется сбор количественных данных, отражающих изменение ключевых показателей эффективности до и после внедрения, а также качественной обратной связи от пользователей: анализируется удобство работы с системой, полезность рекомендаций ИИ, выявляются недостающие функции и потенциальные

⁹ Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).

¹⁰ Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).

¹¹ От пилотов к масштабированию: как получить эффект от внедрения GenAI в промышленности [Электронный ресурс]. СберПРО. 2026. — Режим доступа: <https://sber.pro/publication/ot-pilotov-k-masshtabirovaniyu-kak-poluchit-effekt-ot-vnedreniya-genai-v-promishlennosti/> (дата обращения: 16.04.2026).

¹² ГОСТ Р 7.0.11–2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

¹³ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

¹⁴ The State of AI: Global Survey 2025 [Электронный ресурс] / McKinsey & Company. 2025. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 16.04.2026).

¹⁵ Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).

улучшения¹⁶. Исследования и практические обзоры подчеркивают, что активное вовлечение пользователей в процесс пилотирования повышает доверие к решениям и помогает избежать ситуации, при которой технологии создаются формально, но фактически не используются.

По завершении пилота проводится анализ результатов: фактические эффекты сопоставляются с исходными ожиданиями, оценивается устойчивость достигнутых улучшений, выявляются причины отклонений¹⁷. На основе полученных данных принимается решение о дальнейшем развитии решения: о необходимости доработки и расширения функциональности, о масштабировании на новые команды и проекты либо о временной заморозке или прекращении сценария¹⁸. Если пилот признан успешным, он переводится в режим проектирования и внедрения промышленного решения, для которого дополнительно прорабатываются вопросы информационной безопасности, производительности, масштабируемости и сопровождения.

В результате масштабирование ИИ строится как цепочка управляемых итераций, каждая из которых приносит организации практический опыт, снижает неопределенность и уменьшает сопротивление изменениям¹⁹. В аналитических и методических материалах такой подход описывается как путь от экспериментов к устойчивым внедрениям, где «пилоты» и «быстрые победы» демонстрируют ценность ИИ для реальных пользователей и одновременно создают основу для расширения практик на другие процессы и проекты²⁰.

Третья ключевая стратегия — трансформации компетенций. ИИ в проектном управлении неизбежно меняет структуру труда. На передний план выходят data literacy, AI literacy, prompt literacy, способность оценивать обоснованность выводов модели и работать в смешанной среде, где часть аналитических операций делегируется алгоритму. Это подтверждается как международными исследованиями трудового эффекта ИИ, так и профессиональными опросами проектного сообщества: производительность возрастает не столько за счет вытеснения работников, сколько за счет комплементарности инвестиций в навыки, программное обеспечение и методы управления²¹.

Именно синтез перечисленных стратегий лег в основу авторской модели МАСШТАБ-ИИ. Ее название образовано от семи управленческих измерений:

- М — миссионно-стратегическое выравнивание;
- А — архитектура данных и процессов;
- С — сценарное проектирование и портфельный отбор use-cases;
- Ш — шлюзы доверия, соответствия и ответственности;
- Т — трансформация компетенций и управленческих ролей;
- А — адаптивное тиражирование успешных решений;
- Б — баланс экономических, социальных и регуляторных эффектов.

Принципиальное отличие данной модели от описательных рамок состоит в ее операционализации. Каждое из семи измерений может быть оценено по шкале от 0 до 5, где 0 означает отсут-

¹⁶ От пилотов к масштабированию: как получить эффект от внедрения GenAI в промышленности [Электронный ресурс]. СберПРО. 2026. — Режим доступа: <https://sber.pro/publication/ot-pilotov-k-masshtabirovaniyu-kak-poluchit-effekt-ot-vnedreniya-genai-v-promishlennosti/> (дата обращения: 16.04.2026).

¹⁷ ГОСТ Р 7.0.11–2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

¹⁸ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

¹⁹ ГОСТ Р 7.0.11–2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

²⁰ Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).

²¹ OECD/BCG/INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. OECD Publishing, 2025. Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html (дата обращения: 16.04. 2026).

ствие контура, а 5 — его институциональную зрелость на уровне проектного портфеля. Тогда интегральный индекс можно представить следующим образом:

Индекс зрелости МАСШТАБ-ИИ = $(M + A1 + C + Sh + T + A2 + B) / 35$.

Интерпретация индекса предлагается следующая:

0,00–0,39 — фрагментарная зрелость, режим локальных экспериментов;

0,40–0,69 — переходная зрелость, режим контролируемого масштабирования;

0,70–1,00 — масштабируемая зрелость, режим платформенного использования ИИ в проектом контуре.

Такой подход позволяет превратить концептуальную модель в инструмент управленческой диагностики и научного сравнения организаций между собой.

Практическая траектория реализации модели представлена в таблице в формате mermaid timeline. Она отражает переход от диагностики и отбора сценариев к портфельному масштабированию и оценке воздействия. Последовательность этапов согласуется с международными рекомендациями по AI governance и с эмпирическим выводом о центральной роли redesign workflows в достижении финансового эффекта.

Таблица 1

Этапы внедрения модели МАСШТАБ-ИИ ²²

Этапы внедрения модели МАСШТАБ-ИИ	Описание
Месяцы 1–2	Стратегическая диагностика, формирование карты целей роста, выбор приоритетных use-cases
Месяцы 3–4	Аудит данных и процессов, определение требований к интеграции, настройка правил доступа и ролей
Месяцы 5–7	Запуск пилотов, внедрение ИИ в планирование, отчетность и риск-мониторинг
Месяцы 8–10	Оценка эффекта пилотов, корректировка процессов, закрепление human-in-the-loop
Месяцы 11–14	Масштабирование на портфель проектов, интеграция с ERP, CRM и PM-системами, стандартизация шаблонов и метаданных
Месяцы 15–18	Формирование корпоративного реестра ИИ-решений, регулярный мониторинг KPI и пересмотр политики

Для того чтобы модель могла использоваться в прикладном исследовании и в системе управления компанией, необходим второй контур операционализации — набор KPI. Такой набор приведен в таблице 2.

Таблица 2

KPI-метрики для оценки зрелости и результативности модели МАСШТАБ-ИИ ²³

KPI	Способ измерения	Рекомендуемый ориентир через 12–18 мес.	Управленческий смысл
Сжатие проектного цикла	(средняя длительность проекта до внедрения — после внедрения) / до внедрения	10–20% сокращения	показывает, дает ли ИИ реальный выигрыш во времени
Точность прогнозов сроков и бюджета	изменение ошибки план-факт (MAPE или иной единый показатель)	улучшение не менее чем на 15%	отражает качество ИИ-поддержки планирования

²² Составлено на основе международных рекомендаций по AI governance и с эмпирическим выводом о центральной роли redesign workflows в достижении финансового эффекта: McKinsey, 2025; NIST, 2023; ISO, 2023.

²³ Составлено автором на основе [OECD, 2025], [McKinsey, 2025], [NIST, 2023], [NIST, 2024], [ISO, 2023], [ISO, 2025], а также собственных предложений по операционализации модели.

Продолжение таблицы 2

KPI	Способ измерения	Рекомендуемый ориентир через 12–18 мес.	Управленческий смысл
Доля рутинных операций, автоматизированных ИИ	автоматизированные операции / все рутинные операции	25–50%	характеризует высвобождение управленческого времени
Коэффициент перехода из пилота в масштаб	число решений, тиражированных после пилота / общее число пилотов	не ниже 0,35	отделяет реальные внедрения от «мертвых пилотов»
Коэффициент повторного использования решений	количество проектов, использующих стандартизированный ИИ-модуль / число проектов с ИИ	не ниже 0,50	показывает платформенность и накопление организационного знания
Доля критических ИИ-решений с человеческой верификацией	верифицированные критические выводы / все критические выводы	100%	измеряет зрелость доверия и контроля
Плотность ИИ-инцидентов	число инцидентов конфиденциальности, ошибки высокого риска, несанкционированные обращения / 1000 взаимодействий	устойчивое снижение квартал к кварталу	отражает качество AI governance
Охват сотрудников ИИ-компетенциями	сотрудники, прошедшие релевантное обучение / сотрудники, вовлеченные в проектный контур	60–80%	фиксирует способность организации работать в гибридной среде
Экономический эффект от ИИ в проектном контуре	суммарная экономия и/или прирост выручки, атрибутируемые ИИ-решениям	положительный ROI на уровне направления или портфеля	связывает ИИ с финансовой логикой роста
Индекс доверия пользователей	результаты опроса проектных менеджеров и внутренних заказчиков	устойчивый рост к базовому уровню	показывает, принят ли ИИ профессиональным сообществом организации

Четвертая ключевая стратегия, дополняющая первые три, — формирование стратегии данных и предиктивной аналитики в управлении проектами ²⁴. Отсутствие качественного контура данных часто становится препятствием для масштабирования ИИ в организациях и причиной того, что модели оказываются нестабильными, а их результаты малоубедительными для бизнеса ²⁵. Экспертные материалы по данным и ИИ подчеркивают необходимость рассматривать данные как стратегический актив и выстраивать системный подход к их сбору, хранению, обеспечению качества и использованию.

²⁴ Перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия [Электронный ресурс]. Журнал прикладных исследований. 2024. — Режим доступа: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/110106/view> (дата обращения: 16.04.2026).

²⁵ Влияние предиктивной аналитики на деятельность предприятия [Электронный ресурс]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (дата обращения: 16.04.2026).

В рамках этой стратегии первым шагом становится инвентаризация источников проектной информации: анализируются системы управления задачами и проектами, учет трудозатрат, финансовые и ERP-системы, CRM, системы электронного документооборота, корпоративные мессенджеры и электронная почта²⁶. Оценивается, какие данные уже доступны, насколько они полны, насколько согласованы между собой и какие существуют пробелы: отсутствующие поля, несоответствие форматов, дублирование записей и другие проблемы качества данных.

Затем разрабатывается единый логический контур данных для проектов, который может быть реализован в форме централизованного хранилища, витрины данных или совокупности интегрированных информационных систем, обеспечивающих согласованный доступ к информации²⁷. На этом этапе определяются и закрепляются стандарты описания проектов: единая структура карточки проекта, классификация типов задач, этапов и результатов, правила указания сроков, статусов и версионности, а также единообразные справочники по ролям и ресурсам²⁸. Рекомендации по составлению и структурированию описаний документов, содержащиеся в национальных стандартах ГОСТ 7.1–2003 и ГОСТ Р 7.0.11–2011, могут использоваться в качестве ориентира при формировании единых правил описания проектной документации и ее элементов.

После создания базового контура данных организация переходит к внедрению предиктивной аналитики. Используя накопленные данные о проектах, строятся модели, способные прогнозировать вероятность задержки проекта, риск превышения бюджета, вероятность перегрузки отдельных сотрудников или влияние изменений требований на итоговое качество результата²⁹. Для этого применяются методы машинного обучения, реализуемые, в частности, в библиотеках таких как *scikit-learn*, что позволяет строить модели классификации и регрессии, выявлять значимые факторы и тестировать гипотезы, связанные с рисками и эффективностью проектов³⁰.

Особое внимание уделяется требованию интерпретируемости таких моделей для менеджеров и иных пользователей³¹. Это означает, что помимо итогового прогноза, например вероятности задержки проекта, необходимо предоставлять информацию о том, какие факторы внесли наибольший вклад в данный результат: уровень загрузки команды, доля критических задач, величина временного резерва, частота изменения требований и другие параметры. Интерпретируемость способствует формированию доверия к ИИ и позволяет менеджерам использовать результаты моделирования как основу для конкретных управленческих решений, а не как непрозрачный «черный ящик».

Эффективная стратегия данных обязательно включает процессы обеспечения качества и безопасности информации³². Рекомендации по управлению ИИ и данными подчеркивают необходимость внедрения процедур валидации данных, регулярной проверки на наличие пропусков, аномалий и противоречий, а также организации процессов обновления, резервного копирования и

²⁶ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

²⁷ Влияние предиктивной аналитики на деятельность предприятия [Электронный ресурс]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (дата обращения: 16.04.2026).

²⁸ ГОСТ 7.82–2001. Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие правила и правила составления. — М.: Изд-во стандартов, 2002. 12 с.

²⁹ Искусственный интеллект (рынок России) [Электронный ресурс]. TAdviser. 2026. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 16.04.2026).

³⁰ The State of AI: Global Survey 2025 [Электронный ресурс] / McKinsey & Company. 2025. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 16.04.2026).

³¹ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

³² Перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия [Электронный ресурс]. Журнал прикладных исследований. 2024. — Режим доступа: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/110106/view> (дата обращения: 16.04.2026).

архивирования информации. Важным аспектом является защита персональных и коммерчески чувствительных данных, особенно при использовании облачных решений и внешних ИИ-сервисов: требуется четкая регламентация доступа, применение методов анонимизации и шифрования, проведение внутреннего аудита операций с данными³³.

В совокупности, описанные четыре стратегии — выравнивание ИИ-инициатив с целями бизнеса и портфельный подход, поэтапное внедрение через «пилоты» и «быстрые победы», а также формирование стратегии данных и предиктивной аналитики — создают целостную рамку, в которой ИИ выступает не точечной инновацией, а устойчивым инструментом масштабирования предпринимательских структур³⁴.

Первая стратегия позволяет встроить проекты по ИИ в общую логику стратегического развития компании, устранить разрыв между технологическими инициативами и реальными потребностями бизнеса, а также выстроить прозрачные правила отбора и приоритизации ИИ-проектов в портфеле.

Вторая стратегия, основанная на пилотных проектах и «быстрых победах», снижает риски крупных неудач, дает возможность накопить практический опыт в контролируемых условиях и формирует доверие к ИИ со стороны руководителей и сотрудников за счет демонстрации конкретных, измеримых результатов в реальных проектах³⁵.

Третья стратегия, ориентированная на данные и предиктивную аналитику, создает фундамент, без которого масштабирование ИИ превращается в набор разрозненных экспериментов: именно наличие согласованного контура данных, единых стандартов описания проектов и устойчивых процессов обеспечения качества информации позволяет моделям ИИ выдавать стабильные и интерпретируемые прогнозы, которые менеджеры готовы использовать в управленческих решениях.

Применение такой рамки на практике дает предпринимателям возможность перейти от фрагментарного и экспериментального использования ИИ к системному, масштабируемому и управляемому внедрению, где проектное управление становится одним из центральных контуров применения искусственного интеллекта³⁶. По мере того, как число проектов и сложность портфеля растут, ИИ-инструменты помогают поддерживать прозрачность статусов, повышать точность планирования, оптимизировать распределение ресурсов и заранее выявлять риски, что особенно важно для малых и средних компаний, испытывающих ограничения по человеческим и финансовым ресурсам³⁷.

В долгосрочной перспективе сочетание стратегического выравнивания, поэтапного внедрения и развитой стратегии данных позволяет не только повысить эффективность отдельных проектов, но и сформировать основу для устойчивого роста бизнеса: ускорить вывод новых продуктов и услуг на рынок, повысить качество обслуживания клиентов, снизить издержки и усилить конкурентные позиции в условиях цифровой экономики³⁸.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что масштабирование искусственного интеллекта в проектном управлении не может рассматриваться исключительно

³³ ГОСТ 7.1—2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления. — М.: Стандартинформ, 2004. 24 с.

³⁴ ГОСТ Р 7.0.11—2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Общие требования и правила оформления. — М.: Стандартинформ, 2011. 23 с.

³⁵ Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).

³⁶ ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. КТ-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).

³⁷ Искусственный интеллект (рынок России) [Электронный ресурс]. TAdviser. 2026. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 16.04.2026).

³⁸ Влияние предиктивной аналитики на деятельность предприятия [Электронный ресурс]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (дата обращения: 16.04.2026).

как технологическая задача внедрения отдельных цифровых инструментов. Практика показывает, что устойчивый эффект возникает лишь в тех случаях, когда ИИ интегрируется в систему стратегического управления организацией и становится частью единого управленческого контура, охватывающего цели бизнеса, процессы принятия решений, архитектуру данных, систему компетенций и механизмы организационного обучения. В этой связи предложенная модель МАСШТАБ-ИИ представляет собой попытку перейти от фрагментарного описания практик внедрения ИИ к формированию операционализированной рамки, пригодной как для научного анализа, так и для прикладного использования в предпринимательских структурах.

Научная значимость предложенного подхода заключается в том, что модель позволяет объединить технологические, организационные и экономические аспекты внедрения ИИ в единую систему оценки зрелости и масштабируемости. В отличие от большинства существующих подходов, концентрирующихся либо на технической стороне внедрения, либо на отдельных экономических эффектах автоматизации, модель МАСШТАБ-ИИ исходит из необходимости комплексного анализа организационной трансформации. Это особенно важно для компаний, использующих проектную форму управления, где эффективность деятельности определяется не только уровнем автоматизации, но и качеством координации, скоростью обмена информацией, адаптивностью процессов и способностью быстро перераспределять ресурсы между проектами. Предлагаемый индекс зрелости МАСШТАБ-ИИ позволяет количественно фиксировать уровень развития каждого из этих контуров и тем самым создает основу для сравнительного анализа организаций, отраслей и практик внедрения ИИ.

Полученные результаты также подтверждают, что критическим условием успешного масштабирования ИИ является не столько наличие отдельных алгоритмов или программных решений, сколько способность организации выстроить устойчивую институциональную среду их применения. Наиболее высокий эффект достигается в тех случаях, когда ИИ используется не как замена управленца, а как инструмент усиления управленческой функции, позволяющий повысить качество прогнозирования, снизить неопределенность и ускорить принятие решений. Соответственно, одним из ключевых выводов исследования становится необходимость сохранения принципа *human-in-the-loop*, предполагающего обязательное участие человека в интерпретации критически значимых выводов моделей и принятии управленческих решений. Данный подход позволяет не только снизить риски ошибочных или предвзятых решений, но и сформировать доверие сотрудников к ИИ как к инструменту поддержки, а не механизму вытеснения человеческого труда.

Практическая значимость разработанной модели заключается в возможности ее применения в качестве инструмента управленческой диагностики и проектирования траектории цифровой трансформации компании. В частности, предложенная система KPI может использоваться для оценки эффективности ИИ-инициатив, определения степени зрелости процессов и принятия решений о дальнейшем масштабировании решений на уровне проектного портфеля. Для малых и средних предприятий модель представляет особую ценность, поскольку позволяет выстраивать внедрение ИИ поэтапно, избегая чрезмерных первоначальных инвестиций и снижая вероятность неудачных технологических экспериментов. Использование пилотных проектов, описанное в рамках модели, дает возможность организациям тестировать гипотезы в контролируемой среде и формировать доказательную базу для дальнейшего масштабирования.

С точки зрения практических рекомендаций организациям целесообразно начинать внедрение ИИ не с покупки сложных технологических платформ, а с проведения стратегической диагностики и выявления наиболее критичных ограничений проектного управления. На первом этапе важно определить, какие процессы создают наибольшие потери времени и ресурсов, какие решения требуют значительных управленческих усилий и где накоплены данные, пригодные для аналитики и прогнозирования. После этого рекомендуется формировать ограниченный портфель пилотных ИИ-сценариев с четко определенными критериями эффективности и горизонтом оценки результатов. Такой подход позволяет обеспечить управляемость цифровой трансформации и избежать ситуации, при которой внедрение ИИ превращается в набор несвязанных инициатив без измеримого экономического эффекта.

Отдельного внимания требует развитие системы корпоративных компетенций. Исследование показывает, что по мере расширения использования ИИ возрастает значение навыков работы с данными, понимания принципов функционирования алгоритмов и способности критически оценивать результаты автоматизированного анализа. В связи с этим организациям рекомендуется развивать внутренние программы повышения AI literacy и data literacy, ориентированные не только на ИТ-специалистов, но и на менеджеров проектов, аналитиков и руководителей функциональных подразделений. Формирование такой культуры становится важнейшим условием устойчивого использования ИИ в долгосрочной перспективе.

Наконец, перспективным направлением дальнейших исследований является эмпирическая апробация модели МАСШТАБ-ИИ на выборках компаний различного масштаба и отраслевой принадлежности, а также разработка отраслевых коэффициентов зрелости, учитывающих специфику данных, уровень цифровизации и различия в организационной архитектуре предприятий. Дополнительного изучения требуют вопросы влияния ИИ на структуру занятости, перераспределение управленческих ролей и формирование новых моделей взаимодействия между человеком и алгоритмом в проектной среде. Это позволит расширить прикладной потенциал предложенного подхода и использовать его не только как инструмент оценки, но и как основу для формирования стратегий устойчивого роста организаций в условиях цифровой экономики.

Список источников

1. Влияние предиктивной аналитики на деятельность предприятия [Электронный ресурс]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (дата обращения: 16.04.2026).
2. ИИ в бизнесе России: стратегии внедрения AI для роста компаний [Электронный ресурс]. KT-team. 2025. — Режим доступа: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (дата обращения: 16.04.2026).
3. Искусственный интеллект (рынок России) [Электронный ресурс]. TAdviser. 2026. — Режим доступа: <https://www.tadviser.ru/> (дата обращения: 16.04.2026).
4. Как российские компании преодолевают барьеры внедрения искусственного интеллекта [Электронный ресурс]. Ведомости. 2025. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsub/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (дата обращения: 16.04.2026).
5. От пилотов к масштабированию: как получить эффект от внедрения GenAI в промышленности - [Электронный ресурс]. СберПРО. 2026. — Режим доступа: <https://sber.pro/publication/ot-pilotov-k-masshtabirovaniyu-kak-poluchit-effekt-ot-vnedreniya-genai-v-promishlennosti/> (дата обращения: 16.04.2026).
6. Перспективы применения предиктивной аналитики в управлении бизнес-процессами предприятия [Электронный ресурс]. Журнал прикладных исследований. 2024. — Режим доступа: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/110106/view> (дата обращения: 16.04.2026).
7. Россия в гонке искусственного интеллекта: ставка на масштабирование технологий [Электронный ресурс]. Газета.ru. 2026. — Режим доступа: <https://www.gazeta.ru/business/2026/04/16/22801453.shtml> (дата обращения: 16.04.2026).
8. Искусственный интеллект [Электронный ресурс]. Минцифры России. 2025. — Режим доступа: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizaciya-gosudarstva/> (дата обращения: 16.04.2026).
9. A Practical Path to Scaling AI [Электронный ресурс] / OpenAI. 2025. — Режим доступа: https://cdn.openai.com/business-guides-and-resources/from-experiments-to-deployments_whitepaper_11-25.pdf (дата обращения: 16.04.2026).
10. How To Scale AI In Your Organization [Электронный ресурс] / IBM. 2024. — Режим доступа: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-scaling> (дата обращения: 16.04.2026).
11. The State of AI: Global Survey 2025 [Электронный ресурс] / McKinsey & Company. 2025. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 16.04.2026).
12. OECD/BCG/INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. OECD Publishing, 2025. Режим доступа: https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html (дата обращения: 16.04.2026).
13. PMI Sweden Chapter. Artificial Intelligence and Project Management: A Global Chapter-Led Survey, 2024. Режим доступа: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-project-management-report.pdf> (дата обращения: 16.04.2026).

References

1. Influence of predictive analytics on the activities of the enterprise [Electronic resource]. Journal of Sustainable Development of Regions. 2023. — Access mode: <https://www.jsdrm.ru/jour/article/view/788> (access date: 16 April 2026).
2. AI in Russian business: AI implementation strategies for company growth [Electronic resource]. KT-team. 2025. — Access mode: <https://www.kt-team.ru/blog/how-ai-transforming-strategies-russian-companies> (access date: 16 April 2026).
3. Artificial intelligence (Russian market) [Electronic resource]. TAdviser. 2026. — Access mode: <https://www.tadviser.ru/> (access date: 16 April 2026).
4. How Russian companies overcome barriers to the introduction of artificial intelligence [Electronic resource]. Vedomosti. 2025. — Access mode: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2025/11/21/1157100-kak-rossiiskie-kompanii-preodolevayut> (access date: 16 April 2026).
5. From pilots to scaling: how to get the effect of the introduction of GenAI in industry [Electronic resource]. SberPRO. 2026. — Access mode: <https://sber.pro/publication/ot-pilotov-k-masshtabirovaniyu-kak-poluchit-effekt-ot-vnedreniya-genai-v-promishlennosti/> (access date: 16 April 2026).
6. Prospects for the use of predictive analytics in enterprise business process management [Electronic resource]. Journal of Applied Research. 2024. — Access mode: <https://zhpi.ru/ru/nauka/article/110106/view> (access date: 16 April 2026).
7. Russia in the race of artificial intelligence: a bet on scaling technologies [Electronic resource]. Gazeta.ru. 2026. — Access mode: <https://www.gazeta.ru/business/2026/04/16/22801453.shtml> (access date: 16 April 2026).
8. Artificial intelligence [Electronic resource] //Ministry of Digital Science of Russia. 2025. — Access mode: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/> (access date: 16 April 2026).
9. A Practical Path to Scaling AI. OpenAI, 2025. Available at: https://cdn.openai.com/business-guides-and-resources/from-experiments-to-deployments_whitepaper_11-25.pdf (accessed 16 April 2026).
10. How To Scale AI In Your Organization. IBM, 2024. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-scaling> (accessed 16 April 2026).
11. The State of AI: Global Survey 2025. McKinsey & Company, 2025. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (accessed 16 April 2026).
12. OECD/BCG/INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. OECD Publishing, 2025 Available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_f9ef33c3-en.html (accessed 16 April 2026).
13. PMI Sweden Chapter. Artificial Intelligence and Project Management: A Global Chapter-Led Survey, 2024. Available at: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-project-management-report.pdf> (accessed 16 April 2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.04.2026; одобрена после рецензирования 29.05.2026; принята к публикации 08.06.2026.

The article was submitted 17.04.2026; approved after reviewing 29.05.2026; accepted for publication 08.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>

Обзорная статья / Review article
УДК 004.8

Роль искусственного интеллекта в трансформации управленческих процессов коммерческих организаций

А. С. Ефремов

Студент

ehansen@mail.ru

Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: В условиях цифровой трансформации экономики искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым фактором повышения эффективности управленческих процессов коммерческих организаций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления традиционных подходов к менеджменту в связи с переходом от интуитивно-экспертных решений к управлению, основанному на данных и алгоритмической аналитике. Целью работы является анализ роли ИИ в трансформации управленческих процессов и выявление условий, обеспечивающих его результативное внедрение в коммерческих организациях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: исследовано влияние ИИ на структуру управленческого решения; определены ключевые изменения в функциональных управленческих процессах (планирование, контроль, управление персоналом); проанализированы организационные и технологические модели внедрения ИИ, а также выявлены основные барьеры и ограничения.

В результате исследования установлено, что внедрение ИИ способствует переходу к предиктивной модели управления, повышает точность прогнозирования, снижает транзакционные издержки и усиливает контроль над бизнес-процессами. Выявлено, что наибольший эффект достигается при использовании гибридных архитектур и моделей управления типа «хаб-спиц», обеспечивающих баланс между централизацией и операционной гибкостью. Также доказано, что эффективность ИИ зависит не только от технологических факторов, но и от уровня организационной зрелости, качества данных и готовности персонала к изменениям.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие процессы, коммерческие организации, цифровая трансформация, принятие решений, бизнес-процессы, предиктивная аналитика, управление на основе данных.

Для цитирования: Ефремов А.С. Роль искусственного интеллекта в трансформации управленческих процессов коммерческих организаций. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 23–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>.

The role of artificial intelligence in transforming the management processes of commercial organizations

A. S. Efremov

Student

ehansen@mail.ru

Synergy University,
Moscow, Russia

Abstract: In the context of the digital transformation of the economy, artificial intelligence (AI) is becoming a key factor in improving the efficiency of management processes in commercial organizations. The relevance of the research is due to the need to rethink traditional approaches to management in connection with the transition from intuitive

© Ефремов А.С., 2026
© Efremov A.S., 2026

expert solutions to data-based management and algorithmic analytics. The purpose of the work is to analyze the role of AI in the transformation of management processes and identify conditions that ensure its effective implementation in commercial organizations.

To achieve this goal, the following tasks were solved: the influence of AI on the structure of management decisions was investigated; key changes in functional management processes (planning, control, personnel management) were identified; organizational and technological models of AI implementation were analyzed, and the main barriers and limitations were identified.

As a result of the study, it was found that the introduction of AI facilitates the transition to a predictive management model, increases forecasting accuracy, reduces transaction costs and strengthens control over business processes. It is revealed that the greatest effect is achieved when using hybrid architectures and control models of the «hub-spokes» type, providing a balance between centralization and operational flexibility. It has also been proven that the effectiveness of AI depends not only on technological factors, but also on the level of organizational maturity, data quality, and staff readiness for change.

Keywords: artificial intelligence, management processes, commercial organizations, digital transformation, decision-making, business processes, predictive analytics, data-based management

For citation: Efremov A.S. The role of artificial intelligence in transforming the management processes of commercial organizations. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 23–29. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-23-29>.

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) в современной коммерческой организации следует рассматривать не как вспомогательный цифровой инструмент, а как системный механизм преобразования управленческой деятельности. Его внедрение меняет структуру принятия решений, ускоряет аналитический цикл, повышает точность прогнозов и перестраивает взаимодействие между функциональными подразделениями. Если ранее управленческая логика опиралась преимущественно на опыт, регламенты и ретроспективную отчетность, то в условиях цифровой экономики возрастает роль предиктивной аналитики, алгоритмической обработки данных и интеллектуальной поддержки решений. Это особенно важно в среде высокой неопределенности, где задержка в управленческом ответе приводит к финансовым потерям, снижению конкурентоспособности и росту операционных рисков¹.

Актуальность темы подтверждается эмпирическими данными. В 2024 году 34% российских компаний активно внедряли ИИ или использовали его для решения бизнес-задач; в глобальном масштабе не менее 78% организаций уже интегрировали ИИ хотя бы в один бизнес-процесс. При этом к концу 2025 года 92% компаний планировали увеличить инвестиции в данное направление. Одновременно только 1% руководителей считают свои организации зрелыми в части промышленного использования ИИ, что демонстрирует существенный разрыв между технологическим потенциалом и реальной управленческой готовностью. Прогнозы также указывают на масштаб экономического эффекта: мировой рынок ИИ вырастет с 621,19 млрд. долл. в 2024 году до 2,74 трлн долл. к 2032 году.²

Цель состоит в том, чтобы показать, каким образом ИИ трансформирует управленческие процессы коммерческих организаций.

Трансформация структуры управленческого решения под воздействием искусственного интеллекта

Как показывает А. Ю. Литвин, влияние ИИ на коммерческую организацию прежде всего выражается в переходе от реактивного управления к предиктивному.³ Если в традиционной модели решение принималось после накопления отчетности, то в условиях ИИ управленческий цикл становится непрерывным: данные поступают в режиме реального времени, алгоритмы выявляют

¹ Измайлов М. К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395.

² Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of AI in business management: balancing private and open-source AI. *Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities*, Vol. 1. 2025. С. 183.

отклонения, а руководитель получает не просто отчет, а вероятностную картину возможных сценариев. Это особенно важно для компаний, работающих в среде высокой неопределенности, где даже краткая задержка в ответе приводит к росту издержек, потере клиентов и ухудшению финансового результата.

Практическая значимость этого сдвига подтверждается статистикой. По данным А.В. Павловой и Е.В. Ягудиной, в 2024 году 34% российских компаний активно внедряли ИИ или использовали его для решения бизнес-задач; в мире 78% организаций уже применяли ИИ хотя бы в одном бизнес-процессе; 92% компаний планировали увеличить инвестиции в ИИ к концу 2025 года. Одновременно лишь 1% руководителей оценивали свои компании как зрелые в части промышленного использования ИИ.⁴ Эти цифры показывают, что главная проблема состоит не в доступности технологий, а в слабой управленческой готовности к их масштабированию.

На уровне теории это означает переход от субъективно-экспертной модели к управлению на основе данных. По сути, управленческое решение все чаще строится не на одном наборе отчетных показателей, а на синтезе нескольких потоков данных: клиентского поведения, спроса, сезонности, логистики, производственных ограничений и финансовых рисков. С. А. Искандарова подчеркивает, что генеративный ИИ уже используется не только для анализа, но и для прогностического моделирования организационных изменений: он позволяет оценивать последствия реструктуризации, просчитывать реакцию рынка и сравнивать альтернативные траектории развития.⁵

Дифференцированное влияние ИИ на функциональные контуры управления организацией

Воздействие искусственного интеллекта на систему управления коммерческой организации является неоднородным: в одних функциональных контурах он выступает как инструмент ускорения аналитики, в других — как механизм автоматизации типовых операций, а в третьих — как средство повышения качества и обоснованности управленческих решений. Наиболее заметно ИИ перестраивает планирование, контроль, кадровое администрирование и рутинные управленческие процедуры. При этом его эффект заключается не только в сокращении времени выполнения операций, но и в изменении самой логики управленческого воздействия: от эпизодической реакции на отклонения — к постоянной адаптации управленческой системы к изменяющейся среде.

В сфере планирования ИИ переводит организацию от статических прогнозов к адаптивным моделям, основанным на анализе больших массивов данных. Алгоритмы машинного обучения выявляют повторяющиеся зависимости в продажах, закупках, клиентском поведении, финансовых потоках и логистике, после чего формируют более точные сценарии распределения ресурсов. Это особенно важно для коммерческих компаний, где ошибка в прогнозе спроса или объемов закупки немедленно отражается на рентабельности, уровне запасов, оборотном капитале и сроках исполнения обязательств. По сути, ИИ делает планирование не разовой процедурой, а непрерывным процессом корректировки управленческих ориентиров в зависимости от новых данных. Как отмечают Е.А. Ревунов и А.А. Чеснокова⁶, ИИ встраивается в бизнес-процессы именно как механизм постоянного пересмотра решений, а не как локальная автоматизация отдельных операций.

Еще более выраженное влияние ИИ проявляется в управленческом контроле. Традиционный контроль, как правило, основан на выборочной проверке и последующем анализе уже возникших отклонений. ИИ изменяет этот подход, переводя контроль в режим непрерывного мониторинга. Интеллектуальные системы способны фиксировать аномалии в операционных данных, обнаруживать отклонения от KPI, отслеживать риски в цепочках поставок, выявлять нехарактер-

³ Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 33.

⁴ Сальников Е.А., Муминова С.Р. Эволюция искусственного интеллекта: от современных технологий к будущим инновациям. Цифровые решения и технологии искусственного интеллекта. 2025. Т. 1. №. 2. С. 69.

⁵ Искандарова С.А. Генеративный ИИ для прогностического моделирования организационных изменений: методология и стратегические перспективы. Universum: технические науки. 2025. Т. 1. №. 7 (136). С.15.

⁶ Ревунов С.Е., Чеснокова А.А. Роль искусственного интеллекта в трансформации бизнес-процессов: современные тенденции и практические кейсы. Управленческий учет. 2025. №. 10. С.304.

ные изменения в транзакциях и предупреждать о срывах до того, как они перерастут в кризис. Для финансового контроля это означает более раннее обнаружение потерь и нарушений, для логистики — снижение вероятности разрыва поставок, для закупок — минимизацию рисков дефицита или перерасхода. Таким образом, ИИ усиливает профилактическую функцию контроля и повышает управляемость всей организации.

В сфере управления персоналом эффект также заметен, хотя внедрение здесь идет сложнее, чем в аналитических и финансовых блоках. А.С. Малыхина⁷ показывает, что российские компании сталкиваются с дефицитом компетенций, ограниченным качеством данных и сопротивлением сотрудников при цифровизации HR-функций. Тем не менее ИИ уже позволяет ускорять первичный отбор кандидатов, анализировать вероятность текучести кадров, оценивать потребности в обучении и формировать более объективные кадровые решения. Особенно это важно в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы, когда кадровый выбор становится фактором устойчивости бизнеса. ИИ помогает снизить влияние субъективных ошибок, уменьшить нагрузку на HR-специалистов и повысить точность подбора персонала.

Существенный резерв связан и с оптимизацией административной нагрузки. М.К. Измаилов подчеркивает, что ИИ особенно эффективен при обработке документов, маршрутизации обращений, подготовке отчетности и выполнении повторяющихся процедур.⁸ Это позволяет снизить объем ручного труда, сократить время согласований и высвободить ресурсы управленческого персонала для аналитических, координационных и стратегических задач. В результате ИИ меняет не только способы выполнения работы, но и структуру занятости внутри организации: рутинные функции постепенно вытесняются интеллектуально более сложными видами деятельности.

Архитектурные и организационные детерминанты результативности внедрения ИИ

Практика показывает, что сам по себе факт внедрения ИИ еще не гарантирует управленческого эффекта. Результативность технологии определяется тем, насколько грамотно выбрана архитектура развертывания, распределены полномочия и выстроена система управления ИИ-инициативами. Ф.В. Матрохин и А.О. Трулов выделяют три базовые модели развертывания: облачную, локальную и гибридную. Облачная архитектура обеспечивает быстрый запуск, гибкость и масштабируемость, однако повышает зависимость от внешнего поставщика и создает риски при работе с чувствительными данными.⁹ Локальная модель дает максимальный контроль и более высокий уровень безопасности, но требует значительных капитальных вложений, собственной инфраструктуры и компетентной команды сопровождения. Наиболее жизнеспособным вариантом в коммерческой практике становится гибридная модель, сочетающая преимущества обоих подходов.

Гибридная архитектура особенно эффективна там, где необходимо совместить высокую вычислительную мощность и строгий контроль над данными. В исследовании приводятся конкретные параметры: при локальном выводе моделей задержка может составлять 2–5 мс, тогда как при облачном варианте она достигает 50–200 мс. Для высокочастотных операций, производственных процессов, финансовых сервисов и аналитических систем это принципиальная разница. Кроме того, в промышленной среде объем данных может достигать 2 ТБ в сутки, что делает полную облачную обработку не только технически сложной, но и экономически неоправданной.¹⁰ Следовательно, выбор архитектуры напрямую влияет на управляемость бизнес-процессов, скорость реакции и совокупную стоимость владения технологией.

⁷ Малыхина А. С. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. №. 2. С. 213.

⁸ Измаилов М. К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 396.

⁹ Jagare, U. Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business / U. Jagare. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2022. 304 p

¹⁰ Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. International Journal of Science and Research Archive. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1715.

Не менее значимым фактором является организационная модель управления ИИ. На практике наиболее устойчивой оказывается схема «хаб-спиц», при которой стратегическое руководство концентрируется в центре компетенций, а внедрение и адаптация решений происходят на уровне бизнес-подразделений. Д.А. Егорова отмечает, что компании, успешно масштабирующие ИИ, в три раза чаще используют именно этот подход. Его преимущество состоит в том, что он одновременно обеспечивает единые стандарты, контроль качества и локальную гибкость.¹¹ Центр компетенций формирует методологию, требования к безопасности, правила работы с данными и общую стратегию, тогда как подразделения отвечают за прикладное внедрение и адаптацию решений к своей предметной области. Такой формат особенно эффективен для крупных организаций, где полная централизация замедляет процессы, а полная децентрализация ведет к фрагментации и дублированию усилий.

Дополнительное организационное измерение связано с выбором между private AI и open-source AI. По мнению В. Шривастава, private AI обеспечивает более высокий уровень контроля, защищенности и соответствия требованиям конфиденциальности, тогда как open-source AI дает гибкость, доступность и более низкий порог входа.¹² Однако между этими моделями нельзя делать выбор только по критерию стоимости. Для компаний, работающих с чувствительными клиентскими, финансовыми или производственными данными, приоритетом становится безопасность и контроль. Для организаций, которым важно быстро протестировать решения и снизить барьеры входа, более оправдан open-source-подход. Следовательно, технологическая модель должна определяться не абстрактной эффективностью, а отраслевой спецификой, зрелостью организации и уровнем рисков.

Заключение

Искусственный интеллект уже сейчас выступает важнейшим фактором трансформации управленческих процессов коммерческих организаций. Его внедрение меняет принципы планирования, контроля, координации и кадрового управления, повышает точность прогнозов, сокращает время реакции на изменения и снижает долю рутинного труда. При этом главный эффект ИИ заключается не в автоматизации отдельных операций, а в перестройке самой логики менеджмента: от ретроспективного и фрагментарного управления к предиктивному, интегрированному и основанному на данных.

Однако технологический эффект не возникает автоматически. Он зависит от того, насколько грамотно организация выбирает архитектуру внедрения, модель управления и уровень интеграции ИИ в бизнес-процессы. Наиболее перспективным решением для крупных коммерческих структур становится гибридная архитектура и модель «хаб-спиц», позволяющая совместить стратегический контроль и операционную гибкость.¹³ В этом заключается основное практическое значение ИИ для бизнеса: он не просто ускоряет работу управленческой системы, а создает новую модель организационной эффективности.

Список литературы

1. Измайлов М.К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395–408.
2. Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of ai in business management: balancing private and open-source AI. Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities, Vol. 1. 2025. С. 164–183.

¹¹ Егорова Д.А. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере. Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 12. С. 3285.

¹² Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making–Detailed Descriptions. International Journal of Research & Technology. 2026. Т. 14. №. 1. С. 573.

¹³ Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 38.

3. Литвин А.Ю. Влияние искусственного интеллекта на структуру управленческих решений: сравнительный анализ отраслей. Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №. 3S. С. 32–38.
4. Павлова А.В., Ягудина Е.В. От пилота к масштабу: как гибридные архитектуры и модели управления определяют успех внедрения искусственного интеллекта в бизнесе. Вестник экономики, права и социологии. 2025. №. 4. С. 426–430.
5. Сальников Е.А., Муминова С.Р. Эволюция искусственного интеллекта: от современных технологий к будущим инновациям. Цифровые решения и технологии искусственного интеллекта. 2025. Т. 1. №. 2. С. 64–71.
6. Искандарова С.А. Генеративный ИИ для прогностического моделирования организационных изменений: методология и стратегические перспективы. Universum: технические науки. 2025. Т. 1. №. 7 (136). С. 13–19.
7. Ревунов С.Е., Чеснокова А.А. Роль искусственного интеллекта в трансформации бизнес-процессов: современные тенденции и практические кейсы. Управленческий учет. 2025. №. 10. С. 303–307.
8. Малыгина А.С. Проблемы внедрения цифровых технологий в управлении персоналом на примере российских компаний. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. №. 2. С. 213–220.
9. Измайлов М.К. Применение искусственного интеллекта для оптимизации рутинных административных задач: возможности, проблемы и перспективы. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19. №. 4. С. 395–408.
10. Матрохин Ф.В., Трулов А.О. Влияние искусственного интеллекта на подходы к построению бизнес-процессов в организациях. Инновации и инвестиции. 2025. №. 6. С. 252–254.
11. Jagare, U. Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business / U. Jagare. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2022. 304 p.
12. Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. International Journal of Science and Research Archive. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1712–1722.
13. Егорова Д.А. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере. Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №. 12. С. 3283–3298.
14. Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making-Detailed Descriptions. International Journal of Research & Technology. 2026. Т. 14. №. 1. С. 572–577.

References

1. Izmailov M.K. The use of artificial intelligence to optimize routine administrative tasks: opportunities, problems and prospects. Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19. №. 4. S. 395–408.
2. Bruni R., Soroka-Potrzebna H., Mahoud M. The role of ai in business management: balancing private and open-source AI. Intelligent Management and Artificial Intelligence: Trends, Challenges, and Opportunities, Vol. 1. 2025. S. 164–183.
3. Litvin A.Yu. The influence of artificial intelligence on the structure of management decisions: a comparative analysis of industries. Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. №. 3S. S. 32–38.
4. Pavlova A.V., Yagudina E.V. From pilot to scale: how hybrid architectures and control models determine the success of the introduction of artificial intelligence in business. Bulletin of Economics, Law and Sociology. 2025. №. 4. S. 426–430.
5. Salnikov E.A., Muminova S.R. The evolution of artificial intelligence: from modern technologies to future innovations. Digital solutions and artificial intelligence technologies. 2025. Vol. 1. №. 2. S. 64–71.
6. Iskandarova S.A. Generative AI for predictive modeling of organizational changes: methodology and strategic prospects. Universum: technical sciences. 2025. Vol. 1. №. 7 (136). S. 13–19.
7. Revunov S.E., Chesnokova A.A. The role of artificial intelligence in the transformation of business processes: modern trends and practical cases. Management accounting. 2025. №. 10. S. 303–307.
8. Malykhina A.S. Problems of introducing digital technologies in personnel management using the example of Russian companies. Bulletin of Samara University. Economics and management. 2025. Т. 16. №. 2. S. 213–220.
9. Izmailov M.K. The use of artificial intelligence to optimize routine administrative tasks: opportunities, problems and prospects. Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2024. Vol. 19. №. 4. S. 395–408.

10. Matrokhin F.V., Trulov A.O. The influence of artificial intelligence on approaches to building business processes in organizations. *Innovation and investment*. 2025. №. 6. S. 252–254.
11. Jagare, U. *Operating AI: Bridging the Gap Between Technology and Business* / U. Jagare. — Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. , 2022. 304 p.
12. Hossain I. Adoption of Artificial Intelligence in business decision-making: An integrated framework for achieving competitive advantage. *International Journal of Science and Research Archive*. 2025. Vol. 15, no. 3. P. 1712–1722.
13. Egorova D.A. Digital transformation of Russian business using artificial intelligence in the educational sphere. *Economics, entrepreneurship and law*. 2022. Vol. 12. №. 12. S. 3283–3298.
14. Shrivastav V. et al. Role of Artificial Intelligence in Modern Business Decision Making-Detailed Descriptions. *International Journal of Research & Technology*. 2026. T. 14. №. 1. S. 572–577.

Статья поступила в редакцию 13.05.2026; одобрена после рецензирования 09.06.2026; принята к публикации 16.06.2026.

The article was submitted 13.05.2026; approved after reviewing 09.06.2026; accepted for publication 16.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-30-37>

Научная статья / Original article
УДК 336.76:004.8

Риски алгоритмической торговли и их классификация

А. В. Миленков

Доктор экономических наук, профессор кафедры

milenkov.av@rea.ru

*Кафедра Мировых финансовых рынков и финтех,
Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,
Москва, Россия*

С. Н. Макеев

Аспирант

sermak2006@yandex.ru

*Российский Экономический Университет им. Г.В. Плеханова,
Москва, Россия*

Аннотация: В статье анализируется специфика рисков, возникающих в условиях алгоритмической торговли на фондовом рынке. Обосновывается, что традиционные классификации (рыночный, кредитный, операционный риски) не отражают ключевых особенностей современных торговых алгоритмов: высокой скорости операций (микросекундный диапазон), сложности интерпретации нейросетевых решений, способности единичных ошибок провоцировать системные сбои. Предложена новая классификация рисков по восьми признакам: источнику возникновения, уровню воздействия, степени предсказуемости, времени реализации, характеру правосубъектности, возможности контроля, типу технологического фактора и регуляторной чувствительности. Такой подход позволяет не только систематизировать угрозы, но и определять конкретные меры управления — от аудита алгоритмов до регуляторных реформ. Перечислены также дестабилизирующие факторы, влияющие на фондовый рынок, которые играют всё большую роль, по мере развития алгоритмической торговли, к ним можно отнести различного рода сбои, как технического характера, так и связанные с человеческим фактором, проблемы ликвидности в условиях нестабильности рынков, нормативно-правовые аспекты регулирования фондового рынка и т.д. Было уделено внимание рассмотрению взаимодействия алгоритмов между собой и теми эффектами, которые в результате такого взаимодействия могут произойти. Речь идёт о так называемых флэш-крашах, когда сбой в работе одного алгоритма, может привести к каскадному сбою других алгоритмов, что вызывает непредсказуемый эффект на рынке в целом. Даже сбой на одном конкретном рынке может привести к сбоям на мировых рынках в целом, учитывая взаимозависимость и глобальный анализ данных алгоритмами при принятии торговых решений.

Ключевые слова: классификация рисков, фондовый рынок, каскадная реакция, алгоритм, регулирование, машинное обучение.

Для цитирования: Миленков А.В., Макеев С.Н. Риски алгоритмической торговли и их классификация. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-30-37>.

Algorithmic trading risks and their classification

A. V. Milenkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department

milenkov.av@rea.ru

*Department of World Financial Markets and Fintech,
G.V. Plekhanov Russian Economic University,
Moscow, Russia*

© Миленков А.В., Макеев С.Н., 2026

© Milenkov A.V., Makeev S.N., 2026

S. N. Makeev

Postgraduate student

sermak2006@yandex.ru

*G.V. Plekhanov Russian Economic University,
Moscow, Russia*

Abstract: *The article analyzes the specific nature of risks arising in the context of algorithmic trading on the stock market. It is argued that traditional classifications (market, credit, operational risks) fail to capture key features of modern trading algorithms: ultra-high speed (microsecond range), complexity of neural network decision interpretation, and the potential of single errors to trigger systemic failures. A new risk classification is proposed based on eight criteria: source of origin, impact level, predictability degree, time horizon, legal personality nature, controllability, technological factor type, and regulatory sensitivity. This approach enables both threat systematization and identification of specific management measures – from algorithm auditing to regulatory reforms. The destabilizing factors affecting the stock market were also listed. They play an increasing role as algorithmic trading develops, including various kinds of failures, both technical and human-related, liquidity problems at unstable markets, regulatory aspects of stock market regulation, etc. Attention was paid to the consideration of the interaction of algorithms with each other and the effects that may occur as a result of such interaction. We are talking about so-called flash crashes, when a malfunction of one algorithm can lead to a cascading failure of other algorithms, which causes an unpredictable effect on the market as a whole. Even a failure in one particular market can lead to disruptions in global markets as a whole, given the interdependence and global analysis of data by algorithms when making trading decisions.*

Keywords: *risk classification, stock market, cascading reaction, algorithm, regulation, machine learning.*

For citation: *Milenkov A.V., Makeev S.N. Algorithmic trading risks and their classification. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 30–37. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-30-37>.*

Фондовый рынок на протяжении своего развития неизменно связан с комплексом универсальных рисков, воздействующих на всех участников биржевых операций. К дестабилизирующим факторам принято относить волатильность стоимости финансовых инструментов, риск дефолта контрагентов, сбои технического характера, ошибки, обусловленные человеческим фактором, проблемы ликвидности, а также изменения нормативно-правовой сферы, которые нередко приводят к возникновению судебных разбирательств. Включение в биржевую торговлю алгоритмических методов, в том числе связанных с применением технологий машинного и глубокого обучения, привело к появлению качественно новой группы угроз, специфика которых обусловлена особенностями функционирования современных торговых алгоритмов¹.

В процессе исследования данного научного направления сложность представляет интерпретация механизмов принятия решений в алгоритмических структурах, включая непрозрачность логики моделей, существенно ограничивающей возможности прогнозирования динамики фондового рынка при реализации нетипичных рыночных сценариев. Помимо этого, высокая скорость исполнения транзакций на уровне микросекунд фактически исключает вероятность оперативного реагирования со стороны человека в условиях кризисных ситуаций. При этом даже единичный дефект в программном коде способен стремительно тиражироваться, затрагивая тысячи операций, а благодаря эффекту масштабируемости провоцировать серьезные нарушения в работе всей торговой инфраструктуры².

Взаимодействие разнородных алгоритмических систем становится источником ситуаций, при которых невозможно анализировать процессы как совокупность действий отдельных компонентов. Проявлением подобных процессов являются флэш-краши, представляющие собой внезапные краткосрочные обрушения котировок, обусловленные нелинейной динамикой взаимодействия алгоритмов. Вместе с этим можно говорить о существенном разрыве между темпами технологическо-

¹ Косов М.Е. Современные тенденции и риски развития международного финансового рынка. Вестник экономической безопасности. 2023. № 6. С. 213–221. doi: 10.24412/2414-3995-2023-6-213-221.

² Алифанова Е.Н., Манягин Т.В. Методический подход к разработке системы управления рисками для развития фондового рынка России. Финансы: теория и практика. 2024. № 6. С. 80–97. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-80-97.

го прогресса и скоростью адаптации нормативно-правовой базы, который формирует дисбаланс, когда действующие правовые нормы не успевают учитывать специфику новых технологических изменений, создавая предпосылки для потенциальных злоупотреблений.

Специфика алгоритмической торговли способствует также возникновению ряда дополнительных вызовов. Так, использование исторических данных в процессе обучения алгоритмов может привести к воспроизведению уже возникавших ранее рыночных кризисов, усиливая тенденции группового поведения и способствуя росту панических настроений среди участников рынка. Дополнительной проблемой можно назвать потенциальный конфликт интересов в случаях, когда одни и те же субъекты совмещают функции разработчиков и операторов торговых платформ, что может способствовать формированию асимметричных условий и манипулятивным действиям.

Помимо перечисленных выше вызовов, высокочастотная торговля, ориентированная на достижение микросекундных преимуществ, перераспределяет ресурсы, вступая в противоречие с методами фундаментального анализа, а каскадное срабатывание алгоритмических правил способно привести к временной остановке биржевых торгов. Одновременно с этим сохраняется неопределенность в вопросах правосубъектности цифровых систем, затрудняющих установление ответственности за последствия алгоритмических сбоев. Сложившиеся в настоящее время механизмы и методы контроля алгоритмических операций сталкиваются с серьезными ограничениями, обусловленными конфиденциальностью операционных логов, защищаемой статусом коммерческой тайны, а также дефицитом унифицированных способов верификации цифровых решений³.

Изучение текущей ситуации позволяет сделать вывод о недостаточности традиционных подходов к управлению рисками в условиях широкого распространения алгоритмической торговли на фондовом рынке. Исследование научной литературы по рассматриваемой проблеме свидетельствует о том, что устоявшиеся классификации фондовых рисков (включая рыночные, кредитные, операционные и иные категории) не позволяют в полной мере охватить специфику угроз, связанных с функционированием алгоритмов в биржевой торговле. Прогресс в области цифровых технологий, в том числе развитие методов машинного обучения и высокочастотной торговли, сформировал новый спектр угроз, требующих специализированных методов анализа и контроля. В связи с этим становится актуальной тема настоящего исследования, направленная на разработку классификации рисков, адаптированной к условиям алгоритмической торговли и ориентированной на практическое применение.

В качестве методологической основы может рассматриваться систематизация финансовых рисков, предложенная С.А. Болговым, В.Е. Павловичем и Л.В. Тороповой. В рамках данного подхода риски делятся на рыночные, кредитные, операционные, правовые и стратегические, при этом авторы выстраивают их иерархию с учетом источников формирования и степени влияния, уделяя особое внимание механизмам взаимодействия всех участников банковского сектора⁴. Несмотря на то, что исследование не сконцентрировано непосредственно на фондовом рынке, представленная классификация обладает научно-методическим потенциалом для изучения рыночных рисков, в том числе проявляющихся в сфере алгоритмической торговли.

Целесообразно также рассмотреть подход, разработанный И.Ю. Выгодчиковой, в рамках которого анализируется инструментарий оценки и минимизации инвестиционных рисков. В своей работе автор опирается на критерий минимакса, позволяющий интегрировать в портфельные стратегии сценарии с максимально неблагоприятным развитием событий, обеспечивая тем самым более корректный учет неопределенности при принятии инвестиционных решений. В рамках классификации выделяются ценовые риски, риски ликвидности и валютные риски, а также анализируется их проявление в условиях высокой волатильности. Особое внимание уделяется инструментам хед-

³ Тернавченко К.О., Лехман Е.В., Подиева Е.А. Перспективы развития фондового рынка РФ в условиях геополитической нестабильности. Научный результат. Экономические исследования. 2024. № 10(1). С. 129–139. DOI: 10.18413/2409-1634-2024-10-1-1-1.

⁴ Болгов С.А., Павлович В.Е., Торопова Л.В. Банковские риски и их классификация. Экономика и бизнес: теория и практика, 2020, С. 4–16.

жирования как способу снижения негативных последствий, хотя специфика алгоритмических систем в работе не рассматривается⁵.

Исследование А.П. Гарнова, Е.В. Афанасьева и Н.П. Тишкиной посвящено воздействию геополитических факторов на финансовую стабильность. Авторы выделяют санкционные риски как отдельный класс, влияющий на фондовый рынок через ограничения доступа к капиталу, технологиям и международным расчетам. В классификации учитываются: макроэкономические риски (инфляция, курс валюты); институциональные риски (изменения регулирования); операционные риски (сбои в инфраструктуре); репутационные риски участников рынка. Подчеркивается, что санкции усиливают традиционные рыночные риски и создают дополнительные вызовы для алгоритмических систем, зависящих от международных данных и технологий⁶.

В.Е. Понаморенко предлагает многоуровневую классификацию, объединяющую глобальные и локальные факторы риска. Автор выделяет: системные риски (угрозы для всей финансовой инфраструктуры); микроуровневые риски (связанные с отдельными институтами или инструментами); технологические риски (сбои, кибератаки, ошибки алгоритмов); регуляторные риски (несоответствие норм новым реалиям)⁷. Актуальность гармонизации методов управления рисками с общепризнанными международными стандартами существенно возрастает в современных условиях, характеризующихся расширением алгоритмической торговли и трансграничных финансовых операций. Согласование методологических подходов направлено на обеспечение сопоставимости оценок рисков и повышение устойчивости финансовой системы в условиях растущей взаимозависимости рынков.

В исследованиях В.В. Шевцова и В.И. Задоевко раскрывается проблема адаптации механизмов риск-менеджмента к условиям повышенной рыночной волатильности. Авторы предлагают подход к категоризации рисков, основанный на критериях управляемости и оперативности реагирования. При этом риски интерпретируются как динамические явления, требующие вариативных управленческих решений в зависимости от временного горизонта проявления⁸. Таким образом, специфика алгоритмических торговых систем обуславливает необходимость разработки специализированных инструментов оценки их устойчивости особенно в кризисные периоды, когда традиционные модели прогнозирования характеризуются ограниченной эффективностью. Такая ситуация связана с нелинейным характером взаимодействий между алгоритмами, способным приводить к непредсказуемым эффектам, не учитываемым классическими методами анализа.

Следует отметить вклад в раскрытие изучаемой проблемы зарубежных научных работ, расширяющих теоретико-методологическую базу исследования рыночных рисков. В частности, в трудах E. Kilic и S. Sonmezer акцентируется внимание на корреляции между инструментами монетарной политики и формированием рыночных угроз. Авторами обоснована взаимосвязь макроэкономических регуляторов с динамикой отдельных категорий рисков, например, денежный импульс рассматривается в качестве детерминанты рисков ликвидности, колебания процентных ставок — в качестве источника процентного риска, а трансграничный характер операций — как фактор, усиливающий валютные риски. Исследователи утверждают, что алгоритмическая торговля усиливает чувствительность рынка к монетарным сигналам, ускоряя распространение рисков через высокочастотные стратегии⁹. Представленная интерпретация позволяет расширить

⁵ Выгодчикова И.Ю. Анализ инвестиционных рисков на фондовом рынке на основе критерия минимакса. Управление финансовыми рисками. 2020. № 4. С. 280–290. DOI: 10.36627/2221-7541-2020-4-4-280-290.

⁶ Гарнов А.П., Афанасьев Е.В., Тишкина Н.П. Риски российского фондового рынка в условиях санкций и пути их преодоления. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2022. № 19(5). С. 5–11. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-5-5-11.

⁷ Понаморенко В. Е. Интегрированное управление рисками финансовой системы: международные основы и национальные перспективы. Проблемы экономики и юридической практики. 2024. № 5. С. 116–122. doi: 10.33693/2541-8025-2024-20-5-116-122.

⁸ Шевцов В.В., Задоев В.И. Менеджмент финансовых рисков и управление инвестиционными инструментами в условиях нестабильного рынка. Прикладные экономические исследования. 2025. № 6. С. 41–47. doi: 10.47576/2949-1908.2025.6.6.005.

⁹ Kilic E., Sonmezer S. Monetary momentum and risk management in stock market. PressAcademia Procedia (PAP). 2023. Vol. 18. P. 119–120. DOI: 10.17261/Pressacademia.2023.1877.

понимание механизмов трансмиссии монетарных импульсов в структуру рыночных рисков и сформировать более полный перечень факторов финансовой нестабильности.

Т. Tang анализирует трансформации после пандемии, выделяя новые классы рисков: инфраструктурные (сбои цифровых платформ); поведенческие (усиление «стадного эффекта» из-за алгоритмической синхронизации); регуляторно-технологические (разрыв между скоростью инноваций и адаптацией законов). Автор подчеркивает, что традиционные классификации (рыночный, кредитный, операционный риски) не учитывают специфику алгоритмических экосистем: автономность решений, непрозрачность нейросетевых моделей, каскадные эффекты¹⁰. Это требует разработки специализированных подходов, учитывающих ключевые особенности алгоритмической торговли — от микросекундной скорости операций до масштабируемости последствий локальных сбоев.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что существующие классификации рисков фондового рынка эволюционируют от традиционных моделей (основанных на рыночных, кредитных и операционных угрозах) к более комплексным системам, учитывающим технологические и геополитические факторы. При этом уже разработанные и применяемые на практике подходы к оценке рисков демонстрируют недостаточную применимость к сфере алгоритмической торговли, специфика которой требует формирования качественно нового профиля рисков, определяемого совокупностью особых характеристик, среди которых возникновение эмерджентных эффектов, нелинейная природа взаимодействий между торговыми системами, ограниченная интерпретируемость принимаемых алгоритмами решений, а также структурные дисбалансы, проявляющиеся в опережающем развитии технологических процессов по отношению к возможностям регуляторного реагирования. Выделенные особенности свидетельствуют о необходимости разработки специализированного инструментария, учитывающего природу алгоритмической торговли на фондовом рынке.

Проведенное выше исследование позволило разработать авторскую классификацию рисков алгоритмической торговли на основе особых классификационных признаков, представленных в таблице 1. Данная классификация направлена на выявление уникальных параметров современных финансовых систем, отличающихся высокой степенью технологического развития, динамичностью транзакционных процессов и сложностью межсистемных взаимосвязей. Ее применение предполагает раскрытие их сущностных характеристик, механизмов реализации и потенциальных последствий для рыночной стабильности.

Таблица 1

Особенности классификационных признаков рисков алгоритмической торговли¹¹

Классификационный признак	Суть признака	Цель классификации	Особенности/Новизна подхода
По источнику возникновения	Локализует «корень» риска в цепочке: данные алгоритм инфраструктура регуляторная среда	Назначить зону ответственности (отличить ошибку в обучающей выборке от сбоя сервера)	Выделение рисков, уникальных для ИИ-систем (например, предвзятость нейросетей), отсутствующих в ручном трейдинге
По уровню воздействия	Масштабирует последствия от индивидуального убытка до системного кризиса	Расставить приоритеты: микрориски управляются на уровне фирмы, макрориски требуют вмешательства регуляторов	Акцент на каскадных эффектах, которые невозможно купировать локальными мерами
По степени предсказуемости	Разделяет риски на: - детерминированные (известные ошибки); - стохастические (вероятностные аномалии); - эмерджентные (непредсказуемые эффекты взаимодействия)	Определить методы управления: от превентивного тестирования до сценарного моделирования «черных лебедей»	Учет специфики самообучающихся систем, где поведение может меняться постфактум

¹⁰ Tang T. Research on the new format of stock market and risk management in the «post-epidemic» period. In: Proc. 2022 7th Int. conf. on financial innovation and economic development (ICFIED 2022). Dordrecht: Atlantis Press International B. V. 2022. Vol. 211. P. 563-570. DOI: 10.2991/aebmr.k.220307.091.

¹¹ Составлено авторами.

Продолжение таблицы 1

Классификационный признак	Суть признака	Цель классификации	Особенности/Новизна подхода
По времени реализации	Фиксирует временной горизонт риска: от микросекундных сбоев до структурных изменений рынка за годы	Синхронизировать меры реагирования с динамикой угрозы (автостопа для краткосрочных рисков или регуляторные реформы для долгосрочных)	Критическая важность для HFT, где задержка в 1 мс может привести к миллионным убыткам
По характеру правосубъектности	Решает проблему «распыления» ответственности между разработчиками, операторами и платформами	Создать основу для юридических механизмов (критерии вины в действиях ИИ)	Учет отсутствия в праве понятий вроде «автономное решение алгоритма»
По возможности контроля	Оценивает, насколько риск поддается управлению существующими инструментами	Разделить зоны ответственности: контролируемые риски — задача фирм, неконтролируемые — повод для госрегулирования	Помощь в распределении ресурсов (инвестиции в аудит или лоббирование законов)
По типу технологического фактора	Привязывает риск к конкретной технологии: - машинное обучение; - HFT; - распределенные системы	Разрабатывать специализированные решения (методы интерпретации нейросетей, стандарты задержки для HFT)	Отражение эволюции рисков с развитием технологий (от ошибок кода до «галлюцинаций» ИИ)
По регуляторной чувствительности	Измеряет разрыв между существующими нормами и реальными угрозами	Выявить пробелы в законодательстве (отсутствие требований к прозрачности ИИ)	Задание повестки для нормотворчества (стандарты аудита алгоритмов)

Предлагаемая система классификационных признаков может обеспечить специфический подход к анализу и управлению рисками в алгоритмической среде, позволяющий структурировать перечень существующих угроз, а также разрабатывать точечные управленческие воздействия в зависимости от риска. В качестве основы данной классификации предполагается признание фундаментального различия между рисками, присущими алгоритмической торговле, и традиционными категориями рыночных рисков, сложившимися в условиях преимущественно «ручного» управления операциями. Данная дифференциация позволяет избежать механического переноса устоявшихся моделей риск-менеджмента в среду, характеризующуюся принципиально иными параметрами неопределенности и скорости распространения шоков.

Можно сделать вывод о том, что природа рисков, связанных с применением алгоритмических систем на фондовом рынке, определяется рядом сущностных характеристик, несущих в себе принципиальное отличие от традиционных рыночных угроз. К числу таких параметров, по нашему мнению, следует отнести способность алгоритмов к автономному функционированию, в том числе осуществлению операций в микросекундном временном диапазоне без вовлечения человека. В данном случае влияние на профиль риска оказывает нелинейный характер взаимодействий между торговыми системами, приводящий к возникновению кумулятивных эффектов и усиливающий нестабильность рыночной среды. В дополнение к этому низкая прозрачность причинно-следственных связей осложняет прогнозирование поведения системы. Не менее значимым фактором выступает масштабируемость последствий, из-за которой локальный сбой или единичная ошибка способны трансформироваться в масштабные нарушения рыночной инфраструктуры, провоцируя системный кризис.

Разработанная структура классификационных признаков, представленная в таблице 1, позволяет комплексно оценивать природу алгоритмических рисков за счет выявления первичного источника угрозы в рамках сквозной цепочки «данные — алгоритм — инфраструктура — регуляторная среда», обеспечивая возможность точной локализации «точки отказа». Одновременно появляется возможность оценить динамику распространения риска, определить границы его управляемости и выявить пробелы в действующем правовом регулировании.

Список литературы

1. Алифанова Е.Н., Маняхин Т.В. Методический подход к разработке системы управления рисками для развития фондового рынка России. *Финансы: теория и практика*. 2024. № 6. С. 80–97. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-80-97.
2. Болгов С.А., Павлович В.Е., Торопова Л.В. Банковские риски и их классификация. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 2020, С. 4–16.
3. Выгодчикова И.Ю. Анализ инвестиционных рисков на фондовом рынке на основе критерия минимакса. *Управление финансовыми рисками*. 2020. № 4. С. 280–290. DOI: 10.36627/2221-7541-2020-4-4-280-290.
4. Гарнов А.П., Афанасьев Е.В., Тишкина Н.П. Риски российского фондового рынка в условиях санкций и пути их преодоления. *Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова*. 2022. № 19(5). С. 5–11. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-5-5-11.
5. Косов М.Е. Современные тенденции и риски развития международного финансового рынка. *Вестник экономической безопасности*. 2023. № 6. С. 213–221. DOI: 10.24412/2414-3995-2023-6-213-221.
6. Понаморенко В.Е. Интегрированное управление рисками финансовой системы: международные основы и национальные перспективы. *Проблемы экономики и юридической практики*. 2024. № 5. С. 116–122. DOI: 10.33693/2541-8025-2024-20-5-116-122.
7. Тернавщенко К.О., Лехман Е.В., Подиева Е.А. Перспективы развития фондового рынка РФ в условиях геополитической нестабильности. *Научный результат. Экономические исследования*. 2024. № 10(1). С. 129–139. DOI: 10.18413/2409-1634-2024-10-1-1-1.
8. Шевцов В.В., Задоев В.И. Менеджмент финансовых рисков и управление инвестиционными инструментами в условиях нестабильного рынка. *Прикладные экономические исследования*. 2025. № 6. С. 41–47. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.6.6.005.
9. Kilic E., Sonmezer S. Monetary momentum and risk management in stock market. *PressAcademia Procedia (PAP)*. 2023. Vol. 18. P. 119-120. DOI: 10.17261. Pressacademia.2023.1877.
10. Tang T. Research on the new format of stock market and risk management in the «post-epidemic» period. In: *Proc. 2022 7th Int. conf. on financial innovation and economic development (ICFIED 2022)*. Dordrecht: Atlantis Press International B. V. 2022. Vol. 211. Pp. 563–570. DOI: 10.2991/aebmr.k.220307.091

References

1. Alifanova E.N., Manyakhin T.V. Methodological approach to the development of a risk management system for the development of the Russian stock market. *Finance: theory and practice*. 2024. №6. S. 80-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-80-97.
2. Bolgov S.A., Pavlovich V.E., Toropova L.V. Banking risks and their classification. *Economics and business: theory and practice*, 2020, pp. 4–16.
3. Vygodchikova I.Yu. Analysis of investment risks in the stock market based on the minimax criterion. *Financial risk management*. 2020. № 4. S. 280-290. DOI: 10.36627/2221-7541-2020-4-4-280-290.
4. Garnov A.P., Afanasyev E.V., Tishkina N.P. Risks of the Russian stock market in the context of sanctions and ways to overcome them. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2022. № 19(5). S. 5–11. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-5-5-11.
5. Kosov M.E. Current trends and risks of the development of the international financial market. *Bulletin of Economic Security*. 2023. №6. S. 213–221. DOI: 10.24412/2414-3995-2023-6-213-221.
6. Ponamorenko V.E. Integrated risk management of the financial system: international foundations and national perspectives. *Problems of economics and legal practice*. 2024. №5. S. 116-122. DOI: 10.33693/2541-8025-2024-20-5-116-122.
7. Ternavshchenko K.O., Lekhman E.V., Podieva E.A. Prospects for the development of the stock market of the Russian Federation in conditions of geopolitical instability. *Scientific result. Economic research*. 2024. № 10(1). S. 129-139. DOI: 10.18413/2409-1634-2024-10-1-1-1.
8. Shevtsov V.V., Zadoenko V.I. Financial risk management and management of investment instruments in an unstable market. *Applied economic research*. 2025. №6. S. 41–47. DOI: 10.47576/2949-1908.2025.6.6.005.
9. Kilic E., Sonmezer S. Monetary momentum and risk management in stock market. *PressAcademia Procedia (PAP)*. 2023. Vol. 18. R. 119-120. DOI: 10.17261. Pressacademia. 2023. 1877.
10. Tang T. Research on the new format of stock market and risk management in the «post-epidemic» period. In: *Proc. 2022 7th Int. conf. on financial innovation and economic development (ICFIED 2022)*. Dordrecht: Atlantis Press International B. V. 2022. Vol. 211. Pp. 563–570. DOI: 10.2991/aebmr.k.220307.091.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 11.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-38-51>

Научная статья / Original article
УДК 004.8:004.9

Управленческие ограничения закрытых архитектур автоматизированных систем управления технологическими процессами в цифровой трансформации промышленных предприятий критической информационной инфраструктуры

В. И. Хабаров

Доктор экономических наук, профессор

vhabarov@synergy.ru

*Кафедра организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

А. Я. Кравцов

Аспирант

ay.kravtsov@yandex.ru

*Кафедра организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия*

Аннотация: В статье рассматривается проблема управленческих ограничений закрытых архитектур автоматизированных систем управления технологическими процессами в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий критической информационной инфраструктуры. Обосновано, что автоматизированные системы управления технологическими процессами (далее АСУ ТП) в современной промышленности выступает не только инженерно-технической системой управления технологическим процессом, но и элементом производственно-управленческого контура предприятия, обеспечивающим сбор данных, мониторинг, контроль, управляющее воздействие и информационную основу для принятия управленческих решений. Показано, что закрытая архитектура АСУ ТП ограничивает способность предприятия к цифровой трансформации за счёт зависимости от поставщика, закрытых интерфейсов, низкой совместимости компонентов, высокой стоимости изменений, сложности интеграции с корпоративными информационными системами и затруднённого импортозамещения. Методологическую основу исследования составили системный, процессный, сравнительный и классификационный подходы. Научная новизна статьи заключается в уточнении содержания закрытой архитектуры АСУ ТП как управленческого барьера цифровой трансформации и разработке классификации её ограничений по пяти группам: архитектурно-технологические, экономические, организационно-управленческие, интеграционные и регуляторно-рисковые. Сделан вывод, что для предприятий, эксплуатирующих критическую информационную инфраструктуру (далее КИИ) закрытая архитектура АСУ ТП приобретает повышенную значимость, поскольку её ограничения затрагивают не только экономическую эффективность, но и устойчивость критических процессов, технологическую независимость и безопасность информационного взаимодействия. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенной классификации при обосновании перехода к более гибким, интероперабельным и открытым архитектурным решениям.

Ключевые слова: закрытая архитектура АСУ ТП; цифровая трансформация; промышленное предприятие; критическая информационная инфраструктура; производственно-управленческий контур; управленческие ограничения; вендорная зависимость; импортозамещение; технологическая независимость; архитектурная гибкость.

© Хабаров В.И., Кравцов А.Я., 2026
© Khabarov V.I., Kravtsov A.Ya., 2026

Для цитирования: Хабаров В.И., Кравцов А.Я. Управленческие ограничения закрытых архитектур автоматизированных систем управления технологическими процессами в цифровой трансформации промышленных предприятий критической информационной инфраструктуры. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 38–51. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-38-51>.

Management limitations of closed architectures of automated process control systems in the digital transformation of industrial enterprises operating critical information infrastructure

V. I. Khabarov

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

vhabarov@synergy.ru

*Department of Organizational Management,
Synergy University,
Moscow, Russia*

A. Ya. Kravtsov

Postgraduate student

ay.kravtsov@yandex.ru

*Department of Organizational Management,
Synergy University,
Moscow, Russia*

Abstract: *The article examines the problem of managerial limitations caused by closed architectures of automated process control systems in the digital transformation of industrial enterprises operating critical information infrastructure. It is argued that modern automated process control systems should be considered not only as engineering systems for technological process control, but also as elements of the enterprise production and management circuit, providing data collection, monitoring, control actions and an information basis for managerial decision-making. The article shows that closed APCS architecture limits an enterprise's ability to implement digital transformation due to vendor dependence, closed interfaces, low compatibility of components, high costs of system changes, difficulties in integration with corporate information systems and barriers to import substitution. The methodological basis of the study includes systemic, process, comparative and classification approaches. The scientific novelty of the article lies in clarifying the content of closed APCS architecture as a managerial barrier to digital transformation and in developing a classification of its limitations into five groups: architectural and technological, economic, organizational and managerial, integration-related, and regulatory-risk limitations. It is concluded that for enterprises operating critical information infrastructure, closed APCS architecture is of particular importance, since its limitations affect not only economic efficiency, but also the stability of critical processes, technological independence and the security of information interaction. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed classification to justify the transition to more flexible, interoperable and open architectural solutions.*

Keywords: *closed APCS architecture; digital transformation; industrial enterprise; critical information infrastructure; production and management circuit; managerial limitations; vendor dependence; import substitution; technological independence; architectural flexibility.*

For citation: *Khabarov V.I., Kravtsov A.Ya. Management limitations of closed architectures of automated process control systems in the digital transformation of industrial enterprises operating critical information infrastructure. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 38–51. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-38-51>.*

Введение

Цифровая трансформация промышленного предприятия в современных условиях всё меньше сводится к внедрению отдельных информационных систем. Она становится процессом изменения производственных, информационных и управленческих связей, определяющих способность

предприятия повышать эффективность, устойчивость и конкурентоспособность¹. В исследовании С. В. Шекшни и К. А. Кравченко показано, что цифровая трансформация крупных российских компаний требует вовлечённости высшего руководства, организационной подготовки, выбора технологий исходя из потребностей бизнеса, привлечения цифровых экспертов и управления организационными конфликтами². Именно поэтому цифровая трансформация должна рассматриваться не как технологический проект, а как управляемое организационное изменение, требующее согласования стратегии, процессов, технологий, компетенций и архитектуры информационных систем.

Вместе с тем для промышленных предприятий цифровая трансформация имеет особую специфику, поскольку затрагивает не только корпоративные информационные системы, но и технологический контур производства. В этом контуре ключевую роль играют АСУ ТП, обеспечивающие сбор данных, мониторинг, контроль, регулирование и передачу управляющих воздействий³. В свою очередь для менеджмента и управленцев встаёт актуальный вопрос в том, что в промышленности цифровая трансформация невозможна без изменения производственно-управленческого контура⁴, поскольку именно технологический уровень формирует первичные данные о состоянии оборудования, процессов, отклонений и качества производственной деятельности.

Данная работа направлена на то, чтобы обозначить ограничения закрытой архитектуры АСУ ТП. Действительно значительная часть действующих АСУ ТП построена на закрытых архитектурных принципах. Такие решения могут быть работоспособными и надёжными в стабильной среде, однако в условиях цифровой трансформации они создают ограничения⁵: зависимость от поставщика, низкую совместимость компонентов, закрытые интерфейсы, высокую стоимость изменений, сложность интеграции с системой управления производственными процессами (далее MES), системой планирования ресурсов (далее ERP), системой бизнес-аналитики (далее BI), промышленным интернетом вещей (далее IIoT) и аналитическими системами. Именно поэтому в условиях стабильной технологической среды закрытая архитектура могла рассматриваться как приемлемый компромисс между надёжностью и ответственностью поставщика. Однако в условиях цифровой трансформации, импортозамещения и технологической независимости она превращается в управленческий барьер развития предприятия⁶. В работе В.С. Боголюбовой и С.И. Федорова показано, что при импортозамещении инфраструктурного программного обеспечения (далее ПО) проблема заключается не только в наличии отечественного аналога, но и в совместимости с существующей

¹ Шекшня С.В., Кравченко К. А. Пять уроков цифровой трансформации от CEO крупных компаний. Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 603–604. DOI: 10.21638/spbu.18.2024.310.; Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 568–589; Кобзев В.В., Бабкин А.В., Скоробогатов А.С. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *IT-Economy*. 2022. Т. 15. № 5. С. 7–27. DOI: 10.18721/IE.15501.

² Шекшня С.В., Кравченко К.А. Пять уроков цифровой трансформации от CEO крупных компаний. Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 602. DOI: 10.21638/spbu.18.2024.310.

³ Степанов Е.В. Цифровая трансформация промышленных предприятий на основе интеллектуальных решений концепции «Промышленность 4.0». Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13. № 1. С. 50–51. DOI: 10.18287/2542-0461-2022-13-1-49-55; Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.

⁴ Шарипов Ф.Ф., Сюй Мань. Теоретические аспекты цифровизации производственных процессов. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 45–46. DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-4-43-50; Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.

⁵ Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 569, С. 572–573.

⁶ Волков А.В. Импортозамещение в ИТ-сфере Российской Федерации: стратегии, механизмы и перспективы цифровой трансформации. Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 958–960; Пономаренко Е.В. Технологический суверенитет России: вопросы теории и практики. Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. № 4. С. 581–583.

архитектурой информационных технологий (далее ИТ-инфраструктура), стандартах, экосистемах и институциональной координации.

В современной России особую роль при упоминании ИТ-инфраструктуры предприятий отдают субъектам КИИ. Для предприятий, эксплуатирующих объекты критической информационной инфраструктуры, ограничения закрытой архитектуры приобретают повышенное значение⁷. Если для обычного промышленного предприятия они означают рост затрат и снижение гибкости, то для предприятия КИИ они дополнительно затрагивают устойчивость критических процессов, регуляторное соответствие, безопасность информационного взаимодействия и технологическую независимость⁸.

Для обычного промышленного предприятия закрытая архитектура АСУ ТП преимущественно снижает эффективность. Для предприятия КИИ она может снижать управляемость критического процесса, поскольку модернизация, интеграция или отказ такой системы затрагивают устойчивость функционирования значимого объекта.

В литературе широко рассматриваются цифровая трансформация, импортозамещение, технологический суверенитет, интероперабельность промышленных систем и готовность организаций к цифровизации. Однако закрытая архитектура АСУ ТП чаще анализируется в техническом контексте. Недостаточно раскрыт её управленческий аспект: влияние на стоимость изменений, скорость модернизации, зависимость от поставщика, интеграционную готовность, развитие внутренних компетенций и устойчивость производственно-управленческого контура. Таким образом, сохраняется исследовательский разрыв между техническим пониманием закрытой архитектуры АСУ ТП и её управленческой интерпретацией как барьера цифровой трансформации предприятий КИИ.

Научная новизна исследования заключается в уточнении содержания закрытой архитектуры АСУ ТП как управленческого барьера цифровой трансформации предприятия КИИ и разработке классификации её ограничений по пяти группам: архитектурно-технологические, экономические, организационно-управленческие, интеграционные и регуляторно-рисковые ограничения.

Методологическая основа: системный, процессный, сравнительный и классификационный подходы.

1. Цифровая трансформация промышленного предприятия как управленческое изменение

Цифровая трансформация промышленного предприятия не сводится к внедрению отдельных цифровых технологий, программных продуктов или автоматизированных рабочих мест. В управленческом смысле она представляет собой комплексное изменение производственных, информационных и организационных процессов⁹, затрагивающее способы принятия решений, распределение ответственности, архитектуру данных, компетенции персонала и способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

В российской управленческой литературе цифровая трансформация рассматривается как процесс, требующий активного участия высшего руководства и изменения организационной логики предприятия. Исследование С.В. Шекшни и К.А. Кравченко показывает, что успешная цифровая трансформация связана не только с выбором технологий, но и с подготовкой компании к изменениям, выбором решений исходя из потребностей бизнеса, созданием условий для цифровых экспериментов и управлением организационными конфликтами.

Для промышленных предприятий это особенно важно, поскольку их деятельность связана с материальным производственным контуром, оборудованием длительного жизненного цикла, технологическими режимами и требованиями к непрерывности процессов. Поэтому цифровая транс-

⁷ Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

⁸ Постановление Правительства РФ от 08.02.2018 № 127 «Об утверждении Правил категорирования объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, а также перечня показателей критериев значимости объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации и их значений».

⁹ Шекшня С.В., Кравченко К.А. Пять уроков цифровой трансформации от CEO крупных компаний. Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 602–620. DOI: 10.21638/spbu.18.2024.310.

формация в промышленности предполагает изменение производственно-управленческого контура, в котором технологические данные становятся основой мониторинга, анализа, планирования, контроля и принятия управленческих решений.

Но наличие цифровых технологий не гарантирует результата, если предприятие не обладает необходимыми компетенциями, ресурсами, технологической инфраструктурой, управленческой координацией и культурой работы с данными. Так в исследовании А.Н. Германчук и Е.В. Комарницкой готовность организации к цифровой трансформации рассматривается через совокупность инновационных возможностей¹⁰, выражаемых через компоненты и индикаторы оценки. Для промышленного предприятия эту логику можно перенести на уровень производственно-управленческого контура, где центральное значение приобретают состояние АСУ ТП, интеграционная готовность производственных данных и способность безопасно модернизировать систему управления производством.

Цифровая трансформация традиционных отраслей осложняется организационной и технологической инерцией. Промышленные предприятия, предприятия топливно-энергетического комплекса (далее ТЭК), оборонно-промышленного комплекса (далее ОПК), транспорта и иной инфраструктурно значимой деятельности обладают высокой капиталоемкостью¹¹, длительным жизненным циклом основных фондов и жёсткими требованиями к непрерывности процессов. Поэтому новые цифровые решения вынуждены встраиваться в уже существующий технологический и управленческий контур, а успех трансформации зависит не только от качества технологии, но и от способности действующей инфраструктуры принять её без нарушения производственного процесса, роста рисков и чрезмерного увеличения затрат.

Для предприятий с повышенными требованиями к устойчивости и безопасности, включая предприятия КИИ, цифровая трансформация дополнительно осложняется санкционными рисками¹², необходимостью импортозамещения, дефицитом квалифицированных кадров, требованиями информационной безопасности и сложностью модернизации критически важных систем. В таких условиях архитектура АСУ ТП становится одним из ключевых факторов цифровой трансформации. Если она не поддерживает интеграцию, модернизацию, переносимость данных и снижение зависимости от поставщика, цифровая трансформация превращается в набор разрозненных инициатив, слабо связанных с реальной адаптивностью предприятия.

Таким образом, цифровая трансформация промышленного предприятия является управленческим изменением, а не только технологическим обновлением. Её результат зависит от способности предприятия согласовать цифровые инициативы с производственными процессами, компетенциями персонала и архитектурой ключевых информационно-управляющих систем. Поэтому закрытая архитектура АСУ ТП должна рассматриваться как потенциальный барьер цифровой трансформации, ограничивающий способность предприятия изменять производственно-управленческий контур.

2. АСУ ТП как элемент производственно-управленческого контура предприятия

Автоматизированные системы управления технологическими процессами традиционно рассматриваются как инженерно-технические системы, предназначенные для контроля и управления оборудованием, технологическими параметрами и производственными операциями. Однако в условиях цифровой трансформации такое понимание становится недостаточным. АСУ ТП всё в большей сте-

¹⁰ Германчук А.Н., Комарницкая Е.В. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР). Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 3. С. 486.

¹¹ Игнатов Д.А. Цифровая трансформация отечественных предприятий ТЭК в условиях импортозамещения и оттока иностранного капитала. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2024. Т. 3. № 1. С. 41–42; Гладили А.К. Особенности цифровизации предприятий оборонной промышленности. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. С. 2–4.

¹² Гладили А.К. Особенности цифровизации предприятий оборонной промышленности. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 5. С. 4; Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат. Discussion. 2025. № 7(140). С. 142. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-7-140-140-145.

пени выступает не только средством автоматизации технологического процесса, но и элементом производственно-управленческого контура предприятия¹³, через который формируются данные о состоянии производства, обеспечивается мониторинг отклонений, реализуются управляющие воздействия и создаётся информационная основа для принятия управленческих решений.

С управленческой точки зрения АСУ ТП участвует в ключевых элементах управленческого цикла: мониторинге, анализе, принятии решений, управляющем воздействии и контроле результата, формируя нижний информационный слой цифровой трансформации промышленного предприятия.

Особое значение имеет связь АСУ ТП с корпоративными информационными системами, такими как MES, ERP, BI, IoT, системами промышленной аналитики, технического обслуживания и цифровыми двойниками¹⁴. Если же архитектура закрыта, зависит от одного поставщика, использует ограниченные интерфейсы и затрудняет обмен данными, она начинает ограничивать цифровое развитие предприятия.

Для предприятий, эксплуатирующих объекты критической информационной инфраструктуры, роль АСУ ТП усиливается. Поэтому для предприятий КИИ АСУ ТП может быть не просто производственной системой, а элементом инфраструктуры, нарушение функционирования которой способно затронуть критически важные процессы.

Именно поэтому закрытая архитектура АСУ ТП должна рассматриваться как потенциальный управленческий барьер, ограничивающий интеграцию данных, повышающий стоимость изменений, снижающий автономность предприятия и уменьшающий адаптивность производственно-управленческого контура.

Ключевой признак закрытой архитектуры состоит не в том, что система разработана конкретным производителем или интегратором, а в том, что предприятие не обладает достаточной свободой изменять систему¹⁵, заменять компоненты, подключать новые цифровые решения, переносить данные и сопровождать систему собственными силами. В стабильной технологической среде такая архитектура могла быть приемлемой, поскольку единый поставщик обеспечивал сопровождение и ответственность за работоспособность системы. Однако в условиях цифровой трансформации, импортозамещения и роста требований к технологической независимости она начинает проявляться как управленческий барьер. В таких условиях зависимости даже работоспособная АСУ ТП может создавать стратегический риск: предприятие сохраняет текущую эксплуатацию, но теряет способность управляемо развивать систему.

Особенно это заметно в процессах модернизации и интеграции. Если АСУ ТП построена на закрытой архитектуре, то подключение нового оборудования, интеграция с MES, ERP, BI, IoT, замена контроллера или обновление системы диспетчерского управления и сбора данных (SCADA) часто требуют участия исходного поставщика¹⁶ либо специализированного интегратора. Это увеличивает сроки изменений, повышает стоимость доработок и снижает способность предприятия самостоятельно управлять развитием производственно-управленческого контура. Кроме того, закрытые интерфейсы, нестандартные протоколы, ограниченная документация и проприетарные форматы данных затрудняют построение единого информационного пространства предприятия.

¹³ Степанов Е.В. Цифровая трансформация промышленных предприятий на основе интеллектуальных решений концепции «Промышленность 4.0». Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13. № 1. С. 50–51. DOI: 10.18287/2542-0461-2022-13-1-49-55.; Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.

¹⁴ Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационное обеспечение цифровой трансформации кооперационных сетей и внедрения киберсоциальных систем. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 10–12. DOI: 10.18721/JE.12501.

¹⁵ Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 569, 572–573.

¹⁶ Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.

Проблема совместимости особенно значима в контексте импортозамещения¹⁷. Как показывают исследования российского рынка инфраструктурного программного обеспечения, замещение иностранных решений требует не только наличия отечественного аналога, но и обеспечения совместимости с действующей ИТ-инфраструктурой, прикладным программным обеспечением и технологическими стандартами.

Для предприятий, эксплуатирующих объекты критической информационной инфраструктуры, закрытая архитектура АСУ ТП приобретает дополнительное значение. Здесь архитектурные ограничения связаны не только со стоимостью и сроками модернизации, но и с регуляторным соответствием¹⁸, технологической независимостью, устойчивостью критических процессов и безопасностью информационного взаимодействия. Если предприятие не может самостоятельно контролировать структуру системы, оценивать последствия изменений и обеспечивать заменяемость компонентов, закрытая архитектура становится фактором управленческого риска.

Следовательно, закрытую архитектуру АСУ ТП целесообразно рассматривать как совокупность технических признаков и управленческих последствий. Технические признаки включают закрытые интерфейсы, проприетарные компоненты, ограниченную совместимость, зависимость от среды разработки и неполную переносимость данных. Управленческие последствия проявляются в снижении автономности предприятия, росте стоимости изменений, увеличении сроков модернизации, затруднении импортозамещения, ограничении интеграции и снижении адаптивности производственно-управленческого контура.

Таблица 1

Признаки закрытой архитектуры АСУ ТП и их управленческие последствия¹⁹

Признак закрытой архитектуры	Техническое проявление	Управленческое последствие
Зависимость от одного поставщика	Сопровождение, модернизация и доработки выполняются преимущественно исходным поставщиком или связанным интегратором	Снижение автономности предприятия и рост зависимости от внешнего исполнителя
Закрытые интерфейсы	Ограниченный или нестандартный обмен данными с внешними системами	Затруднение интеграции с MES, ERP, BI, IoT и аналитическими решениями
Проприетарные компоненты	Использование программно-аппаратных решений, плохо совместимых с альтернативными продуктами	Рост риска технологической блокировки и сложности замены компонентов
Ограниченная документация	Недостаточная прозрачность архитектуры, информационных потоков и зависимостей компонентов	Снижение управляемости жизненного цикла АСУ ТП и рост неопределённости при изменениях
Закрытая среда разработки	Изменение прикладной логики требует специальных инструментов, лицензий или участия поставщика	Увеличение стоимости и сроков модернизации
Низкая переносимость данных и прикладной логики	Данные, архивы, алгоритмы и прикладные решения привязаны к конкретной платформе	Затруднение миграции, импортозамещения и перехода на альтернативные решения
Ограниченная асхгабируемость	Подключение новых функций или модулей требует существенной переработки системы	Снижение способности предприятия быстро реализовывать цифровые инициативы
Сложность независимой диагностики	Ограниченный доступ к журналам, внутренним механизмам и средствам анализа состояния системы	Затруднение выявления причин отказов, инцидентов и отклонений

¹⁷ Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 569, 573

¹⁸ Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

¹⁹ Составлено авторами.

Представленные признаки показывают, что закрытая архитектура АСУ ТП не может рассматриваться только как инженерная характеристика. Она формирует ограничения, которые напрямую влияют на управление цифровой трансформацией промышленного предприятия. Чем выше зависимость от поставщика, ниже совместимость компонентов и слабее переносимость данных, тем меньше способность предприятия самостоятельно управлять модернизацией производственно-управленческого контура.

Таким образом, закрытая архитектура АСУ ТП является не просто техническим свойством системы, а управленческой проблемой. Она ограничивает свободу архитектурного выбора, снижает адаптивность предприятия, увеличивает стоимость изменений, затрудняет импортозамещение и препятствует интеграции технологического уровня с корпоративными цифровыми системами. Именно поэтому дальнейший анализ должен быть направлен на классификацию управленческих ограничений закрытой архитектуры, позволяющую определить, через какие группы барьеров она препятствует цифровой трансформации промышленных предприятий КИИ.

3. Классификация управленческих ограничений закрытой архитектуры АСУ ТП

Закрытая архитектура АСУ ТП формирует не отдельное техническое затруднение, а комплекс управленческих ограничений, влияющих на способность предприятия проводить цифровую трансформацию. Эти ограничения проявляются в стоимости изменений, скорости модернизации, зависимости от поставщика, сложности интеграции и снижении управляемости жизненного цикла системы. Для промышленных предприятий КИИ данная проблема имеет повышенное значение, поскольку архитектурные ограничения затрагивают не только эффективность, но и устойчивость критических процессов, технологическую независимость и регуляторное соответствие.

В целях систематизации данные ограничения целесообразно разделить на пять групп: архитектурно-технологические, экономические, организационно-управленческие, интеграционные и регуляторно-рисковые²⁰.

Архитектурно-технологические ограничения²¹ связаны с закрытыми интерфейсами, проприетарными компонентами, низкой совместимостью решений разных поставщиков и слабой переносимостью данных. Их управленческое последствие состоит в снижении гибкости модернизации: предприятие не может быстро заменить отдельный компонент, подключить новый модуль или изменить структуру системы без существенной переработки архитектуры.

Экономические ограничения²² проявляются в росте стоимости доработок, сопровождения, лицензирования, интеграции и последующих изменений. При закрытой архитектуре предприятие оплачивает не только саму модернизацию, но и зависимость от конкретного поставщика, что повышает совокупную стоимость владения АСУ ТП и снижает экономическую привлекательность цифровых инициатив.

Организационно-управленческие ограничения²³ выражаются в зависимости предприятия от внешнего интегратора, слабом развитии внутренних компетенций, ограниченной самостоятельности инженерных и ИТ-служб, а также в сложности планирования жизненного цикла АСУ ТП. В результате предприятие теряет управленческую автономию в развитии производственно-управленческого контура.

²⁰ Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. *Российский журнал менеджмента*. 2025. Т. 23. № 4. С. 569, 572–573; Гладilin А.К. Особенности цифровизации предприятий оборонной промышленности. *Вестник евразийской науки*. 2024. Т. 16. № 5. С. 3.

²¹ Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.

²² Волков А.В. Импортозамещение в ИТ-сфере Российской Федерации: стратегии, механизмы и перспективы цифровой трансформации. *Вестник Академии знаний*. 2025. № 2(67). С. 958–960.

²³ Шекшня С.В., Кравченко К.А. Пять уроков цифровой трансформации от CEO крупных компаний. *Российский журнал менеджмента*. 2024. Т. 22. № 3. С. 602–604. DOI: 10.21638/spbu.2024.310; Германчук А.Н., Комарницкая Е.В. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР). *Российский журнал менеджмента*. 2025. Т. 23. № 3. С. 486.

Интеграционные ограничения²⁴ связаны с трудностью обмена данными между АСУ ТП и MES, ERP, BI, IoT, системами промышленной аналитики и предиктивного обслуживания. Это препятствует формированию единого информационного пространства предприятия и снижает возможности использования технологических данных для управленческих решений.

Регуляторно-рисковые ограничения²⁵ особенно значимы для предприятий КИИ. Они связаны с трудностью импортозамещения, зависимостью от иностранного или единственного поставщика, риском прекращения поддержки, сложностью подтверждения безопасности изменений и необходимостью соблюдения требований технологической независимости. В этом случае закрытая архитектура становится не только техническим, но и стратегическим управленческим риском.

Классификацию можно представить в графическом виде на рисунке 1.



Рис. 1. Классификация управленческих ограничений закрытой архитектуры АСУ ТП²⁶

Таким образом, закрытая архитектура АСУ ТП ограничивает цифровую трансформацию не по одному параметру, а через совокупность взаимосвязанных барьеров. Их накопление снижает адаптивность предприятия, повышает стоимость изменений и ограничивает способность производственно-управленческого контура поддерживать технологическое развитие.

4. Специфика ограничений закрытой архитектуры АСУ ТП на предприятиях КИИ

Ограничения закрытой архитектуры АСУ ТП имеют разную управленческую значимость для обычного промышленного предприятия и для предприятия, эксплуатирующего объекты критической информационной инфраструктуры. На обычном предприятии закрытая архитектура прежде всего снижает экономическую эффективность и технологическую гибкость: увеличивает стоимость модернизации, замедляет интеграцию новых цифровых решений, повышает зависимость

²⁴ Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационное обеспечение цифровой трансформации кооперационных сетей и внедрения киберсоциальных систем. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 10–12. DOI: 10.18721/JE.12501.

²⁵ Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

²⁶ Составлено авторами.

от поставщика и усложняет сопровождение системы. Для предприятия КИИ эти же ограничения приобретают более жёсткий характер, поскольку затрагивают устойчивость критических процессов, безопасность информационного взаимодействия, регуляторное соответствие и технологическую независимость²⁷.

Ключевое отличие состоит в последствиях архитектурных ограничений. Закрытая архитектура в контексте КИИ должна рассматриваться не только как технологическая негибкость, но и как фактор управленческого риска. Проблема заключается в том, что закрытая архитектура усложняет не только саму модернизацию, но и её безопасное и регламентированное проведение.

Вендорная зависимость также приобретает иной характер. Для обычного предприятия зависимость от поставщика является коммерческим и эксплуатационным риском. Для предприятия КИИ она становится стратегическим ограничением, поскольку может препятствовать импортозамещению, выполнению требований технологической независимости и самостоятельному восстановлению работоспособности критически важной системы при инцидентах. В таких условиях закрытая архитектура снижает автономность предприятия в управлении жизненным циклом АСУ ТП.

Отдельно следует выделить интеграционные ограничения. Закрытая архитектура в этом случае может провоцировать использование нестандартных шлюзов, ручных выгрузок и промежуточных решений, что снижает прозрачность и управляемость системы, а также приводит к росту затрат на её обслуживание. Все ограничения сведены в таблицу 2.

Таблица 2

Специфика ограничений закрытой архитектуры АСУ ТП на обычном предприятии и предприятии КИИ²⁸

Критерий	Обычное промышленное предприятие	Предприятие КИИ
Последствие отказа	Простой, потери выпуска, финансовый ущерб	Риск нарушения устойчивости критического процесса
Модернизация	Вопрос бюджета, сроков и доступности поставщика	Вопрос безопасности, регуляторного соответствия и непрерывности функционирования
Вендорная зависимость	Коммерческий и эксплуатационный риск	Стратегический риск технологической независимости
Интеграция с внешними системами	Техническая задача обмена данными	Задача контроля допустимых информационных потоков
Документация и сопровождение	Фактор удобства эксплуатации	Условие управляемости жизненного цикла и реагирования на инциденты
Замена компонентов	Проблема совместимости и стоимости	Проблема безопасного импортозамещения и сохранения устойчивости объекта

Специфика предприятий КИИ состоит не в том, что закрытая архитектура создаёт для них принципиально иные ограничения, а в том, что последствия этих ограничений становятся более значимыми. Для обычного предприятия закрытая архитектура снижает эффективность и адаптивность. Для предприятия КИИ она может снижать управляемость критического процесса, ограничивать технологическую независимость и усложнять безопасную цифровую трансформацию производственно-управленческого контура.

5. Закрытая архитектура АСУ ТП как барьер импортозамещения и технологической независимости

В условиях импортозамещения закрытая архитектура АСУ ТП становится не только техническим, но и стратегическим ограничением. Проблема заключается в том, что замена отдельного программного или аппаратного компонента в закрытой системе часто невозможна без изменения смеж-

²⁷ Постановление Правительства РФ от 08.02.2018 № 127 «Об утверждении Правил категорирования объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, а также перечня показателей критериев значимости объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации и их значений»; Организация защиты объектов критической информационной инфраструктуры: практическое пособие / АСИСО. С. 5.

²⁸ Составлено авторами.

ных модулей, интерфейсов, алгоритмов управления и документации. Поэтому импортозамещение превращается не в плановую замену поставщика, а в сложную реконфигурацию производственно-управленческого контура²⁹.

Как показывают исследования импортозамещения инфраструктурного программного обеспечения, наличие отечественного аналога само по себе не решает задачу перехода: критически важными остаются совместимость с действующей ИТ-инфраструктурой, прикладными системами и технологическими стандартами. Для АСУ ТП это особенно значимо, поскольку несовместимость затрагивает не только информационный обмен, но и управление технологическим процессом.

Закрытая архитектура усиливает вендорную зависимость³⁰ предприятия: ограничивает выбор альтернативных поставщиков, повышает стоимость перехода на отечественные решения, усложняет перенос данных и прикладной логики, снижает самостоятельность предприятия в сопровождении системы. Для предприятий КИИ такая зависимость приобретает дополнительное значение, поскольку связана с требованиями технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры.

Можно сделать вывод, что архитектура АСУ ТП ограничивает импортозамещение и снижает технологическую независимость предприятия. Преодоление этого барьера требует перехода от простой замены компонентов к управляемому развитию архитектуры, где заранее оцениваются совместимость, взаимозаменяемость, переносимость и степень зависимости от поставщика.

6. Необходимость перехода к архитектурной гибкости и оценке открытости

Выявленные ограничения показывают, что цифровая трансформация промышленных предприятий КИИ требует перехода от закрытых архитектур АСУ ТП к более гибким архитектурным решениям. Однако такой переход не должен пониматься как простая замена одного поставщика другим. Если новая система сохраняет зависимость от единственного вендора, закрытые интерфейсы и низкую переносимость данных, то предприятие фактически воспроизводит прежние ограничения в новой технологической форме.

Архитектурная гибкость АСУ ТП предполагает способность системы изменяться без разрушения действующего производственно-управленческого контура³¹. Для этого важны интероперабельность, модульность, расширяемость, взаимозаменяемость компонентов, переносимость данных и документированность архитектуры. Именно эти свойства позволяют предприятию быстрее модернизировать систему, снижать стоимость изменений, интегрировать новые цифровые решения и уменьшать зависимость от поставщика.

Вместе с тем сама по себе декларация об «открытости» архитектуры недостаточна. Открытость должна быть измерима через систему показателей³², позволяющих оценить степень совместимости компонентов, стоимость и скорость изменений, уровень вендорной зависимости, интеграционную готовность и управляемость жизненного цикла АСУ ТП. Без такой оценки архитектурная открытость остаётся техническим лозунгом, а не инструментом управленческого решения.

²⁹ Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 569, 573; Волков А.В. Импортозамещение в ИТ-сфере Российской Федерации: стратегии, механизмы и перспективы цифровой трансформации. Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 958–960.

³⁰ Пономаренко Е.В. Технологический суверенитет России: вопросы теории и практики. Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. № 4. С. 581–583; Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».

³¹ Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 207–208. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213; Родионова В.Н., Антонов И.С. Многокритериальный анализ и цифровые решения для повышения конкурентоспособности предприятий в условиях Индустрии 5.0. *IT-Economy*. 2024. Т. 17. № 5. С. 32–34. DOI: 10.18721/JE.17502.

³² Родионова В.Н., Антонов И.С. Многокритериальный анализ и цифровые решения для повышения конкурентоспособности предприятий в условиях Индустрии 5.0. *IT-Economy*. 2024. Т. 17. № 5. С. 32–35. DOI: 10.18721/JE.17502.

Таким образом, преодоление ограничений закрытой архитектуры требует не только перехода к более гибким решениям, но и разработки системы показателей оценки архитектурной открытости. Это создаёт основу для последующего рассмотрения открытой архитектуры АСУ ТП как фактора конкурентоспособности, технологической независимости и устойчивости производственно-управленческого контура предприятия КИИ.

Заключение

Цифровая трансформация промышленного предприятия требует не только внедрения отдельных цифровых технологий, но и способности производственно-управленческого контура поддерживать изменения. АСУ ТП является важным элементом этого контура, поскольку обеспечивает сбор данных, мониторинг, контроль, управление отклонениями и связь технологического процесса с корпоративными системами управления. Закрытая архитектура АСУ ТП ограничивает цифровую трансформацию через зависимость от поставщика, закрытые интерфейсы, высокую стоимость изменений, сложность интеграции, слабую переносимость данных и низкую управляемость жизненного цикла. Предложена классификация управленческих ограничений закрытой архитектуры АСУ ТП по пяти группам: архитектурно-технологические, экономические, организационно-управленческие, интеграционные и регуляторно-рисковые ограничения. Для предприятий КИИ данные ограничения имеют повышенное значение, поскольку затрагивают не только эффективность, но и устойчивость критических процессов, технологическую независимость, регуляторное соответствие и безопасность информационного взаимодействия. Преодоление ограничений закрытой архитектуры требует перехода к управляемым архитектурным решениям и разработки системы показателей оценки архитектурной открытости АСУ ТП.

Тем самым настоящая статья формирует теоретико-проблемное основание для дальнейшего исследования открытой архитектуры АСУ ТП как фактора конкурентоспособности промышленного предприятия и разработки системы показателей её управленческой оценки.

Список литературы

1. Шекшня С.В., Кравченко К.А. Пять уроков цифровой трансформации от СЕО крупных компаний. Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 602–620. DOI: 10.21638/spbu18.2024.310.
2. Германчук А.Н., Комарницкая Е.В. Бизнес-модели организаций розничной торговли: инновационные возможности цифровой трансформации (на примере ДНР). Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 3. С. 481–505.
3. Боголюбова В.С., Федоров С.И. Импортозамещение на российском рынке систем управления базами данных: институциональные аспекты. Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23. № 4. С. 568–589.
4. Волков А.В. Импортозамещение в ИТ-сфере Российской Федерации: стратегии, механизмы и перспективы цифровой трансформации. Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 958–965.
5. Кобзев В.В., Бабкин А.В., Скоробогатов А.С. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности. *π-Economy*. 2022. Т. 15. № 5. С. 7–27. DOI: 10.18721/JE.15501.
6. Гладилин А.К. Особенности цифровизации предприятий оборонной промышленности. Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № s5. С. 1–13.
7. Тюкавкин Н.М. Развитие интероперабельности процессов автоматизации киберфизических промышленных систем в условиях цифровизации. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2025. Т. 16. № 3. С. 206–213. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.
8. Степанов Е.В. Цифровая трансформация промышленных предприятий на основе интеллектуальных решений концепции «Промышленность 4.0». Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13. № 1. С. 49–55. DOI: 10.18287/2542-0461-2022-13-1-49-55.
9. Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационное обеспечение цифровой трансформации кооперационных сетей и внедрения киберсоциальных систем. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 5. С. 9–22. DOI: 10.18721/JE.12501.
10. Родионова В.Н., Антонов И.С. Многокритериальный анализ и цифровые решения для повышения конкурентоспособности предприятий в условиях Индустрии 5.0. *π-Economy*. 2024. Т. 17. № 5. С. 32–44. DOI: 10.18721/JE.17502.
11. Пономаренко Е. В. Технологический суверенитет России: вопросы теории и практики. Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 248. № 4. С. 580–590. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-248-4-580-590.

12. Былкова А.А., Шумейко Л.Д., Башкирова О.В. Анализ мировых тенденций развития ИТ-инфраструктуры и их влияние на Россию. Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 159–161.
13. Мухамадиярова А.К., Абрамова С.Р., Редников Д.В. Влияние цифровизации на экономическую безопасность государства через оценку выгод и затрат. Discussion. 2025. № 7(140). С. 140–145. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-7-140-140-145.
14. Игнатов Д.А. Цифровая трансформация отечественных предприятий ТЭК в условиях импортозамещения и оттока иностранного капитала. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2024. Т. 3. № 1(8). С. 40–49.
15. Шарипов Ф. Ф., Сюй Мань. Теоретические аспекты цифровизации производственных процессов. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 43–50. DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-4-43-50.
16. Трофимов С. В. Применение автоматизации для повышения производительности бизнес-процессов. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 2. С. 32–39. DOI: 10.24182/2073-9885-2025-18-2-32-39.
17. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
18. Постановление Правительства РФ от 08.02.2018 № 127 «Об утверждении Правил категорирования объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации, а также перечня показателей критериев значимости объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации и их значений».
19. Указ Президента РФ от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации».
20. Организация защиты объектов критической информационной инфраструктуры: практическое пособие / АСИСО. С. 3–42.

References

1. Shekshnya S.V., Kravchenko K.A. Five lessons of digital transformation from CEOs of large companies. Russian Journal of Management. 2024. Vol. 22. No. 3. Pp. 602–620. DOI: 10.21638/spbu18.2024.310.
2. Germanchuk A.N., Komarnitskaya E.V. Business models of retail trade organizations: innovative opportunities for digital transformation (on the example of the DPR). Russian Journal of Management. 2025. Vol. 23. No. 3. Pp. 481–505.
3. Bogolyubova V.S., Fedorov S.I. Import substitution in the Russian market of database management systems: institutional aspects. Russian Journal of Management. 2025. Vol. 23. No. 4. Pp. 568–589.
4. Volkov A.V. Import substitution in the IT sphere of the Russian Federation: strategies, mechanisms and prospects of digital transformation. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. № 2(67).
5. Kobzev V.V., Babkin A.V., Skorobogatov A. S. Digital transformation of industrial enterprises in a new reality. π -Economy. 2022. Vol. 15. No. 5. Pp. 7–27. DOI: 10.18721/JE.15501.
6. Gladilin A.K. Features of digitalization of defense industry enterprises. Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16. No. s5.
7. Tyukavkin N.M. Development of the interoperability of automation processes of cyberphysical industrial systems in the context of digitalization. Bulletin of the Samara University. Economics and management. 2025. Vol. 16. No. 3. Pp. 206–213. DOI: 10.18287/2542-0461-2025-16-3-206-213.
8. Stepanov E.V. Digital transformation of industrial enterprises based on intelligent solutions of the «Industry 4.0» concept. Bulletin of Samara University. Economics and management. 2022. Vol. 13. No. 1. Pp. 49–55. DOI: 10.18287/2542-0461-2022-13-1-49-55.
9. Karlik A.E., Platonov V.V., Krechko S.A. Organizational support for the digital transformation of cooperative networks and the introduction of cybersocial systems. Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State University. Economic sciences. 2019. Vol. 12. No. 5. Pp. 9–22. DOI: 10.18721/JE.12501.
10. Rodionova V.N., Antonov I.S. Multicriteria analysis and numerical solutions for increasing the competitiveness of enterprises in Industry 5.0. π -Economy. 2024. Vol. 17. No. 5. Pp. 32–44. DOI: 10.18721/JE.17502.
11. Ponomarenko E.V. Technological sovereignty of Russia: issues of theory and practice. Scientific Papers of the Free Economic Society of Russia. 2024. № 4.
12. Bylkova A.A., Shumeyko L.D., Bashkirova O.V. Analysis of global trends in the development of IT infrastructure and their impact on Russia. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 2(67). Pp. 159–161.
13. Mukhamadiyarova A.K., Abramova S.R., Rednikov D.V. The impact of digitalization on the economic security of the state through the assessment of benefits and costs. Discussion. 2025. No. 7(140). Pp. 140–145. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-7-140-140-145.

14. Ignatov D.A. Digital transformation of domestic fuel and energy complex enterprises in the context of import substitution and outflow of foreign capital. Industry: economics, management, technology. 2024. Vol. 3. No. 1. Pp. 40–49.
15. Sharipov F.F., Xu Man. Theoretical aspects of digitalization of production processes. Entrepreneur's Guide. 2023. Vol. 16. No. 4. Pp. 43–50. DOI: 10.24182/2073-9885-2023-16-4-43-50.
16. Trofimov S.V. Application of automation to increase productivity of business processes. Entrepreneur's Guide. 2025. Vol. 18. No. 2. Pp. 32–39. DOI: 10.24182/2073-9885-2025-18-2-32-39.
17. Federal Law No. 187-FZ dated July 26, 2017 «On the Security of the Critical Information Infrastructure of the Russian Federation».
18. Decree of the Government of the Russian Federation dated 08.02.2018 No. 127 «On Approval of the Rules for Categorizing Objects of the Critical Information Infrastructure of the Russian Federation, as well as the list of indicators of criteria for the significance of objects of the critical Information infrastructure of the Russian Federation and their values».
19. Decree of the President of the Russian Federation No. 166 dated 30.03.2022 «On measures to ensure the technological independence and security of the critical Information Infrastructure of the Russian Federation».
20. Organization of protection of objects of critical information infrastructure: a practical guide / ASISO.<mailto:akar.1998@yandex.ru>.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 06.05.2026; одобрена после рецензирования 09.06.2026; принята к публикации 16.06.2026.

The article was submitted 06.05.2026; approved after reviewing 09.06.2026; accepted for publication 16.06.2026.

Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-52-61>



Научная статья / Original article
УДК 336.64:330.322

Обоснование методики оценки финансовой устойчивости девелоперских организаций на основе системы драйверов

М. Э. Мокаев

Аспирант

mokaevmikail@gmail.com

Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: В условиях высокой капиталоемкости, длительных инвестиционных циклов и подверженности макроэкономическим факторам девелоперская деятельность остро нуждается в эффективных инструментах оценки и управления финансовой устойчивостью. Существующие методы, как правило, основаны на ретроспективном анализе и не в полной мере учитывают динамику внешних и внутренних факторов. В данной статье обосновывается методика оценки финансовой устойчивости девелоперских организаций, основанная на системе драйверов. Целью исследования является разработка инструмента, способного обеспечить проактивное управление финансовой устойчивостью путем идентификации и приоритизации ключевых детерминант. Методика синтезирует теоретические концепции финансовой устойчивости, отраслевую специфику девелопмента и современные аналитические инструменты, в частности, метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати. Предложенная система драйверов классифицируется на внешние (монетарные, регуляторные, конъюнктурные, инфляционные) и внутренние (структурные, инвестиционные, результативные, операционные, инновационные). В рамках методики производится количественная приоритизация драйверов с помощью МАИ и расчет интегрального индекса финансовой устойчивости. Верификация методики проведена на примере двух девелоперских компаний, демонстрируя ее практическую применимость для выявления сильных сторон и критических зон, требующих управленческого вмешательства. Методика позволяет повысить точность диагностики, оптимизировать структуру финансирования и укрепить доверие стейкхолдеров.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, девелоперские организации, драйверы, метод анализа иерархий, МАИ, инвестиционный цикл, капиталоемкость, регуляторный контроль, интегральный индекс финансовой устойчивости.

Для цитирования: Мокаев М.Э. Обоснование методики оценки финансовой устойчивости девелоперских организаций на основе системы драйверов. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 52–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-52-61>.

Justification of the methodology for assessing the financial stability of development organizations based on a system of drivers

© Мокаев М.Э., 2026
© Mokaev M.E., 2026

М. Е. Mokaev

Postgraduate Student

mokaevmikhail@gmail.com

*Synergy University,
Moscow, Russia*

Abstract: *In conditions of high capital intensity, long investment cycles, and susceptibility to macroeconomic factors, development activities are in urgent need of effective tools for assessing and managing financial stability. Existing methods are generally based on retrospective analysis and do not fully account for the dynamics of external and internal factors. This article substantiates a methodology for assessing the financial stability of development organizations based on a system of drivers. The research objective is to develop a tool capable of ensuring proactive financial stability management by identifying and prioritizing key determinants. The methodology synthesizes theoretical concepts of financial stability, the industry specifics of development, and modern analytical tools, in particular, Saaty's Analytic Hierarchy Process (AHP). The proposed system of drivers is classified into external (monetary, regulatory, conjunctural, inflationary) and internal (structural, investment, performance, operational, innovative) categories. Within the methodology, quantitative prioritization of drivers is performed using AHP, and an integral financial stability index is calculated. The methodology's verification was carried out using two development companies, demonstrating its practical applicability for identifying strengths and critical areas requiring management intervention. The methodology allows for increased diagnostic accuracy, optimization of financing structure, and strengthening stakeholder confidence.*

Keywords: *financial stability, development organizations, drivers, Analytic Hierarchy Process, AHP, investment cycle, capital intensity, regulatory control, integral financial stability index.*

For citation: *Mokaev M.E. Justification of the methodology for assessing the financial stability of development organizations based on a system of drivers. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 52–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-52-61>.*

В условиях современной экономической динамики и специфики девелоперской деятельности, характеризующейся высокой капиталоемкостью, длительным инвестиционным циклом и подверженностью макроэкономическим факторам, задача обеспечения финансовой устойчивости приобретает критическое значение. Существующие подходы к оценке финансового состояния организаций, как правило, основаны на анализе ретроспективных данных и не всегда в полной мере учитывают динамический характер воздействия внешних и внутренних факторов на структуру капитала девелоперской компании. В связи с этим возникает необходимость в разработке методологии, способной обеспечить проактивное управление финансовой устойчивостью посредством идентификации и приоритизации ключевых детерминант, или драйверов, влияющих на финансовое равновесие.

Целью настоящей статьи является обоснование методики построения и анализа системы драйверов оценки финансовой устойчивости организаций в сфере девелопмента, позволяющей перейти от констатации текущего состояния к прогнозированию и нивелированию негативных воздействий. Разработанная методика основывается на синтезе теоретических концепций финансовой устойчивости, отраслевой специфики девелопмента и современных аналитических инструментов, в частности, метода анализа иерархий (МАИ). Данный подход позволяет учесть многоуровневый характер исследуемого объекта и обеспечить приоритизацию факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на «запас прочности» девелопера.

Понятие финансовой устойчивости, несмотря на его фундаментальное значение, характеризуется теоретическим плюрализмом. В широком смысле оно трактуется как интегральная характеристика экономической безопасности и платежеспособности предприятия, что подтверждается работами Н.В. Тарасовой,¹ В.В. Ковалева и др.² Данный аспект подчеркивает способность организации своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства, сохраняя при этом

¹ Тарасова Н.В. Фактор финансовой устойчивости в системе экономической безопасности предприятий. Первый экономический журнал. 2023 № 2(332) С. 96–104.

² Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика. 2002, 559 с.

потенциал для стабильного развития. Однако, как отмечает Я. Пера, устойчивость не является статичным показателем, а представляет собой динамическую способность к превенции возмущений среды.³

В узком смысле финансовая устойчивость концентрируется на автономии и структуре пассивов, что находит отражение в исследованиях зарубежных авторов, таких как Д. Дюран,⁴ Ф. Мишкин⁵, Ф. Модильяни, М. Миллер⁶ и др. Эти концепции подчеркивают важность оптимального соотношения собственных и заемных средств, способности генерировать внутренние ресурсы для самофинансирования и поддержания «запаса прочности» как буфера для абсорбции непредвиденных рыночных убытков. В отечественной практике данный подход развит в трудах И.А. Бондина,⁷ Т.В. Тепловой,⁸ Р.С. Сайфулина, А.Д. Шеремета,⁹ Л.С. Валинуровой, О.Б. Казаковой¹⁰ акцентирующих внимание на различных инструментах диагностики финансовой устойчивости.

Отраслевая специфика девелопмента придает финансовой устойчивости особую значимость. Высокая капиталоемкость проектов, длительность инвестиционно-строительного цикла, значительная зависимость от макроэкономической конъюнктуры и специфические схемы финансирования (долевое строительство, проектное финансирование, эскроу-счета) делают девелоперские компании крайне чувствительными к изменениям внешней и внутренней среды.¹¹ В этих условиях финансовая устойчивость трансформируется в «регуляторный фильтр», где её подтверждение становится обязательным условием доступа к рынку и капиталу, что закреплено в Федеральном законе от 30.12.2004 № 214-ФЗ,¹² Постановлении Правительства РФ от 26.12.2018 № 1683¹³ и Постановлении Правительства РФ от 05.02.2020 № 92.¹⁴

³ Пера Я. Финансовая устойчивость предприятия и его устойчивый рост: перспективный подход, основанный на анализе рисков. Международное предпринимательство. 2017 Т. 3 № 2 С. 49–62.

⁴ Дюран Д. Затраты на долговые и акционерные средства для бизнеса: тенденции и проблемы измерения. Национальное бюро экономических исследований. 1952. 342 с.

⁵ Мишкин Ф.С. Финансовая стабильность и глобализация: как все сделать правильно. Национальное бюро экономических исследований. 2006 211 с.

⁶ Модильяни Ф., Миллер М. Стоимость капитала, корпоративные финансы и теория инвестиций. Американское экономическое обозрение. 1958 Т. 48 № 3 С. 261–297.

⁷ Бондин И.А. Оценка деловой активности и финансовой устойчивости сельскохозяйственной организации. Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах: Сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 13–14 сентября 2024 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет. 2024 С. 44–48.

⁸ Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учебник для вузов. — Москва: ГУ ВШЭ. 2000 502 с.

⁹ Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа: учебное и практическое пособие. — Москва: ИНФРА-М. 1995 176 с.

¹⁰ Валинурова Л.С., Казакова О.Б. Инвестирование. Управление инвестиционными процессами учебное пособие. — Уфа: РИЦ БашГУ. 2015 89 с.

¹¹ Худяков О.В. Влияние проектного финансирования на финансовую устойчивость застройщика. Вектор экономики. 2023 № 3(81) С. 116–120.

¹² Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ (ред. от 09.04.2026) «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации».

¹³ Постановление Правительства РФ от 26.12.2018 № 1683 (ред. от 13.03.2019) «О нормативах финансовой устойчивости деятельности застройщика» (вместе с «Положением о нормативах финансовой устойчивости деятельности застройщика»).

¹⁴ Постановление Правительства РФ от 05.02.2020 № 92 (ред. от 20.10.2022) «Об определении минимального объема (суммы) обеспечения исполнения обязательств принципала по удовлетворению регрессного требования гаранта к принципалу по государственной гарантии Российской Федерации в зависимости от степени удовлетворительности финансового состояния принципала, а также об осуществлении анализа финансового состояния принципала» (вместе с «Правилами определения минимального объема (суммы) обеспечения исполнения обязательств принципала по удовлетворению регрессного требования гаранта к принципалу по государственной гарантии Российской Федерации в зависимости от степени удовлетворительности финансового состояния принципала, а также осуществления анализа финансового состояния принципала»).

В контексте девелопмента финансовая устойчивость определяется как динамическое состояние финансового равновесия, характеризующееся такой структурой пассивов, при которой наличие достаточного «запаса прочности» (собственного капитала и ликвидных резервов) обеспечивает бесперебойность инвестиционно-строительного цикла и исполнение обязательств перед стейкхолдерами в условиях рыночной волатильности и жесткого регуляторного контроля. Данное определение интегрирует концепцию «запаса прочности» Б. Грэма с необходимостью соблюдения нормативных требований, что позволяет рассматривать устойчивость не только как внутренний результат деятельности компании, но и как её способность соответствовать внешним критериям надежности.

Для обеспечения проактивного управления финансовой устойчивостью необходимо систематизировать факторы, оказывающие на неё наиболее существенное влияние. В настоящем исследовании эти факторы определяются как «драйверы оценки», представляющие собой ключевые детерминанты, вызывающие изменение пропорций между собственным и заемным капиталом, а также определяющие скорость трансформации активов. Выделение драйверов позволяет перейти от ретроспективного анализа баланса к проактивному управлению капиталом, фокусируясь на количественно измеримых показателях, определяющих устойчивость финансовой структуры в динамике инвестиционного цикла.

Система драйверов оценки финансовой устойчивости девелоперской организации может быть классифицирована по двум основным группам: внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные) драйверы.

Внешние драйверы формируют макроэкономический фон и определяют границы доступности заемного капитала, а также стоимость его привлечения. К данной группе относятся:

1. Монетарные драйверы (например, ключевая ставка Банка России, динамика ипотечных ставок). Данные драйверы напрямую влияют на стоимость обслуживания проектного финансирования и темпы наполнения эскроу-счетов, снижая чистую прибыль и, как следствие, рентабельность собственного капитала (ROE) и коэффициент покрытия процентов (ICR).

2. Регуляторные драйверы (нормативы Н1, Н2, Н3, установленные Постановлением Правительства РФ от 26.12.2018 № 1683). Они устанавливают жесткие границы для финансовой деятельности застройщиков, препятствуя чрезмерному наращиванию долговой нагрузки и обеспечивая защиту прав дольщиков. Эти нормативы напрямую влияют на коэффициент автономии и способность компании выполнять обязательства.

3. Конъюнктурные драйверы (соотношение индекса цен реализации и индекса цен производителей на строительную продукцию). Определяют операционную маржинальность и темп накопления капитала. Благоприятная конъюнктура, при которой рост цен реализации опережает рост себестоимости, способствует увеличению рентабельности продаж (ROS) и коэффициента оборачиваемости собственного капитала.¹⁵

4. Инфляционные драйверы (рост себестоимости материалов и работ). Увеличение издержек провоцирует дефицит оборотных средств, вынуждая привлекать дополнительные кредиты, что снижает коэффициент текущей ликвидности, увеличивает финансовый леверидж и уменьшает рентабельность активов (ROA).

Внутренние драйверы отражают эффективность управленческих решений в области распределения прибыли, управления оборотным капиталом и инвестиционной деятельностью. Внутренние драйверы составляют:

1. Структурные драйверы (соотношение собственного и заемного капитала, коэффициент автономии, коэффициент финансового левериджа). Определяют фактическую пропорцию источников финансирования, формируя «каркас» финансовой независимости.

2. Инвестиционные драйверы (доля незавершенного строительства в активах, коэффициент маневренности собственного капитала). Рост доли незавершенного строительства иммобилизует

¹⁵ Смирнов С.Д., Целин В.Е. Финансовый менеджмент: учебное пособие. Самара: Самарский гос. аэрокосмический ун-т. 2005.

капитал, снижая коэффициент маневренности собственных средств и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

3. Результативные драйверы (чистая прибыль, рентабельность собственного капитала, коэффициент реинвестирования прибыли). Обеспечивают приток ресурсов для капитализации доходов и формирования финансовых «буферов», являясь основным источником внутреннего потенциала противодействия негативным факторам.

4. Операционные драйверы (коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, цикл операционной деятельности, коэффициент текущей ликвидности). Сбалансированность этих показателей предотвращает кассовые разрывы и иммобилизацию капитала, обеспечивая стабильность денежных потоков.

5. Инновационные драйверы (цифровизация процессов, точность финансового прогнозирования, снижение операционных затрат). Повышают эффективность управления, снижают операционные риски и улучшают финансовое планирование, укрепляя финансовую независимость в долгосрочной перспективе

Предложенная систематизация драйверов позволяет констатировать, что финансовая устойчивость девелоперской организации является производной величиной от сложного взаимодействия экзогенных импульсов рынка и эндогенных управленческих реакций.

Предлагаемая методика представляет собой структурированный многоэтапный инструмент, интегрирующий качественную систематизацию драйверов с их количественной приоритизацией посредством метода анализа иерархий (МАИ), разработанного Т. Саати. МАИ обеспечивает формализованную процедуру ранжирования многокритериальных систем на основе попарных сравнений, что позволяет учесть многоуровневый характер воздействия факторов на структуру капитала девелопера.

Формирование информационной базы, включающей внутреннюю отчетность организации, регуляторные источники (нормативные значения Н1, Н2, Н3, данные Росреестра) и макроэкономические источники (Росстат, Банк России, аналитические обзоры). Для каждого вида драйвера используются конкретные измеримые индикаторы (например, для монетарных — ICR, ROE; для регуляторных — Н1, Н2, Н3; для структурных — коэффициент автономии, финансового левериджа). Для показателей, не имеющих нормативных значений, применяются отраслевые бенчмарки и экспертные оценки. Построение иерархической модели и определение весов происходит посредством МАИ.

В рамках верификации методики экспертная группа осуществляла попарное сравнение критериев на каждом уровне иерархии по степени их влияния на финансовую устойчивость, используя девятибалльную шкалу Т. Саати. Производился расчет глобальных весов каждого вида драйвера, отражающих их относительную важность. Проверка согласованности матриц осуществлялась посредством расчета индекса согласованности и отношения согласованности.

Расчет интегрального индекса финансовой устойчивости (ИИФУ) как взвешенной суммы нормализованных значений показателей, где весами выступают глобальные веса драйверов, осуществлялся по формуле (1):

$$\text{ИИФУ} = \sum_{j=1}^{nW} nW_j \times S_j, \quad (1)$$

где W_j — глобальный вес j -го вида драйвера; S_j — нормализованная балльная оценка фактического значения соответствующего показателя (шкала от 0 до 1, где 1 соответствует оптимальному значению).

Нормализация значений показателей производилась путем их сопоставления с нормативными или целевыми значениями. Интерпретация ИИФУ осуществлялась по специально разработанной шкале, позволяющей отнести состояние компании к одной из зон устойчивости (абсолютная, нормальная, неустойчивая, предкризисная, кризисная). Идентификация критических драйверов проводилась путем выявления показателей с нормализованным значением менее 0,5 и их ранжирования.

Для верификации методики проведена оценка финансовой устойчивости. Случайным образом были выбраны две девелоперские компании: ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» (ИНН 7801180990) и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» (ИНН 5904348344). Расчет проводился по данным открытой отчет-

ности за 2025 год. Фактические и нормализованные значения показателей драйверов для организаций представлены в таблице 1.

Таблица 1

Фактические и нормализованные значения показателей драйверов для ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ»
и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС»¹⁶

Вид драйвера	Показатель	Нормативное / целевое значение	Факт. значение (БАЛТИНВЕСТ-СТРОЙ)	Нормал. оценка (БАЛТИНВЕСТ-СТРОЙ)	Факт. значение (СТРОЙКОМПЛЕКС)	Нормал. оценка (СТРОЙКОМПЛЕКС)
Монетарные	ICR	≥ 2,0	436,75	1,0	171,47	1,0
	ROE	Отраслевой бенчмарк (15%)	37,29%	1,0	28,78%	1,0
Регуляторные	H1	≥ 1,0	1,88	1,0	2,47	1,0
	H2	≥ 1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	H3	≥ 10%	10%	1,0	10%	1,0
Конъюнктурные	ИМ	≥ 1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Инфляционные	ИЦП	Мониторинговый (102%)	108%	0,94	108%	0,94
Структурные	Кавт	≥ 0,3	0,52	1,0	0,46	1,0
Инвестиционные	D/E	≤ 2,0	0,91	1,0	1,18	1,0
	Кман	≥ 0,2	0,84	1,0	0,72	1,0
	ДНЗС	Мониторинговый (30%)	30%	1,0	40%	0,75
	Косос	≥ 0,1	0,48	1,0	0,38	1,0
Результативные	Крп	≥ 0,5	1,0	1,0	-0,47	0,0
	ROA	Отраслевой бенчмарк (7%)	19,56%	1,0	13,19%	1,0
Операционные	Кодз	Максимизация (8)	5,47	0,68	5,00	0,63
	Кокз	Мониторинговый (6)	2,34	0,39	4,77	0,79
	Ктл	≥ 1,5	2,05	1,0	1,68	1,0
Инновационные	Доз	Снижение в динамике (условно 15%)	1,27%	1,0	9,92%	1,0

Для показателей, где фактическое значение значительно превышает нормативное/бенчмарк в лучшую сторону (например, ICR, ROE, ROA, H1, Кавт, D/E, Кман, Косос, Ктл, Доз), нормализованная оценка принята за 1.0, чтобы не создавать искусственное завышение. Для Крп ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» нормализованная оценка 0, так как значение отрицательное, что является критичным. Для Кодз, Кокз, ДНЗС, ИЦП нормализация выполнена относительно условных целевых значений или в рамках диапазона [0,1].

Итоговая матрица глобальных весов драйверов финансовой устойчивости представлена в таблице 2.

Таблица 2

Итоговая матрица глобальных весов драйверов финансовой устойчивости¹⁷

Группа (уровень 1)	Вес группы (W _г)	Вид драйвера (уровень 2)	Локальный вес	Глобальный вес	Ранг
Г1 (Макроэкономические и монетарные)	0,297	Д1.1 Монетарные	0,667	0,198	2
		Д1.2 Регуляторные	0,333	0,099	5
Г2 (Конъюнктурные и инфляционные)	0,163	Д2.1 Конъюнктурные	0,600	0,098	6
		Д2.2 Инфляционные	0,400	0,065	7

¹⁶ Составлено автором на основании данных отчётности организаций.

¹⁷ Составлено автором на основании результатов экспертной оценки.

Продолжение таблицы 2

Группа (уровень 1)	Вес группы (W_r)	Вид драйвера (уровень 2)	Локальный вес	Глобальный вес	Ранг
ГЗ (Структурно-инвестиционные и операционные)	0,540	ДЗ.1 Структурные	0,228	0,123	4
		ДЗ.2 Инвестиционные	0,228	0,123	3
		ДЗ.3 Результативные	0,415	0,224	1
		ДЗ.4 Операционные	0,128	0,069	8
		ДЗ.5 Инновационные	0,079	0,043	9
Итого	1,000		1,000	1,000	

Расчёт распределения глобальных весов, с привлечением экспертов, позволил констатировать следующее: результативные драйверы (ДЗ.3) занимают первую позицию в ранжировании с глобальным весом 0,224, что подтверждает определяющую роль прибыли как первичного источника накопления собственного капитала. Монетарные драйверы (Д1.1) занимают вторую позицию (0,198), отражая критическую зависимость девелоперов от стоимости заёмного финансирования в условиях высокой ключевой ставки. Структурные (ДЗ.1) и инвестиционные (ДЗ.2) драйверы с равными весами 0,123 занимают третью и четвёртую позиции соответственно, подчёркивая значимость управления структурой капитала и незавершённым строительством.

Расчет ИИФУ для ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Расчет ИИФУ для ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» (О1) и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» (О2)¹⁸

Вид драйвера (j)	Глобальный вес (W_j)	Нормализованная оценка (S_{j01})	$W_j * S_{j01}$	Нормализованная оценка (S_{j02})	$W_j * S_{j02}$
Д1.1 Монетарные	0,198	1,0	0,198	1,0	0,198
Д1.2 Регуляторные	0,099	1,0	0,099	1,0	0,099
Д2.1 Конъюнктурные	0,098	1,0	0,098	1,0	0,098
Д2.2 Инфляционные	0,065	0,94	0,0611	0,94	0,0611
ДЗ.1 Структурные	0,123	1,0	0,123	1,0	0,123
ДЗ.2 Инвестиционные	0,123	1,0	0,000	0,75	0,09225
ДЗ.3 Результативные	0,224	1,0	0,224	0,0	0,0
ДЗ.4 Операционные	0,069	0,68	0,04692	0,63	0,04347
ДЗ.5 Инновационные	0,043	1,0	0,043	1,0	0,043
Итого ИИФУ	1,000		0,89302		0,75782

Шкала интерпретации интегрального индекса финансовой устойчивости девелоперской организации представлена в таблице 4.

Таблица 4

Шкала интерпретации интегрального индекса финансовой устойчивости девелоперской организации¹⁹

Диапазон ИИФУ	Зона устойчивости	Характеристика состояния	Рекомендуемые управленческие действия
0,80 1,00	Абсолютная устойчивость	Все драйверы соответствуют нормативным значениям, «запас прочности» достаточен для абсорбции внешних шоков	Мониторинг, поддержание достигнутых параметров

¹⁸ Составлено автором на основании расчетов по методике.

¹⁹ Составлено автором на основании результатов экспертной оценки.

Продолжение таблицы 4

Диапазон ИИФУ	Зона устойчивости	Характеристика состояния	Рекомендуемые управленческие действия
0,60 0,79	Нормальная устойчивость	Отдельные драйверы демонстрируют отклонения, финансовое равновесие поддерживается	Выявление критических драйверов, превентивные меры
0,40 0,59	Неустойчивое состояние	Совокупность негативных воздействий нарушает финансовое равновесие, возрастает долговая нагрузка	Реструктуризация пассивов, оптимизация инвестиционного портфеля
0,20 0,39	Предкризисное состояние	Критическое ослабление «запаса прочности», высокий риск нарушения нормативов Н1 Н3	Антикризисные меры, привлечение внешних консультантов
0,00 0,19	Кризисное состояние	Утрата финансового равновесия, угроза несостоятельности	Реализация процедур финансового оздоровления

Расчёт с использованием методики показал, что ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» демонстрирует абсолютную финансовую устойчивость, что подтверждается интегральным индексом финансовой устойчивости (0,89302).

Данный показатель свидетельствует о высоком уровне стабильности и способности компании противостоять внешним шокам. Наиболее значимыми драйверами, потенциально ухудшающими индекс финансовой устойчивости, являются коэффициент оборачиваемости краткосрочных обязательств (0,39) и коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (0,68), вклад которых в снижение индекса составляет 0,04209 и 0,02208, соответственно. Для ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» наблюдается нормальная финансовая устойчивость (0,75782). Основным критическим драйвером для ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» выступает коэффициент рентабельности продаж (0,0), вклад которого в снижение индекса достигает 0,224, что указывает на необходимость проведения глубокого анализа эффективности операционной деятельности. Дополнительными критическими драйверами являются длительность одного цикла оборота запасов (0,75), коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (0,63) и коэффициент оборачиваемости краткосрочных обязательств (0,79). Устранение выявленных критических драйверов для ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» позволит улучшить финансовую устойчивость предприятия.

Профили финансовой устойчивости ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС» представлены на рисунке 1.

Анализ полученных данных подтверждает, что предложенная методика построения и анализа системы драйверов оценки финансовой устойчивости организаций в сфере девелопмента обеспечивает комплексный и проактивный подход к управлению финансовым состоянием. Интеграция теоретических концепций устойчивости, отраслевой специфики и метода анализа иерархий позволяет не только идентифицировать ключевые детерминанты финансового равновесия, но и количественно приоритизировать их, что является основой для принятия обоснованных управленческих решений.

Применение данной методики позволяет девелоперским организациям:

1. Повысить точность диагностики финансовой устойчивости за счет учета динамического взаимодействия внешних и внутренних факторов.
2. Осуществлять проактивное управление капиталом, концентрируя усилия на драйверах, оказывающих наибольшее взвешенное воздействие на финансовое равновесие.
3. Оптимизировать структуру финансирования и инвестиционный портфель, снижая зависимость от внешних шоков и повышая «запас прочности».

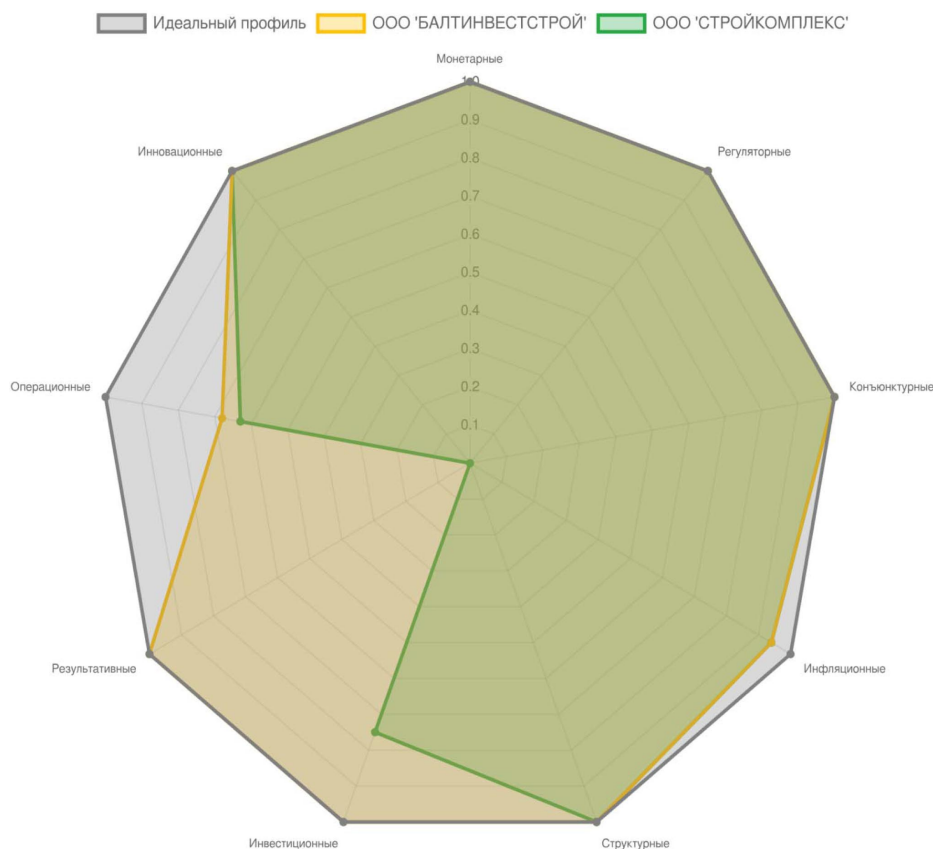


Рис. 1. Профили финансовой устойчивости ООО «БАЛТИНВЕСТСТРОЙ» и ООО «СТРОЙКОМПЛЕКС»²⁰

4. Укрепить доверие стейкхолдеров (инвесторов, банков, дольщиков) за счет прозрачной и научно обоснованной оценки финансовой надежности.

Таким образом, обоснованная методика является эффективным инструментом для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости девелоперских компаний в условиях волатильного рынка и жесткого регуляторного контроля. Иллюстрация на примере реальных компаний демонстрирует практическую применимость и ценность данного подхода для выявления сильных сторон и критических зон, требующих управленческого вмешательства.

Список литературы

1. Бондин И.А. Оценка деловой активности и финансовой устойчивости сельскохозяйственной организации. Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах: Сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 13–14 сентября 2024 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет. 2024 С. 44–48.
2. Валинурова Л.С., Казакова О.Б. Инвестирование. Управление инвестиционными процессами учебное пособие. — Уфа: РИЦ БашГУ. 2015.
3. Дюран Д. Затраты на долговые и акционерные средства для бизнеса: тенденции и проблемы изменения. Национальное бюро экономических исследований. 1952.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика. 2002.
5. Мишкин Ф.С. Финансовая стабильность и глобализация: как все сделать правильно. Национальное бюро экономических исследований. 2006.
6. Модильяни Ф., Миллер М. Стоимость капитала, корпоративные финансы и теория инвестиций. Американское экономическое обозрение. 1958 Т. 48. № 3. С. 261–297.
7. Пера Я. Финансовая устойчивость предприятия и его устойчивый рост: перспективный подход, основанный на анализе рисков. Международное предпринимательство. 2017. Т. 3. № 2. С. 49–62.

²⁰ Составлено автором на основании расчётов.

8. Смирнов С.Д., Целин В.Е. Финансовый менеджмент: учебное пособие. — Самара: Самарский гос. аэрокосмический ун-т. 2005.
9. Тарасова Н.В. Фактор финансовой устойчивости в системе экономической безопасности предприятий. Первый экономический журнал. 2023 № 2(332) С. 96–104.
10. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: учебник для вузов. — Москва: ГУ ВШЭ. 2000.
11. Худяков О.В. Влияние проектного финансирования на финансовую устойчивость застройщика. Вектор экономики. 2023 № 3(81) С. 116–120.
12. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа: учебное и практическое пособие. — Москва: ИНФРА-М. 1995.

References

1. Bondin I.A. Assessment of business activity and financial stability of an agricultural organization. Problems of management, economics and law on a national and regional scale: Collection of articles of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, September 13–14, 2024. — Penza: Penza State Agrarian University. 2024 S. 44–48.
2. Valinurova L.S., Kazakova O.B. Investing. Investment process management tutorial. — Ufa: RIC BashSU. 2015.
3. Durand D. Costs of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Measurement Challenges. National Bureau of Economic Research. 1952.
4. Kovalev V.V. Financial analysis: methods and procedures. — M.: Finance and statistics. 2002.
5. Mishkin F.S. Financial stability and globalization: how to get it right. National Bureau of Economic Research. 2006.
6. Modigliani F., Miller M. Cost of capital, corporate finance and investment theory. American Economic Review. 1958. T. 48. No. 3. S. 261–297.
7. Pera Ya. Financial stability of the enterprise and its sustainable growth: a promising approach based on risk analysis. International entrepreneurship. 2017. T. 3. No. 2 S. 49–62.
8. Smirnov S.D., Tselin V.E. Financial management: training manual. Samara: Samara State Aerospace University 2005.
9. Tarasova N.V. Financial stability factor in the economic security system of enterprises. First economic journal. 2023. No. 2 (332). P. 96–104.
10. Teplova T.V. Financial management: capital and investment management: textbook for universities. — Moscow: State University Higher School of Economics. 2000.
11. O.V. Khudyakov. Impact of project financing on the financial stability of the developer. Economy vector. 2023. No. 3 (81). P. 116–120.
12. Sheremet A.D., Saifulin R.S. Financial analysis methodology: training and practical manual. — Moscow: INFRA-M. 1995.

Статья поступила в редакцию 26.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 26.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-62-68>



Обзорная статья / Review article
УДК 674

**Деревообрабатывающая промышленность
Российской Федерации в 2025 году:
состояние и перспективы развития**

А. В. Дектярева

Кандидат экономических наук, ассистент

a.dektyareva@bk.ru

*Кафедра экономики инноваций,
Самарский национальный исследовательский университет
им. академика С. П. Королева,
Самара, Россия*

ORCID 0009-0009-2792-3212, SPIN 2713-4032

Н. В. Лазарева

*Доктор медицинских наук, доцент,
заведующий кафедрой, профессор кафедры*

natalya-lazareva@mail.ru

*Кафедра землеустройства и экологии,
Самарский государственный экономический университет,
Самара, Россия*

ORCID 0000-0002-5174-2923, SPIN 9332-2147

Аннотация: В статье проводится комплексный анализ текущего состояния и векторов трансформации деревообрабатывающей промышленности РФ в контексте вызовов 2025 года. Исследование основано на оценке стратегической значимости сектора, обладающего пятой частью мировых лесных запасов. Авторами выявлены ключевые тенденции: динамичный рост сегмента деревянного домостроения, увеличение объемов производства мебели и расширение внутреннего потребления пиломатериалов. Особое внимание уделено переходу к модели циркулярной экономики и инновационным технологиям Индустрии 4.0, включая аддитивное производство и роботизацию. Рассматриваются перспективы интеграции отрасли в систему углеродного регулирования (ESG). В работе обосновано, что синергия глубокой переработки сырья и экологической ответственности является фундаментом обеспечения экономической безопасности и технологического суверенитета лесопромышленного комплекса России.

Ключевые слова: деревообработка, деревообрабатывающая промышленность, ЛПК, лесопромышленный комплекс, промышленность, инновации, экология.

Для цитирования: Дектярева А.В., Лазарева Н.В. Деревообрабатывающая промышленность Российской Федерации в 2025 году: состояние и перспективы развития. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 62–68. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-62-68>.

© Дектярева А.В., Лазарева Н.В. 2026
© Dektyareva A.V., Lazareva N.V., 2026

The woodworking industry of the Russian Federation in 2025: state and development prospects

A.V. Dektyareva

Cand. Sci. (Econ.), assistant

a.dektyareva@bk.ru

Department of innovation economics,

Samara University,

Samara, Russia

ORCID 0009-0009-2792-3212, SPIN 2713-4032

N. V. Lazareva

Dr. Sci. (Med.), Assoc. Prof.,

Head of the Department, Professor of the Department

natalya-lazareva@mail.ru

Department of land management and ecology,

Samara State University of Economics,

Samara, Russia

ORCID 0000-0002-5174-2923, SPIN 9332-2147

Abstract: *The article provides a comprehensive analysis of the current state and transformation vectors of the Russian Federation's woodworking industry in the context of the challenges facing it in 2025. The study is based on an assessment of the strategic importance of the sector, which accounts for a fifth of the world's forest reserves. The authors identify key trends, including the dynamic growth of the wooden housing segment, increased furniture production, and expanded domestic consumption of lumber. Special attention is given to the transition to a circular economy model and the adoption of innovative Industry 4.0 technologies, such as additive manufacturing and robotization. The article also explores the prospects for integrating the industry into the carbon regulation system (ESG). The paper substantiates that the synergy of deep processing of raw materials and environmental responsibility is the foundation for ensuring the economic security and technological sovereignty of Russia's timber industry.*

Keywords: *woodworking, timber industry, LPK, timber industry complex, industry, innovations, ecology.*

For citation: *Dektyareva A.V., Lazareva N.V. The woodworking industry of the Russian Federation in 2025: state and development prospects. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P.62–68. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-62-68>.*

Значение деревообрабатывающей промышленности в повседневной жизни каждого человека велико: редко человек задумывается, как часто он использует товары или продукцию, которая является результатом деятельности предприятий деревообработки. Например, ежедневно человек использует бумагу для печати, а в случае наличия в доме животных — древесный наполнитель. Большая часть мебели в домах сделана из дерева или продуктов его обработки — кухонный гарнитур, двери и др. Деревообрабатывающая промышленность выступает фундаментальным сегментом экономики Российской Федерации, что обусловлено не только колоссальным ресурсным потенциалом страны, обладающей более, чем 20% мировых запасов леса, но и значительной ролью сектора в обеспечении сырьем смежных отраслей, включая строительство, мебельное производство, полиграфию, энергетику¹.

Стратегическая значимость отрасли подтверждается ее вкладом в ВВП, который, несмотря на определенный недоиспользованный потенциал, является стабильным, а также высокой долей древесины в структуре домостроения, достигающей 27%. В исследовании Т.А. Козача и Л.В. Шаб-

¹ Козача, Т. А. Ключевые характеристики Российской деревообрабатывающей промышленности / Т.А. Козача, Л.В. Шабалина. Современная мировая экономика: вызовы и реальность, Донецк, 05 декабря 2023 года. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 71–76. EDN MSLUBV.

линой подчеркивается, что экономическая устойчивость сектора тесно связана с динамикой внешнеторгового оборота: так, ослабление рубля и корректировка пошлин привели к увеличению доли экспорта в общей объёме производства до 42%, при этом основными внешнеторговыми партнерами остаются Китай и Беларусь².

Вместе с тем деревообработка является ключевым объектом для реализации принципов циркулярной экономики в РФ. Согласно исследованию О. С. Ракитовой, «лесной комплекс представляет собой классический пример экономики замкнутого цикла, где отходы производства, такие как опилки и щепа, трансформируются в высоколиквидное биотопливо — пеллеты и брикеты»³, что не только минимизирует нагрузку на экосистему, но и формирует новые перспективные рынки. Концепция глубокой переработки древесины признана приоритетной на государственном уровне, поскольку позволяет максимизировать добавочную стоимость и эффективно использовать до 200 млн. м³ официально заготавливаемого сырья ежегодно.

При этом деревообрабатывающие предприятия, в отличие от тяжелой промышленности и металлургии, оказывают относительно умеренное воздействие на окружающую среду, что подтверждается отнесением большинства субъектов малого и среднего предпринимательства в данной сфере ко второй и третьей категориям негативного воздействия⁴.

Особое значение для современной экономики приобретает интеграция отрасли в углеродный рынок. Являясь бенефициаром поглощения эмиссии парниковых газов, лесной сектор становится активным участником торговли углеродными единицами, цена которых на аукционных уже достигает 900 руб. за ед., что открывает дополнительные финансовые возможности для развития производственных мощностей⁵.

Значение деревообрабатывающей промышленности можно представить и с другой позиции — так, Ю.А. Колупаева подчеркивает, что отрасль занимает стратегическое положение в структуре национальной экономики РФ в связи с ее исключительным потенциалом и возможностью обеспечения устойчивого индустриального роста: «отрасль является ключевым сектором лесопромышленного комплекса <...>, драйвером развития сельских территорий и экспортного потенциала»⁶.

Особое значение в современных условиях приобретает экологический аспект развития отрасли. Как указывают А.А. Бодиев и Е.И. Молокова «деревообработка ориентирована на принципы устойчивого лесопользования и циркулярной экономики»⁷. Внедрение инновационных

² Козача, Т. А. Ключевые характеристики Российской деревообрабатывающей промышленности / Т.А. Козача, Л.В. Шабалина. Современная мировая экономика: вызовы и реальность, Донецк, 05 декабря 2023 года. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 71–76. EDN MSLUBV.

³ Ракитова, О. С. Циркулярная экономика как способ решения проблем экологии в деревообрабатывающей промышленности и стимул развития углеродного рынка / О.С. Ракитова. Современные вызовы экономики, управления и здоровья: Россия в многополярном мире: Сборник статей и тезисов докладов Международной научно-практической конференции и Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14 апреля — 24 2025 года. — Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2025. С. 661–666. EDN MKTIFM.

⁴ Антонова, А. С. О влиянии предприятий деревообрабатывающей промышленности на окружающую среду / А.С. Антонова. Уральская горная школа — регионам: материалы Международной научно-практической конференции, в рамках Уральской горнопромышленной декады, Екатеринбург, 08 апреля 2024 года. — Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2024. С. 524–525. EDN BVAKJQ.

⁵ Ракитова, О. С. Циркулярная экономика как способ решения проблем экологии в деревообрабатывающей промышленности и стимул развития углеродного рынка / О.С. Ракитова. Современные вызовы экономики, управления и здоровья: Россия в многополярном мире: Сборник статей и тезисов докладов Международной научно-практической конференции и Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14 апреля — 24 2025 года. — Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2025. С. 661–666. EDN MKTIFM.

⁶ Колупаева, Ю. А. Роль деревообрабатывающей промышленности в экономике Российской Федерации / Ю.А. Колупаева. Знания молодых — будущее России: Сборник статей XXII международной студенческой научной конференции, Киров, 03–05 апреля 2024 года. — Киров: Вятский государственный агротехнологический университет, 2024. С. 54–57. EDN HHKSEL.

⁷ Бодиев, А. А. Анализ развития деревообрабатывающей промышленности в Российской Федерации / А.А. Бодиев, Е.И. Молокова. Безопасность — 2024: Материалы XXIX Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 24–26 апреля 2024 года. — Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. С. 195–197. EDN QTBTD.

технологий в деревообработку позволяет реализовать концепцию «чистого производства», предполагающую использование экологически чистых материалов.

Несмотря на ряд вызовов, таких как волатильность инвестиционной привлекательности, логистические ограничения, проблема ограниченности ресурсов, деревообрабатывающая промышленность сохраняет статус критически важного драйвера индустриального развития, обеспечивающего экономическую безопасность и экологическую устойчивость страны через развитие глубокой переработки и экспортного потенциала. Обратимся к некоторым из показателей, которые позволят охарактеризовать текущее состояние отрасли и спрогнозировать дальнейшие перспективы ее развития (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели деревообрабатывающей промышленности⁸

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Прирост, 2025/2021, %
Деревообработка. Пиломатериалы						
Производство пиломатериалов, млн. м ³	42	38	37,5	37,2	35,7	-15,0
Экспорт пиломатериалов, млн. м ³	30,5	24	19,8	17,9	18,8	-38,4
Потребление пиломатериалов, млн. м ³	11,4	14	17,7	19,3	16,9	48,2
Деревообработка. Древесные плиты						
Рынок древесных плит в России, млн. м ³	11,5	10,8	12,2	12,9	12,3	7,0
Деревообработка. Окна и двери						
Производство деревянных окон, тыс. м ²	0,462	0,408	0,33	0,309	0,371	-20,0
Производство деревянных дверей, тыс. м ²	21,5	21,2	22,2	24,2	21,5	0,0
Деревообработка. Мебель						
Производство мебели, млрд. руб.	368,4	397,8	458,9	568,9	531,4	44,2
Деревообработка. Деревянное домостроение						
Деревянное домостроение, млн. м ²	10,8	14,2	15,7	17,2	20,0	85,2

Как следует из таблицы 1, всплеск развития переживает рынок древесных плит — прирост за 5 лет составил 7%, что подтверждает свидетельствует о росте потребительского спроса. Эта гипотеза подтверждается тем, что объем потребления пиломатериалов увеличился на 48,2% в 2025 к 2021 году. Объем производства мебели за исследуемый период вырос на 44,2%, а новым трендом деревообработки и смежной с ним отрасли строительство стало деревянное домостроение. Согласно материалам Текарт, его объем вырос почти вдвое — с 10,8 до 20,0 млн. м², т. е. прирост составил 85,2%⁹.

Во многом улучшение показателей связано с инновационной стратегией РФ и модернизацией лесопромышленного комплекса в целом. Ключевые направления новой Стратегии развития ЛПК на период до 2035 года включают в себя шесть основных компонентов (рис. 1).

В результате проведенного ретроспективного анализа источников в виде таблицы 2 представим перспективы развития деревообработки.

Инновационный вектор развития отрасли проявляется в масштабной цифровизации и автоматизации производственных циклов. И. А. Захаренко пишет, что «применение роботизированных линий, систем искусственного интеллекта и аддитивных технологий, включая 3D-печать и лазерную резку, позволяет радикально повысить точность обработки, сократить объемы брака и оптимизировать использование сырья»¹⁰.

⁸ Составлено авторами на основе: Текущее состояние и перспективы лесопромышленного комплекса (исследование Маркетинговой группы «Текарт»). — URL: <https://techart.ru/download/insights/0024/12035/> (дата обращения: 26.05.2026).

⁹ Текущее состояние и перспективы лесопромышленного комплекса (исследование Маркетинговой группы «Текарт»). — URL: <https://techart.ru/download/insights/0024/12035/> (дата обращения: 26.05.2026).

¹⁰ Захаренкова, И. А. Внедрение инновационных технологий в деревообрабатывающей промышленности / И.А. Захаренкова, А.И. Саночкина. Бизнес и общество. 2025. № 1(45). EDN ERQMZU.

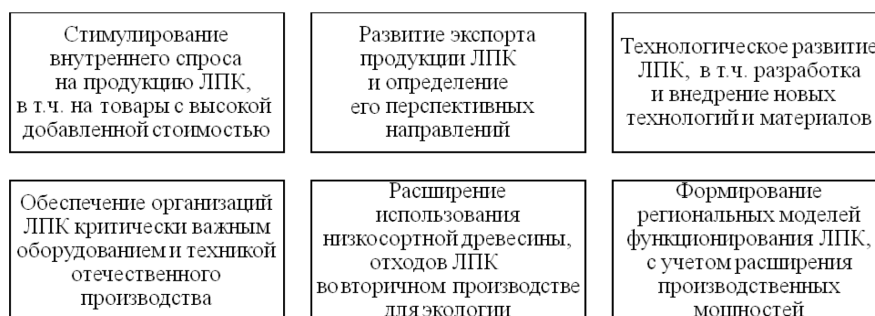
Рис. 1. Ключевые компоненты Стратегии развития ЛПК РФ ¹¹

Таблица 2

Перспективы развития деревообрабатывающей промышленности РФ ¹²

Фактор	Перспектива развития	Инструментарий	Ожидаемые результаты
Глубокая переработка сырья	Максимизация добавочной стоимости продукции и эффективное использование лесов	Переход от экспорта круглого леса к производству мебели, древесных плит, комплектующих	Увеличение вклада отрасли в ВВП, рост внутреннего потребления до 48,2% по пиломатериалам
Циркулярная экономика	Трансформация отходов в энергетические и товарные ресурсы, развитие вторичного производства	Развитие мощностей по производству пеллет, брикетов, биохимической обработки древесных остатков	Минимизация экологического ущерба, создание новых ниш на рынке биотоплива
Цифровизация и автоматизация	Переход к умному производству и концепции Индустрии 5.0	Внедрение ИИ, роботизированных линий, систем лазерной резки, облачного управления	Повышение качества продукции до мировых стандартов, оптимизация издержек
Деревянное домостроение	Масштабирование объемов возведения жилых и нежилых общественных зданий из дерева	Применение инновационных CLT-панелей, господдержка ипотечного кредитования	Рост сегмента домостроения (прогноз до 20 млн м ² к 2030 году), решение социальных задач
Углеродное регулирование (ESG)	Участие отрасли в глобальной климатической повестке	Монетизация поглощающей способности лесов, плата за ресурсы	Получение дополнительных инвестиций в технологическую и инновационную модернизацию

Акцент на инновациях и экологических инициативах, по мнению авторов данного исследования, позволит структурировать деревообрабатывающую промышленность, трансформировать ее в связи с потребностью перехода к инновационно-ориентированной модели развития. Ключевым вектором данной трансформации выступает углубление технологических переделов и интеграция экологических стандартов в производственные циклы. Реализация потенциала циркулярной экономики и внедрение цифровых инструментов управления позволяют российским предприятиям не только повышать внутреннюю эффективность, но и формировать новые механизмы устойчивости в условиях волатильности внешних рынков. Сочетание государственной поддержки программ модернизации и частных инициатив в области глубокой переработки создает необходимые предпосылки для превращения лесопромышленного комплекса в высокотехнологичный фундамент экономической безопасности страны. В долгосрочной перспективе именно синергия экологической ответственности и технологических инноваций станет определяющим

¹¹ Текущее состояние и перспективы лесопромышленного комплекса (исследование Маркетинговой группы «Техарт»). — URL: <https://techart.ru/download/insights/0024/12035/> (дата обращения: 26.05.2026).

¹² Составлено авторами.

фактором долгосрочного роста и конкурентоспособности отечественной деревообрабатывающей индустрии на мировой арене.

Список литературы

1. Антонова, А. С. О влиянии предприятий деревообрабатывающей промышленности на окружающую среду / А.С. Антонова. Уральская горная школа — регионам: материалы Международной научно-практической конференции, в рамках Уральской горнопромышленной декады, Екатеринбург, 08 апреля 2024 года. — Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2024. С. 524—525. EDN BVAKJQ.
2. Бодиев, А. А. Анализ развития деревообрабатывающей промышленности в Российской Федерации / А.А. Бодиев, Е.И. Молокова. Безопасность — 2024: Материалы XXIX Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 24—26 апреля 2024 года. — Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2024. С. 195—197. EDN QTBTD.
3. Захаренкова, И. А. Внедрение инновационных технологий в деревообрабатывающей промышленности / И.А. Захаренкова, А.И. Саночкина. Бизнес и общество. 2025. № 1(45). EDN ERQMZU.
4. Козача, Т. А. Ключевые характеристики Российской деревообрабатывающей промышленности / Т.А. Козача, Л.В. Шабалина. Современная мировая экономика: вызовы и реальность, Донецк, 05 декабря 2023 года. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. С. 71—76. EDN MSLUBV.
5. Колупаева, Ю. А. Роль деревообрабатывающей промышленности в экономике Российской Федерации / Ю.А. Колупаева. Знания молодых — будущее России: Сборник статей XXII международной студенческой научной конференции, Киров, 03—05 апреля 2024 года. — Киров: Вятский государственный агротехнологический университет, 2024. С. 54—57. EDN HHKSEL.
6. Ракитова, О. С. Циркулярная экономика как способ решения проблем экологии в деревообрабатывающей промышленности и стимул развития углеродного рынка / О.С. Ракитова. Современные вызовы экономики, управления и здоровья: Россия в многополярном мире: Сборник статей и тезисов докладов Международной научно-практической конференции и Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 14—24 апреля 2025 года. — Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2025. С. 661—666. EDN MKTIFM.
7. Султанмахмедов, Ш. А. Деревообрабатывающая промышленность в Российской Федерации: анализ отраслевой структуры и перспективы развития / Ш.А. Султанмахмедов. Вестник университета. 2024. № 10. С. 62—68. DOI 10.26425/1816-4277-2024-10-62-68. EDN SNKIUB.
8. Текущее состояние и перспективы лесопромышленного комплекса (исследование Маркетинговой группы «Текарт»). — URL: <https://techart.ru/download/insights/0024/12035/> (дата обращения: 26.05.2026).

References

1. Antonova, A. S. On the Impact of Woodworking Enterprises on the Environment / A.S. Antonova. Ural Mining School to the Regions: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference as Part of the Ural Mining Decade, Yekaterinburg, April 8, 2024. — Yekaterinburg: Ural State Mining University, 2024. Pp. 524—525. EDN BVAKJQ.
2. Bodiev A.A., Molokova E.I. Analysis of the Development of the Woodworking Industry in the Russian Federation. Security — 2024: Proceedings of the XXIX All-Russian Student Scientific and Practical Conference with International Participation, Irkutsk, April 24—26, 2024. — Irkutsk: Irkutsk National Research Technical University, 2024. Pp. 195—197. EDN QTBTD.
3. Zakharenkova I.A., Sanochkina A.I. Introduction of Innovative Technologies in the Woodworking Industry. Business and Society. 2025. No. 1(45). EDN ERQMZU.
4. Kozacha T.A., Shabalina L.V. Key Characteristics of the Russian Woodworking Industry. Modern World Economy: Challenges and Reality, Donetsk, December 5, 2023. — Donetsk: Donetsk National Technical University, 2023. Pp. 71—76. EDN MSLUBV.
5. Kolupaeva Yu.A. The Role of the Woodworking Industry in the Economy of the Russian Federation / Yu.A. Kolupaeva. Knowledge of the Young is the Future of Russia: Collection of Articles of the XXII International Student Scientific Conference, Kirov, April 03—05, 2024. — Kirov: Vyatka State University of Agrotechnology, 2024. Pp. 54—57. EDN HHKSEL.

6. Rakitova O.S. Circular economy as a way to solve environmental problems in the woodworking industry and an incentive for the development of the carbon market / O.S. Rakitova. Modern Challenges of Economics, Management, and Healthcare: Russia in a Multipolar World: Collection of Articles and Abstracts of the International Scientific and Practical Conference and the All-Russian Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 14–24, 2025. — St. Petersburg: Skifiya-Print LLC, 2025. Pp. 661–666. EDN MKTIFM.
7. Sultanakhmedov Sh.A. The woodworking industry in the Russian Federation: an analysis of the sectoral structure and development prospects / Sh.A. Sultanakhmedov. Bulletin of the University. 2024. No. 10. Pp. 62–68. DOI 10.26425/1816-4277-2024-10-62-68. EDN SNKIUB.
8. Current state and prospects of the timber industry (study by the Tekart marketing group). — URL: <https://techart.ru/download/insights/0024/12035/> (accessed on 26.05.2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 10.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 10.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-69-77>

Обзорная статья / Review article
УДК 347.77

Интеллектуальная собственность как фактор сбалансированного развития экономики

А. О. Ксензов

Аспирант 3-го курса

andrew561070@gmail.com

Самарский национальный исследовательский университет
им. академика С. П. Королева,
Самара, Россия

Аннотация: В статье исследуется роль интеллектуальной собственности в обеспечении сбалансированного развития экономики Российской Федерации в условиях санкционного давления, технологической трансформации и необходимости ускоренного наращивания собственного инновационного потенциала. Теоретическую основу работы составил ретроспективный анализ отечественных подходов к трактовке категорий «сбалансированное развитие» и «устойчивое развитие», позволивший установить их содержательное различие и выявить взаимосвязь между пространственной гармонизацией экономической системы и ее способностью адаптироваться к внешним шокам. На основе обобщения научных источников обосновано, что сбалансированность экономики формируется при согласованном развитии территориальных, отраслевых, институциональных и технологических компонентов, тогда как устойчивость отражает способность системы сохранять функционирование и трансформироваться в условиях неопределенности.

Эмпирическая часть исследования опирается на статистические данные за 2021–2025 гг., характеризующие динамику разработки передовых производственных технологий, патентной активности и распределения заявок по критически значимым направлениям. Автором установлено, что в рассматриваемый период количество разработанных передовых технологий в России увеличилось на 29,3%, при этом наиболее выраженный рост отмечен в сегментах технологий промышленных вычислений и больших данных, автоматизированной идентификации, а также производственных информационных систем. Дополнительно выявлен рост числа действующих патентов и увеличение доли заявок от субъектов малого и среднего предпринимательства, что свидетельствует о расширении круга участников инновационной деятельности. Анализ патентных заявок по приоритетным технологическим направлениям показал преобладание медицинских технологий, фармацевтики и энергетического оборудования, что отражает концентрацию инновационных усилий в отраслях, имеющих стратегическое значение для экономики.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, сбалансированный рост, сбалансированное развитие экономики, устойчивое развитие, инновации, патентная активность, технологический суверенитет, региональная экономика.

Для цитирования: Ксензов А. О. Интеллектуальная собственность как фактор сбалансированного развития экономики. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 69–77. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-69-77>.

Intellectual property as a factor of balanced economic development

A. O. Ksenzov

3-d year Postgraduate student

andrew561070@gmail.com

Samara University,
Samara, Russia

© Ксензов А.О., 2026
© Ksenzov A.O., 2026

Abstract: The article examines the role of intellectual property in ensuring balanced economic development of the Russian Federation in the context of sanctions pressure, technological transformation and the need to accelerate the development of its own innovation potential. The theoretical basis of the work was a retrospective analysis of domestic approaches to the interpretation of the categories «balanced development» and «sustainable development», which made it possible to establish their meaningful difference and identify the relationship between the spatial harmonization of the economic system and its ability to adapt to external shocks. Based on the generalization of scientific sources, it is proved that the balance of the economy is formed with the coordinated development of territorial, sectoral, institutional and technological components, while stability reflects the ability of the system to maintain functioning and transform in conditions of uncertainty.

The empirical part of the study is based on statistical data for 2021–2025, characterizing the dynamics of the development of advanced manufacturing technologies, patent activity and the distribution of applications in critical areas. The author found that during the period under review, the number of advanced technologies developed in Russia increased by 29,3%, with the most pronounced growth recorded in the segments of industrial computing and big data technologies, automated identification, and production information systems. Additionally, an increase in the number of active patents and an increase in the share of applications from small and medium-sized businesses were revealed, which indicates an expansion of the circle of participants in innovation activities. The analysis of patent applications in priority technological areas showed the predominance of medical technologies, pharmaceuticals and energy equipment, reflecting the concentration of innovation efforts in industries of strategic importance to the economy.

Keywords: intellectual property, balanced growth, balanced economic development, sustainable development, innovation, patent activity, technological sovereignty, regional economy.

For citation: Ksenzov A. O. Intellectual property as a factor of balanced economic development. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 69–77. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-69-77>.

Обеспечение сбалансированного развития экономики РФ является одной из наиболее приоритетных задач Правительства. Это следует из отчетов Правительства о реализации стратегий развития регионов и высказываний непосредственно В.В. Путина. Так, на одной из встреч с представителями крупного бизнеса Президент РФ В.В. Путин сообщил, что по его ожиданиям на конец 2024 года в 2025 году России необходимо добиваться «сбалансированного экономического роста»¹. В конце 2025 года, давая прогнозы на 2026 год, В. В. Путин подписал закон о бюджете на 2026–2028 годы, где главными приоритетами расходов бюджета были обозначены «оборона, социальные траты и развитие технологий»².

Проблема обеспечения сбалансированного развития экономики является предметом исследования на протяжении долгих лет. Особенно актуальность исследований и поиска путей к этому развитию обостряется, Л.С. Леонтьева указывает: «экономика Российской Федерации последние пять лет претерпевает нестабильный период и находится в условиях турбулентности»³. Действительно, анализируя события последних лет, можно констатировать, что Россия столкнулась с беспрецедентным давлением в виде обострившихся геополитических отношений с другими государствами, санкций, изменения качественного и структурного состояния мирового рынка и экономики и прочими барьерами, и потому на первый план Правительство ставит задачу обеспечения модели устойчивого регионального и сбалансированного развития экономики как отдельных субъектов, так и государства в целом.

Понятие сбалансированного развития исследуется в рамках междисциплинарного подхода. Так, Р.В. Фаттахов, М.М. Низамутдинов и П.А. Иванов подчеркивают тесную корреляцию между сбалансированностью и экономической безопасностью. С точки зрения авторов, сбалансированное развитие представляет собой «пространственно-динамическую характеристику процесса непрерывного обеспечения согласованности между экономическими субъектами на отраслевом, территори-

¹ Путин назвал сбалансированное развитие экономики задачей России на 2025 год. — URL: <https://www.investkrm.ru/ru/news/putin-nazval-sbalansirovannoe> (дата обращения: 05.06.2026).

² Путин: качество бюджета России находится на уровне 2021 года. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8308723> (дата обращения: 05.06.2026).

³ Леонтьева, Л. С. Направления реализации политики устойчивого развития в регионах Российской Федерации в условиях турбулентности / Л.С. Леонтьева, Чжао Нин. Вестник Московского университета. 2025. Т. 22, № 3. С. 148–165.

альном и системном уровнях»⁴. Исследователи акцентируют внимание на принципе комплементарности, то есть взаимодополняемости компонентов и утверждают, что «устойчивое развитие региона в среднесрочном и тем более в долгосрочном периодах невозможно обеспечить без наличия его сбалансированности»⁵.

Логическим продолжением дискуссии о структурных компонентах сбалансированности является работа Е.С. Тхора, С.А. Тхора и Е.И. Макаровой. Авторы рассматривают понятие сбалансированного развития экономики как комплексную систему, требующую не только количественного роста, но и качественных преобразований: «сбалансированное развитие экономики — это динамичный процесс, направленный на поступательное развитие региона посредством эффективного использования его экономического потенциала, повышения конкурентоспособности и сокращения межрегиональных различий»⁶. Особую роль в этой модели исследователи отводят институциональной среде, утверждая, что «сбалансированное развитие региона невозможно без создания благоприятной институциональной среды, обеспечивающей защиту прав собственности и эффективное правоприменение»⁷.

В свою очередь, Д.М. Грин переносит акцент на пространственные аспекты, критикуя избыточную концентрацию ресурсов в крупных городских агломерациях. Автор вводит в научный оборот специфические критерии для сельских территорий, определяя сбалансированное развитие через призму связности экономического пространства. Согласно позиции Д. М. Грина, «принцип сбалансированного регионального развития подразумевает однонаправленное движение территорий к более высоким параметрам уровня жизни и роста частного бизнеса»⁸, несмотря на объективную дифференциацию ресурсов.

Ряд исследователей рассматривают развитие экономики с позиции понятия «устойчивое развитие». Так, Арнаут М.Н. констатирует, что эволюция научных взглядов демонстрирует фундаментальный сдвиг в понимании категории, и согласно актуальному этапу развития региональных экономических систем, понятие устойчивого развития экономики следует трактовать как «способность системы к проактивной адаптации, обучению и трансформации в условиях перманентной неопределенности и внешнего давления»⁹.

Арнаут М.Н. выделяет укрупненные группы факторов, определяющих эффективность обеспечения устойчивого развития региональных экономических систем: экономические, отраслевые, инновационные, трудовые, демографические, социальные, управленческие, институциональные, инфраструктурные, геополитические, научно-образовательные, внешнеэкономические, природно-ресурсные и технологические — каждая из этих групп факторов оказывает прямое воздействие на способность и возможность отдельного субъекта обеспечивать собственное комплексное развитие.

Ряд исследователей уделяют внимание мультипликативному характеру устойчивости, которая недостижима без гармонизации интересов различных подсистем. Например, Л.С. Леонтьевой подчеркивается, что в условиях глобальной турбулентности устойчивое развитие требует формирования специфических адаптивных механизмов. В исследовании указывается, что «переход к устойчивому развитию ... должен происходить в тесной взаимосвязи с радикальной структурной

⁴ Фаттахов, Р. В. Проблемы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов в условиях санкций / Р.В. Фаттахов, М.М. Низамутдинов, П.А. Иванов. Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29, № 2. С. 166–180.

⁵ Фаттахов, Р. В. Там же. С. 168.

⁶ Тхор, Е. А. Теоретико-методологические основы сбалансированного регионального развития / Е.А. Тхор, С.А. Тхор, Е.И. Макарова. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2025. № 3 (83). 15 с.

⁷ Тхор, Е. А. Там же. С. 2.

⁸ Грин, Д. М. Экономико-пространственные аспекты развития сельских агломераций, как инструмент сбалансированного регионального роста в соответствии со стратегией пространственного развития РФ (2024–2035 гг.) / Д.М. Грин. Московский экономический журнал. 2025. № 6. С. 369–390.

⁹ Арнаут, М. Н. К определению понятия «устойчивость региональных экономических систем»: эволюция подходов и факторный анализ / М. Н. Арнаут. Regional Economics: theory and Practice. 2025. №. 10. С. 107–125.

и технико-технологической перестройкой общественного производства на основе ускорения темпов НТП»¹⁰. Иными словами, в авторском исследовании устойчивость рассматривается как динамический процесс непрерывной модернизации.

Хотя понятия «сбалансированное развитие» и «устойчивое развитие» часто применяются как взаимозаменяющие, все же необходимо различать их, поскольку их природа и функциональное назначение имеют некоторые отличия. Содержание этих различий в полной мере раскрывается в исследовании А.В. Крохмалева, которая, обращаясь к трудам российских ученых и анализируя их точки зрения, приходит к выводу, что «сбалансированность — это равномерное гармоничное соотношение всех компонентов», а «устойчивость подразумевает способность выдерживать внешние воздействия, справляться с кризисами, оставаться неизменным, восстанавливаться, возвращаясь к исходному состоянию»¹¹ (рис. 1).

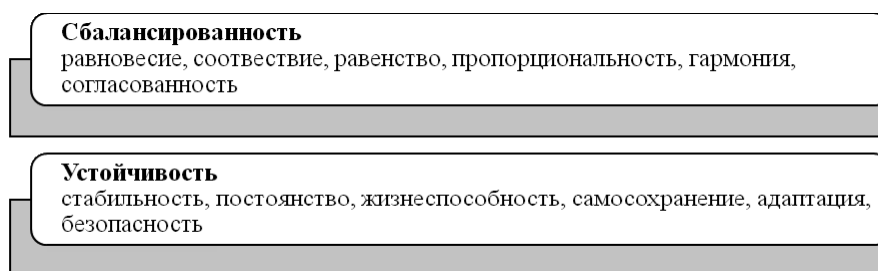


Рис. 1. Составляющие сбалансированности и устойчивости¹²

Подход А.В. Крохмалева представляет собой интеграцию социальной, экономической и экологической сфер, а также подчеркивает важность и значимость институциональной среды как координатора всех элементов социально-экономического развития. Формулируя определение сбалансированного развития экономики (в контексте регионов) А.В. Крохмалева представляет его следующим образом: «это гармоничное равномерное и одновременное развитие всех компонентов региона и надрегиональных, интеграционных подсистем»¹³. Особое внимание автор уделяет роли цифровизации как интегрирующего фактора.

Интересной представляется позиция Л.А. Гамидуллаевой, которая интегрирует два понятия (сбалансированность и устойчивость). Автором формулируется определение сбалансированного устойчивого развития региона, под которым «следует понимать потенциал региональной социально-экономической системы поддерживать текущее состояние и изменяться в долгосрочной перспективе в условиях динамичного развития внутренней среды в целях достижения заданных параметров развития на основе сбалансированности интересов экономической, социальной и экологической подсистем»¹⁴.

Обращая внимание на факторы, выделяемые авторами в качестве основы для преобразования и развития, можно выделить три основные группы (рис. 2).

Согласно Л.С. Леонтьевой, качество регионального управления признается системообразующим элементом. В исследовании автор делает акцент на роли государственного регулирования, которое должно обеспечить «поддержание социально ориентированного, устойчивого и сбалан-

¹⁰ Леонтьева, Л. С. Направления реализации политики устойчивого развития в регионах Российской Федерации в условиях турбулентности / Л.С. Леонтьева, Чжао Нин. Вестник Московского университета. 2025. Т. 22, № 3. С. 148–165.

¹¹ Крохмалева, А. В. Обзор подходов к сбалансированности региональной экономики / А.В. Крохмалева. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, №. 9. С. 5979–5994.

¹² Составлено автором на основе источника [6].

¹³ Крохмалева, А. В. Обзор подходов к сбалансированности региональной экономики / А.В. Крохмалева. Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, №. 9. С. 5979–5994.

¹⁴ Гамидуллаева, Л. А. Сбалансированное развитие территории: подходы к определению и оценке / Л.А. Гамидуллаева, Е.С. Грошева, О.А. Белоградова, Д.Н. Шевченко. Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2022. № 3 (43). С. 25–41.

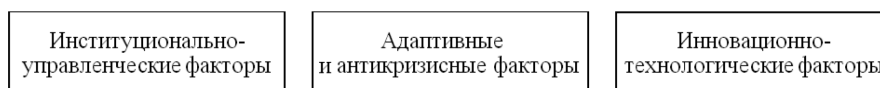


Рис. 2. Факторы сбалансированного развития экономики ¹⁵

сированного развития регионов с целью обеспечения максимально высоких и равных социальных стандартов» ¹⁶.

В условиях санкционного давления и волатильности рынков на первый план выходит способность системы поглощать шоки. М.Н. Арнаут классифицирует данный аспект через теорию резильентности, которая предполагает использование кризисов как «окна возможностей для перехода на новый уровень технического развития» ¹⁷.

Особое место, на наш взгляд, в системе факторов сбалансированного развития экономики необходимо отдать инновационно-технологическим факторам. Как утверждает М.Н. Арнаут, они являются основным драйвером конкурентоспособности, а само внедрение передовых технологий, согласно авторской позиции, «напрямую влияет на производительность труда, качество продукции и, в конечном счете, на устойчивость региональных экономических систем» ¹⁸.

Ретроспективный анализ исследований позволяет констатировать, что сбалансированное и устойчивое развитие экономики сегодня возможно только при обеспечении гибкости институтов и ускорения инновационных циклов. Инновационное развитие, являясь так же одним из центральных приоритетов государственной политики, включает в себя различные направления деятельности — импортозамещение, импортоопережение, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, разработку и коммерциализацию инноваций, применение современных технологий в процессах производственной деятельности и др.

Особую значимость приобретает интеллектуальная собственность, выступающая результатом инновационной деятельности и институциональным механизмом, обеспечивающим превращение научных и технологических разработок в устойчивый экономический эффект ¹⁹. Инновационно-технологические факторы определяют способность экономики к обновлению в целом, а интеллектуальная собственность задает правовые и организационные условия для закрепления, защиты и коммерциализации инноваций на рынке. В рамках исследования интеллектуальную собственность предлагается рассматривать в качестве связующего звена между научно-образовательным потенциалом, предпринимательской инициативой и структурной модернизацией экономики, роль которого заключается в создании среды, в которой знания, разработки и нематериальные активы становятся самостоятельным ресурсом роста, обеспечивая способность экономики к воспроизводству, адаптации и технологическому развитию.

В таблице 1 представим динамику разработанных передовых производственных технологий по группам за 2021–2025 гг.

Таблица 1

Количество разработанных передовых производственных технологий, 2021–2025 гг., ед.²⁰

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Отн. откл., 2025/2021, %
Разработанные передовые технологии — всего	2186	2621	2743	2725	2826	29,3

¹⁵ Составлено автором.

¹⁶ Леонтьева, Л. С. Направления реализации политики устойчивого развития в регионах Российской Федерации в условиях турбулентности / Л.С. Леонтьева, Чжао Нин. Вестник Московского университета. 2025. Т. 22, № 3. С. 148–165.

¹⁷ Арнаут, М. Н. К определению понятия «устойчивость региональных экономических систем»: эволюция подходов и факторный анализ / М.Н. Арнаут. Regional Economics: theory and Practice. 2025. №. 10. С. 107–125.

¹⁸ Арнаут, М. Н. Там же. С. 110.

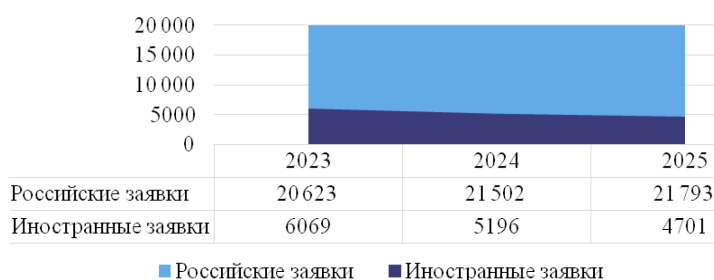
¹⁹ Федоров, М. В. Интеллектуальный капитал в сфере искусственного интеллекта как драйвер технологического потенциала России / М.В. Федоров, Д.А. Репин, С.А. Игнатьев. Экономика и управление. 2025. № 31 (9). С. 1105–1120.

²⁰ Составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

Продолжение таблицы 1

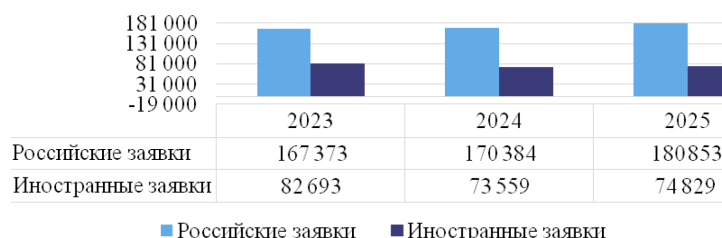
Показатель	2021	2022	2023	2024	2025	Отн. откл., 2025/2021, %
Проектирование и инжиниринг	438	483	409	414	397	-9,4
Производство, обработка, транспортировка и сборка	658	772	930	895	903	37,2
Технологии автоматизированной идентификации, наблюдения или контроля	131	160	177	185	239	82,4
Связь, управление и геоматика	189	237	226	196	211	11,6
Производственные информационные системы и автоматизация управления производством	256	333	330	334	357	39,5
Технологии промышленных вычислений и больших данных	241	318	374	448	470	95,0
Зеленые технологии	131	129	134	119	111	-15,3
Передовые методы организации и управления производством	142	189	163	134	138	-2,8

Как следует из таблицы, количество разработанных передовых технологий в РФ в период с 2021 о 2025 год увеличилось на 29,3%. Такой рост обусловлен перестройкой государственной политики на путь импортозамещения и импортоопережения и необходимостью обеспечения российской экономики технологиями собственного производства различных типов технологий, продукции. В виде рисунка 3 представим динамику подачи заявок на изобретения.

Рис. 3. Динамика подачи заявок на изобретения, 2023–2025 гг., ед.²¹

В 2023 году было подано 26 692 заявок, в 2024 году 26 698 заявок, в 2025 году 26 494 заявок. Следует отметить заметный прирост заявок российских исследователей и снижение количества заявок, поданных на изобретения иностранными компаниями. Помимо прочего, благоприятным фактом выступает то, что Роспатент фиксирует прирост заявок, полученных от субъектов МСП к 2024 году, что свидетельствует о повышении инновационной активности сектора малого и среднего бизнеса.

Далее представим динамику действующих в России на конец 2025 года патентов (рис. 4).

Рис. 4. Динамика действующих патентов, 2023–2025 гг., ед.²²

²¹ Составлено автором на основе данных Роспатента 2025. Годовой отчет. Цифры Факты Проект. — URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/docs/032026/RP-Annual-2025-SHORT.pdf>.

²² Там же.

В период с 2023 по 2025 год количество действующих в РФ патентов, согласно данным рисунка 4, выросло на 2,2%. При этом Роспатент фиксирует, что 69,8% всех патентов было зарегистрировано на юридические лица, что также свидетельствует о повышении инновационной и научной деятельности компаний, ведущих свою деятельность на территории РФ. Большая часть патентованных изобретений приходится на бизнес, физические лица и вузы (рис. 5).

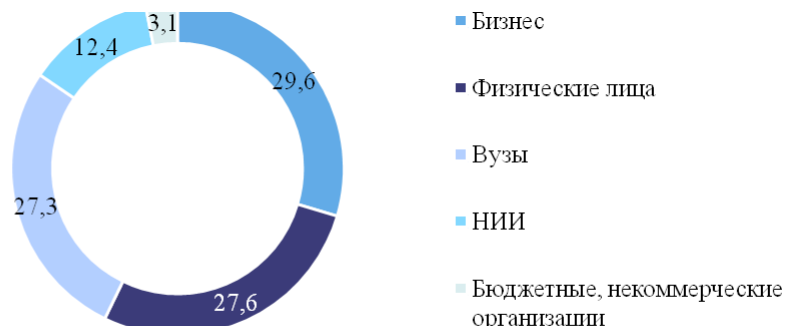


Рис. 5. Патентование изобретение, % от общего числа российских заявок, 2025 год²³

Также в рамках исследования представим в виде таблицы 2 соотношение российских и иностранных заявок по критически важным технологическим направлениям патентования.

Таблица 2

Соотношение российских и иностранных заявок
по критически важным технологическим направлениям патентования²⁴

Иностранные государства	РФ	2023	Технологии	2025	РФ	Иностранные государства
341	2829	8,3	Медицинские технологии	16,6	3082	186
725	767	1,06	Фармацевтика	1,14	794	695
208	520	2,5	Компьютерные технологии	5,5	800	146
163	697	4,3	Энергетические технологии и оборудование	8,0	781	98
117	510	4,4	Станкостроение	6,8	468	69
51	440	8,6	Экологические технологии	13,8	443	32

Из данных таблицы 2 следует, что наибольшее количество заявок на патенты в РФ в период 2023 и 2025 года получено по медицинским технологиям, фармацевтике и энергетическим технологиям.

Ретроспективный анализ исследований и обращение к статистическим показателям доказывает, что актуализация интеллектуального наследия выступает важнейшим фактором технологического развития РФ. В условиях современной геополитической нестабильности обеспечение сбалансированного развития экономики достигается в том числе за счет совершенствования и развития интеллектуальной собственности.

В рамках исследования было произведено концептуальное разграничение категорий устойчивости и сбалансированности и было определено, что устойчивость отвечает за возможность региональной экономической системы отвечать внешним шокам, а сбалансированность предполагает «гармоничное равномерное и одновременное развитие всех компонентов региона».

²³ Составлено автором на основе данных Роспатента 2025. Годовой отчет. Цифры Факты Проект. — URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/docs/032026/RP-Annual-2025-SHORT.pdf>.

²⁴ Роспатент. 2025. Годовой отчет. Цифры Факты Проект. — URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/docs/032026/RP-Annual-2025-SHORT.pdf> (дата обращения: 05.06.2026).

Исследование показало, что «устойчивое развитие региона в среднесрочном и тем более в долгосрочном периодах невозможно обеспечить без наличия его сбалансированности»²⁵, которая, в свою очередь, напрямую детерминирована темпами научно-технического прогресса. Статистические данные за 2021–2025 гг. демонстрируют устойчивый рост (на 29,3%) разработки передовых производственных технологий, что свидетельствует о формировании внутренней технологической базы, способной минимизировать зависимость от внешних факторов.

Ключевым инструментом обеспечения такой сбалансированности выступает институт интеллектуальной собственности. Установлено, что интеллектуальная собственность выполняет роль связующего звена между научно-образовательным потенциалом, предпринимательской инициативой и структурной модернизацией экономики. Положительная динамика патентной активности российских разработчиков, зафиксированная в 2024–2025 гг., а также рост доли заявок от субъектов малого и среднего предпринимательства, подтверждают востребованность правовых механизмов защиты нематериальных активов для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

В результате проведенного в рамках статьи исследования обосновано, что сбалансированное развитие российской экономики в среднесрочной перспективе будет определяться эффективностью управления результатами интеллектуальной деятельности. Интеллектуальная собственность перестает быть исключительно юридической категорией, трансформируясь в фундаментальный экономический драйвер, который обеспечивает «способность системы к проактивной адаптации, обучению и трансформации в условиях перманентной неопределенности»²⁶. Реализация этого потенциала требует дальнейшего совершенствования механизмов коммерциализации знаний и поддержки инновационных циклов на всех уровнях регионального управления.

Список литературы

1. Арнаут, М. Н. К определению понятия «устойчивость региональных экономических систем»: эволюция подходов и факторный анализ / М.Н. Арнаут. *Regional Economics: theory and Practice*. 2025. № 10. С. 107–125.
2. Гамидуллаева, Л. А. Сбалансированное развитие территории: подходы к определению и оценке / Л.А. Гамидуллаева, Е.С. Прошева, О.А. Белоградова, Д.Н. Шевченко. *Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе*. 2022. № 3 (43). С. 25–41.
3. Грин, Д.М. Экономико-пространственные аспекты развития сельских агломераций, как инструмент сбалансированного регионального роста в соответствии со стратегией пространственного развития РФ (2024–2035 гг.) / Д.М. Грин. *Московский экономический журнал*. 2025. № 6. С. 369–390.
4. Дохолян, С. В. Сбалансированное развитие экономики региона / С.В. Дохолян. *Теоретический аспект. РППЭ*. 2022. № 10 (144). С. 57–65.
5. Крохмалева, А. В. Обзор подходов к сбалансированности региональной экономики / А.В. Крохмалева. *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15, № 9. С. 5979–5994.
6. Леонтьева, Л. С. Направления реализации политики устойчивого развития в регионах Российской Федерации в условиях турбулентности / Л.С. Леонтьева, Чжао Нин. *Вестник Московского университета*. 2025. Т. 22, № 3. С. 148–165.
7. Путин назвал сбалансированное развитие экономики задачей России на 2025 год. — URL: <https://www.investkrm.ru/ru/news/putin-nazval-sbalansirovannoe> (дата обращения: 05.06.2026).
8. Путин: качество бюджета России находится на уровне 2021 года. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8308723> (дата обращения: 05.06.2026).
9. Роспатент. 2025. Годовой отчет. Цифры Факты Проект. — URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/docs/032026/RP-Annual-2025-SHORT.pdf> (дата обращения: 05.06.2026).
10. Тхор, Е. А. Теоретико-методологические основы сбалансированного регионального развития / Е.А. Тхор, С.А. Тхор, Е.И. Макарова. *Региональная экономика и управление: электронный научный журнал*. 2025. № 3 (83). 15 с.

²⁵ Фаттахов, Р. В. Проблемы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов в условиях санкций / Р.В. Фаттахов, М.М. Низамутдинов, П.А. Иванов. *Финансы: теория и практика*. 2025. Т. 29, № 2. С. 166–180.

²⁶ Леонтьева, Л. С. Направления реализации политики устойчивого развития в регионах Российской Федерации в условиях турбулентности / Л. С. Леонтьева, Чжао Нин. *Вестник Московского университета*. 2025. Т. 22, № 3. С. 148–165.

11. Фаттахов, Р. В. Проблемы обеспечения сбалансированного социально-экономического развития регионов в условиях санкций / Р.В. Фаттахов, М.М. Низамутдинов, П.А. Иванов. Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29, № 2. С. 166–180.
12. Федоров, М. В. Интеллектуальный капитал в сфере искусственного интеллекта как драйвер технологического потенциала России / М.В. Федоров, Д.А. Репин, С.А. Игнатьев. Экономика и управление. 2025. № 31 (9). С. 1105–1120.

References

1. Arnaut, M. N. On the definition of the concept of «sustainability of regional economic systems»: the evolution of approaches and factor analysis / M. N. Arnaut. Regional economics: theory and practice. 2025. No. 10. Pp. 107–125.
2. Gamidullayeva, L. A. Balanced development of the territory: approaches to definition and assessment / L.A. Gamidullayeva, E.S. Grosheva, O. A. Belogradova, D. N. Shevchenko. Models, systems, and networks in economics, technology, nature, and society. 2022. № 3 (43). Pp. 25–41.
3. Green, D. M. Economic and spatial aspects of rural agglomerations development as a tool for balanced regional growth in accordance with the spatial development strategy of the Russian Federation (2024–2035) / D.M. Green. Moscow Economic Journal. 2025. No. 6. Pp. 369–390.
4. Doholyan, S. V., Balanced development economics of the region / S.V. Doholyan. The theoretical aspect. RPE. 2022. № 10 (144). Pp. 57–65.
5. Krokhmaleva, A.V. Review of approaches to balancing the regional economy / A.V. Krokhmaleva. Economics, entrepreneurship and Law. 2025. Vol. 15, No. 9. Pp. 5979–5994.
6. Leontieva, L. S. Directions of implementation of sustainable development policy in the regions of the Russian Federation in conditions of turbulence / L.S. Leontieva, Zhao Ning. Bulletin of the Moscow University. 2025. Vol. 22, No. 3. Pp. 148–165.
7. Putin called balanced economic development the task of Russia for 2025. — URL: <https://www.investkrm.ru/ru/news/putin-nazval-sbalansirovannoe> (date of request: 06/05/2026).
8. Putin: the quality of Russia's budget is at the level of 2021. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8308723> (date of application: 06/05/2026).
9. Rospatent. 2025. Annual report. Figures And Facts of the Project. — URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/docs/032026/RP-Annual-2025-SHORT.pdf> (accessed: 06/05/2026).
10. Tkhor, E. A. Theoretical and methodological foundations of balanced regional development / E.A. Tkhor, S.A. Tkhor, E.I. Makarova. Regional Economics and Management: an electronic scientific journal. 2025. № 3 (83). 15 c.
11. Fattakhov, R. V. Problems of ensuring balanced socio-economic development of regions under sanctions / R.V. Fattakhov, M.M. Nizamutdinov, P.A. Ivanov. Finance: theory and practice. 2025. Vol. 29, No. 2. Pp. 166–180.
13. Fedorov, M. V. Intellectual capital in the field of artificial intelligence as a driver of Russia's technological potential / M.V. Fedorov, D.A. Repin, S.A. Ignatiev. Economics and management. 2025. № 31 (9). Pp. 1105–1120.

Статья поступила в редакцию 08.06.2026; одобрена 29.06.2026 после рецензирования 29.06.2026; принята к публикации 06.07.2026.

The article was submitted 08.06.2026; approved after reviewing 29.06.2026; accepted for publication 06.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-78-86>

Научная статья / Original article
УДК 656.6:004

Цифровизация пассажирского сервиса на речных круизных судах

Е. А. Наумова

*Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий*

elenanaumova@mail.ru

*Кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Д. Ю. Кравцов

Обучающийся

dima01-2005@yandex.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

А. А. Непомнящих

Обучающийся

a.nepomnyaschikh25@gmail.com

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В статье рассматриваются направления цифровизации пассажирского сервиса на речных круизных судах. Актуальность исследования обусловлена ростом требований пассажиров к качеству обслуживания, развитием цифровых туристских сервисов и необходимостью повышения конкурентоспособности речного круизного продукта. Целью исследования является анализ возможностей цифровизации пассажирского сервиса на речных круизных судах и определение ее влияния на качество обслуживания, эксплуатационную эффективность и клиентский опыт (customer experience). В статье рассмотрены мобильные приложения пассажира, такие как умная кабина (smart cabin), цифровой экскурсовод, мультиязычные интерфейсы, автоматизация обслуживания, роботизированные сервисы и BI-аналитика пассажирских данных. Утверждается, что цифровизация позволяет формировать единую сервисную среду на борту судна, повысить удобство пассажира, персонализировать обслуживание, оптимизировать работу персонала и создать дополнительные возможности для управления сервисными процессами. Сделан вывод о целесообразности поэтапного внедрения цифровых решений с сохранением гибридной модели обслуживания, сочетающей технологические инструменты и персональный контакт с пассажиром.

Ключевые слова: цифровизация, речные круизные суда, пассажирский сервис, умная кабина, цифровой экскурсовод, мобильное приложение, роботизированные сервисы, клиентский опыт, BI-аналитика.

Для цитирования: Наумова Е.А., Кравцов Д.Ю., Непомнящих А.А. Цифровизация пассажирского сервиса на речных круизных судах. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 78–86. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-78-86>.

Digitalization of passenger services on river cruise ships

© Наумова Е.А., Кравцов Д.Ю., Непомнящих А.А., 2026
© Naumova E.A., Kravtsov D.Y., Nepomnyashchikh A.A., 2026

E. A. Naumova

*Cand. Sci. (Econ.),
Head of Department*

elenanaumova@mail.ru

*Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia*

D. Y. Kravtsov

Student

dima01-2005@yandex.ru

*Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia*

A. A. Nepomnyashchikh

Student

a.nepomnyashchikh25@gmail.com

*Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia*

Abstract: *This article examines the key areas of digitalization in passenger service on river cruise ships. The relevance of the study is driven by increasing passenger demands for service quality, the development of digital tourism services, and the need to improve the competitiveness of the river cruise product. The aim of the study is to analyze the potential for digitalization in passenger service on river cruise ships and determine its impact on service quality, operational efficiency, and customer experience. The article examines mobile passenger applications, such as smart cabins, digital tour guides, multilingual interfaces, service automation, robotic services, and BI analytics of passenger data. It is argued that digitalization enables the creation of a unified service environment onboard ships, improving passenger convenience, personalizing service, optimizing staff performance, and creating additional opportunities for service process management. A conclusion is drawn regarding the feasibility of a phased implementation of digital solutions while maintaining a hybrid service model that combines technological tools and personal contact with passengers.*

Keywords: *digitalization, river cruise ships, passenger service, smart cabin, digital tour guide, mobile application, robotic services, customer experience, BI analytics.*

For citation: *Naumova E.A., Kravtsov D.Y., Nepomnyashchikh A.A. Digitalization of passenger services on river cruise ships. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 78–86. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-78-86>.*

Современное развитие туристской отрасли характеризуется активным внедрением цифровых технологий, направленных на повышение качества предоставляемых услуг, персонализацию обслуживания, улучшение пользовательского опыта, оптимизацию бизнес-процессов и снижение операционных затрат.¹

В условиях роста внутреннего туризма и повышения требований пассажиров к комфорту цифровизация становится одним из факторов конкурентоспособности туристских продуктов, включая речные круизы.²

Популярность речных круизов, ставших альтернативой зарубежному отдыху, в последние годы возрастает. Так, в навигацию 2025 года в целом по России объем пассажирских перевозок на внутренних водных путях составили 13 млн.чел, что на 7% больше уровня 2024 года.³

Речной круизный туризм занимает особое место в структуре внутреннего туризма, поскольку объединяет транспортную, рекреационную, культурно-познавательную и сервисную состав-

¹ Сподобаева Е.И. Цифровизация в сфере туризма и гостиничного бизнеса. Цифровые технологии и бизнес: материалы 81 студенческой научно-технической конференции, Минск, 15 мая 2025 г. — Минск: БНТУ, 2025. С. 278–280.

² Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 8. С. 2887–2908.

³ <https://tass.ru/ekonomika/26752415>.

ляющие. При этом конкурентоспособность речного круизного продукта определяется не только маршрутом и техническими характеристиками судна, но и уровнем пассажирского сервиса. Для современных туристов важны удобство бронирования, доступность информации, качество коммуникации с оператором, персонализация услуг, комфорт на борту и возможность получения цифрового сопровождения в течение всего путешествия.⁴

Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровые технологии постепенно становятся не дополнительным элементом сервиса, а необходимой частью туристского продукта.⁵ Развитие онлайн-платформ, мобильных приложений, систем электронного бронирования, цифровых гидов, интеллектуальных каютных решений и автоматизированных сервисов позволяет повысить качество взаимодействия с пассажиром и снизить часть операционных затрат. Развитие цифровой и сервисной инфраструктуры туризма согласуется с целями национального проекта «Туризм и гостеприимство», направленного на повышение доступности, комфортности и безопасности путешествий по России.

Практическая значимость рассматриваемых вопросов объясняется ростом интереса к цифровым туристским сервисам. В 2025 г. посещаемость национального туристического портала «Путешествуем.рф» увеличилась более чем на 40%, а число уникальных пользователей превысило 6 млн. человек.⁶ Для речных круизов это означает необходимость развития цифрового сопровождения пассажира не только на этапе выбора и покупки тура, но и на борту судна.

Особое значение цифровизация приобретает в условиях обновления пассажирского флота и развития новых круизных форматов. Современное речное круизное судно может рассматриваться не только как транспортное средство, но и как интегрированная сервисная платформа, в которой объединяются размещение, питание, экскурсионное обслуживание, развлечения, платежные сервисы, безопасность и коммуникация с пассажиром. В этом контексте цифровые решения, такие как умная кабина (smart cabin), мобильное приложение пассажира, цифровой экскурсовод, мультязычные интерфейсы, роботизированные элементы обслуживания и системы аналитики данных, становятся инструментами повышения качества сервиса и эффективности эксплуатации.

Вместе с тем внедрение цифровых сервисов на речных круизных судах сопровождается рядом ограничений. К ним относятся высокая стоимость внедрения, необходимость устойчивой связи на маршрутах, требования к кибербезопасности, готовность персонала к работе с цифровыми системами, а также необходимость адаптации решений под возрастную и социальную структуру пассажиров. Следовательно, цифровизация пассажирского сервиса должна рассматриваться не как набор отдельных технологических решений, а как системный процесс, связанный с проектированием всего клиентского пути пассажира, от выбора и бронирования круиза до посадки, проживания на борту, участия в экскурсиях, заказа дополнительных услуг и получения обратной связи после завершения путешествия.⁷ Цифровые инструменты становятся одним из условий повышения качества туристского продукта и расширения возможностей взаимодействия с потребителем.⁸

В современных условиях туристский продукт формируется не только за счет маршрута, стоимости и уровня размещения, но и за счет качества цифрового взаимодействия с пассажиром на всех этапах путешествия. Для речных круизов это особенно важно, поскольку круизное судно од-

⁴ Варзина, И. А. Перспективы и вызовы российского рынка речных круизов: анализ и разработка программы для повышения эффективности продаж / И.А. Варзина, Д.Ю. Бобошко. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 10(151).

⁵ Мирошниченко, М. А. Особенности формирования стратегии развития туристического бизнеса в цифровой экономике / М.А. Мирошниченко, В.А. Копылова, Н.И. Харабазде. Вестник Академии знаний. 2025. № 1(66). С. 833–839. EDN UMEXNQ.

⁶ Национальный проект «Туризм и гостеприимство». Официальный сайт национальных проектов России. — URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/>.

⁷ Васильева, Е. Р. Цифровая трансформация в индустрии туризма: новые возможности. Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: Сборник трудов III международной научно-практической конференции, Симферополь, 10 ноября 2023 года. — Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. С. 114–116.

⁸ Баскакова, Е. Ю. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга. Псковский региональный журнал. 2025. Т. 21, № 4. С. 145–166.

новременно выполняет функции транспорта, гостиницы, ресторана, культурно-досугового пространства и экскурсионной платформы.⁹

Речное круизное судно следует рассматривать как единую цифровую экосистему, в которой пассажир получает доступ к необходимым услугам через мобильное приложение, терминалы самообслуживания, персональные настройки каюты, цифровой экскурсионный контент и автоматизированные сервисы обслуживания (рис. 1).



Рис. 1. Цифровая экосистема пассажирского сервиса на речном круизном судне¹⁰

Представленная схема показывает, что цифровизация пассажирского сервиса не ограничивается автоматизацией отдельных операций. Ее значение заключается в формировании связанной системы сервисов, обеспечивающей удобство пассажира и управляемость процессов для оператора круиза. В результате цифровые решения становятся не только инструментом повышения комфорта, но и средством оптимизации деятельности судовладельца или круизной компании. Сравнительная характеристика традиционного и цифрового подходов организации пассажирского сервиса приведена в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение традиционного и цифрового пассажирского сервиса на речном круизном судне¹¹

Элемент сервиса	Традиционный подход	Цифровой подход	Ожидаемый эффект
Регистрация и посадка	Очная проверка документов и бумажные списки	Онлайн-регистрация, QR-билет, электронный посадочный документ	Сокращение очередей и времени посадки
Информирование пассажиров	Бумажная программа, объявления по громкой связи	Push-уведомления, расписание в приложении, цифровые экраны	Повышение оперативности коммуникации

⁹ Морозов, М. А. Цифровая трансформация индустрии туризма и гостеприимства. Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Техноэкономика: трансформация платформ: Сборник научных статей Международного научного форума. В 3-х томах, Москва, 16–17 февраля 2023 года. — Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 214–220.

¹⁰ Составлено авторами на основе: Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 8. С. 2887–2908. DOI: 10.18334/ce.17.8.118525. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54383746>.

¹¹ Составлено авторами на основе: Гладкий, Н. А. Цифровые технологии нового поколения в сфере туризма / Н.А. Гладкий. Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 3(156). С. 152–157; Баскакова, Е. Ю. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга. Псковский регионологический журнал. 2025. Т. 21, № 4. С. 145–166. DOI 10.37490/S221979310035857-5.

Продолжение таблицы 1

Элемент сервиса	Традиционный подход	Цифровой подход	Ожидаемый эффект
Каюта	Стандартные настройки освещения и климата	Smart cabin с персональными настройками	Повышение комфорта и энергоэффективности
Заказ услуг	Обращение к персоналу	Заказ через приложение или терминал	Снижение нагрузки на персонал
Экскурсии	Гид и печатные материалы	Цифровой экскурсовод, аудиогид, мультимедийный контент	Расширение доступности информации
Обратная связь	Анкеты и устные обращения	Онлайн-опросы, рейтинг услуг, аналитика отзывов	Быстрое выявление проблем сервиса

Современные цифровые технологии создают новые ландшафты для развития сферы туризма и ее трансформации¹². Одним из базовых направлений цифровизации является внедрение мобильного приложения пассажира. Такое приложение может выполнять функции цифрового билета, расписания мероприятий, навигации по судну, канала связи с персоналом, инструмента бронирования экскурсий, заказа питания и дополнительных услуг. Для оператора приложение создает возможность оперативно информировать пассажиров, управлять загрузкой сервисов, формировать обратную связь и персонализированные предложения.

Важным элементом цифровой среды является smart cabin — интеллектуальная каютная система, позволяющая пассажиру управлять освещением, климатом, мультимедиа, вызовом персонала и отдельными сервисами через панель управления или мобильное приложение. Данное решение повышает комфорт пассажира и одновременно может снижать эксплуатационные затраты за счет более рационального использования электроэнергии, климатических систем и сервисного персонала¹³.

Цифровой экскурсовод является еще одним перспективным направлением развития пассажирского сервиса. Для речных круизов экскурсионная составляющая имеет особое значение, поскольку маршрут проходит через города и территории с историко-культурным потенциалом. Цифровой экскурсовод может включать аудиогиды, интерактивные карты, QR-коды, материалы о достопримечательностях, мультимедийные справки и индивидуальные маршруты. Применение таких решений особенно важно при обслуживании пассажиров с разными языковыми, возрастными и информационными потребностями.

Мультязычность цифрового сервиса повышает доступность речного круизного продукта для иностранных туристов и пассажиров из разных регионов. В условиях развития внутреннего туризма и потенциального интереса к российским речным маршрутам со стороны зарубежных гостей мультязычные интерфейсы мобильного приложения, цифрового экскурсовода, меню, навигации и информационных экранов могут стать фактором повышения конкурентоспособности круизного продукта. Кроме того, мультязычные цифровые решения позволяют снизить зависимость качества сервиса от наличия на борту большого числа переводчиков или специализированного персонала.

Отдельное место в цифровизации пассажирского сервиса занимает автоматизация обслуживания. Она может включать электронные меню, цифровую оплату, автоматизированный заказ напитков и питания, роботизированные элементы сервиса, включая робот-бармена, а также автоматическое распределение заявок между сотрудниками.

¹² Гладкий, Н. А. Цифровые технологии нового поколения в сфере туризма / Н.А. Гладкий. Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 3(156). С. 152–157.

¹³ Полякова, О. Р. Инновационный сервис в сфере речных круизов по России / О.Р. Полякова, Е.В. Каталичкая. Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник научных трудов: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции, Всероссийского круглого стола и Всероссийских научно-практических конференций, Москва, 16 мая — 27 мая 2024 года. — Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 2019–2026.

Эффект от цифровизации пассажирского обслуживания может рассматриваться по трем основным направлениям — экономический, организационный и клиентский, которые, усиливая друг друга, создают синергетический эффект.¹⁴ В таблице 2 приведен сравнительный анализ возможных эффектов от цифровизации пассажирского сервиса.

Таблица 2

Направления цифровизации пассажирского сервиса и ожидаемые эффекты¹⁵

Направление цифровизации	Эффект для пассажира	Эффект для оператора
Мобильное приложение	Удобный доступ к расписанию, услугам и уведомлениям	Сбор данных, управление коммуникацией, рост продаж дополнительных услуг
Smart cabin	Комфорт, персонализация, управление средой каюты	Снижение энергозатрат и нагрузки на персонал
Цифровой экскурсовод	Доступность информации, индивидуальный темп знакомства с маршрутом	Масштабирование экскурсионного контента
Мультиязычный интерфейс	Доступность сервиса для разных групп пассажиров	Расширение целевой аудитории
Роботизированные сервисы	Новизна, скорость обслуживания, элемент впечатления	Автоматизация рутинных операций
BI-аналитика пассажирских данных	Более персонализированные предложения	Повышение управляемости сервиса и маркетинга

Цифровизация пассажирского сервиса требует предварительного экономического обоснования. Не все цифровые решения одинаково эффективны для речного круизного судна. Например, мобильное приложение и цифровой экскурсовод могут быть относительно универсальными и масштабируемыми, тогда как smart cabin или робот-бармен требуют более значительных капитальных вложений и технического обслуживания. Поэтому цифровизацию следует реализовывать поэтапно: сначала использование базовых сервисов, обеспечивающих коммуникацию и информирование пассажиров, затем сервисов персонализации, и только потом внедрение более сложных автоматизированных и роботизированных решений (см. рис.2).

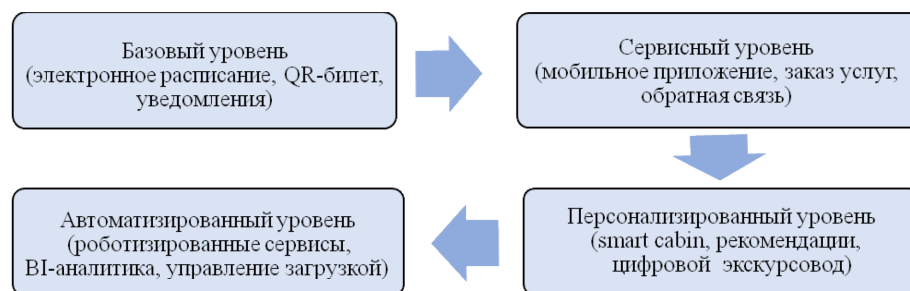


Рис. 2. Поэтапная модель внедрения цифровых сервисов на речном круизном судне¹⁶

Данная модель позволяет избежать избыточных затрат на внедрение технологических решений, не связанных напрямую с потребностями пассажиров и задачами оператора. На первом этапе целесообразно внедрять сервисы, которые быстро повышают удобство и не требуют глубокой

¹⁴ Зевеке, О. Ю. Цифровой реинжиниринг бизнес-процессов в туристической отрасли России: теория, анализ и разработка инновационных решений: монография / О.Ю. Зевеке, О.Н. Бекетова, Н. Н. Балев. — Москва: Экономика, 2026. С. 150.

¹⁵ Составлено авторами на основе: Чigareва, Д. В. Инновационные цифровые технологии в развитии круизного туризма / Д.В. Чigareва. Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 508–513. EDN CWXZST.

¹⁶ Составлено авторами на основе: Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 8. С. 2887–2908. DOI: 10.18334/ce.17.8.118525. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54383746>.

перестройки инфраструктуры и значительных вложений. На последующих этапах возможно развитие интеллектуальных кают, автоматизированных точек обслуживания и аналитических систем, позволяющих управлять пассажирским опытом на основе данных.

Особое значение имеет аналитика пассажирских данных. Сбор информации о бронированиях, посещаемости мероприятий, заказах, маршрутах перемещения, предпочтениях в питании и откликах на сервис позволяет формировать более точные предложения и управлять качеством обслуживания. В туристской отрасли цифровая трансформация рассматривается как фактор повышения операционной эффективности, улучшения клиентского опыта (customer experience) и изменения бизнес-моделей, что подтверждает значимость аналитики и цифровых сервисов для конкурентоспособности туристского продукта. По мнению исследователей, инновационные цифровые технологии являются ключевым инструментом развития круизного туризма и драйвером экономического прогресса¹⁷.

Однако использование информации о пассажирах требует соблюдения требований информационной безопасности и защиты персональных данных. Для круизного судна, где цифровые сервисы объединяют бронирование, платежи, доступ в каюту, заказы и обратную связь, вопросы кибербезопасности становятся критически важными. Утечки данных, сбои в работе приложения или недоступность сервисов во время рейса могут напрямую снижать качество пассажирского опыта. Поэтому цифровая архитектура судна должна предусматривать резервные сценарии обслуживания, защищенные каналы передачи данных и четкое разграничение доступа персонала к информации.

Важным ограничением является и неоднородность пассажирской аудитории. Речные круизы могут быть востребованы как у молодых туристов, привыкших к цифровым сервисам, так и у пассажиров старшего возраста, для которых полностью цифровой формат обслуживания может быть неудобен. Поэтому оптимальной может быть гибридная модель сервиса, при которой цифровые инструменты расширяют возможности пассажира, но не исключают традиционные способы коммуникации с персоналом.¹⁸

Основные преимущества и ограничения цифровизации пассажирского сервиса на речных круизах представлены на рисунке 3.



Рис. 3. Преимущества и ограничения процессов цифровизации пассажирского сервиса на речных круизах¹⁹

Таким образом, цифровизация пассажирского сервиса на речных круизных судах представляет собой не просто внедрение отдельных технологических решений, а формирование новой

¹⁷ Чигарева, Д. В. Инновационные цифровые технологии в развитии круизного туризма / Д.В. Чигарева. Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 508–513. EDN CWXZST.

¹⁸ Видищева, Е. В. Туризм в эпоху цифровых систем: трансформация бизнес-моделей и поведенческих паттернов / Е.А. Видищева, Н.А. Савельева. Естественно-гуманитарные исследования. 2026. № 1(63). С. 79–86.

¹⁹ Составлено авторами на основе: Баскакова, Е. Ю. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга. Псковский регионологический журнал. 2025. Т. 21, № 4. С. 145–166. DOI 10.37490/S221979310035857-5.

модели обслуживания, ориентированной на удобство, персонализацию, оперативность и управляемость. Наибольший эффект может быть достигнут при поэтапной интеграции цифровых сервисов в клиентский путь пассажира: от бронирования и посадки до проживания, экскурсий, дополнительных услуг и обратной связи.

В условиях обновления речного круизного флота цифровые сервисы могут стать важным элементом конкурентоспособности новых судов. Они позволяют не только повысить качество пассажирского опыта, но и создать дополнительные источники дохода, снизить часть эксплуатационных затрат и сформировать более современный образ речного круизного продукта. При этом процессы цифровизации должны обеспечивать баланс между технологичностью и человеческим сервисом, поскольку именно сочетание удобных цифровых инструментов и внимательного персонального обслуживания формирует устойчивую ценность круизного путешествия.

Список литературы

1. Баскакова, Е. Ю. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга. Псковский регионологический журнал. 2025. Т. 21, № 4. С. 145–166. DOI 10.37490/S221979310035857-5 (дата обращения: 12.05.2026).
2. Варзина, И. А. Перспективы и вызовы российского рынка речных круизов: анализ и разработка программы для повышения эффективности продаж / И.А. Варзина, Д.Ю. Бобошко. Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 10(151). С. 93–101. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.04.012. EDN NRRFJU (дата обращения: 12.05.2026).
3. Васильева, Е. Р. Цифровая трансформация в индустрии туризма: новые возможности. Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики: Сборник трудов III международной научно-практической конференции, Симферополь, 10 ноября 2023 года. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. С. 114–116 (дата обращения: 12.05.2026).
4. Видишева, Е. В. Туризм в эпоху цифровых систем: трансформация бизнес-моделей и поведенческих паттернов / Е.В. Видишева, Н.А. Савельева. Естественно-гуманитарные исследования. 2026. № 1(63). С. 79–86. EDN ISWKDM. (дата обращения: 12.05.2026).
5. Гладкий, Н. А. Цифровые технологии нового поколения в сфере туризма / Н.А. Гладкий. Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 9, № 3(156). С. 152–157. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.09.021. EDN TRMHJE. (дата обращения: 12.05.2026).
6. Зевеке, О. Ю. Цифровой реинжиниринг бизнес-процессов в туристической отрасли России: теория, анализ и разработка инновационных решений: монография / О.Ю. Зевеке, О.Н. Бекетова, Н.Н. Балев. — Москва: Экономика, 2026. 173 с. ISBN 978-5-282-03612-1. EDN KTAVWM (дата обращения: 12.05.2026).
7. Мирошниченко, М. А. Особенности формирования стратегии развития туристического бизнеса в цифровой экономике / М.А. Мирошниченко, В.А. Копылова, Н.И. Харабадзе. Вестник Академии знаний. 2025. № 1(66). С. 833–839. EDN UMEXNQ (дата обращения: 12.05.2026).
8. Морозов, М. А. Цифровая трансформация индустрии туризма и гостеприимства. Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Техноэкономика: трансформация платформ: Сборник научных статей Международного научного форума. В 3-х томах, Москва, 16–17 февраля 2023 года. — Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2023. С. 214–220 (дата обращения: 12.05.2026).
9. Полякова, О. Р. Инновационный сервис в сфере речных круизов по России / О.Р. Полякова, Е.В. Каталикая. Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право: Сборник научных трудов: материалы III Ежегодной Международной научно-практической конференции, Всероссийского круглого стола и Всероссийских научно-практических конференций, Москва, 16–27 мая 2024 года. — Москва: Московский психолого-социальный университет, 2024. С. 2019–2026. (дата обращения: 12.05.2026).
10. Сердюков С. Д., Сердюкова Н. К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 8. С. 2887–2908. DOI: 10.18334/ce.17.8.118525. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54383746> (дата обращения: 12.05.2026).
11. Сподобаева Е.И. Цифровизация в сфере туризма и гостиничного бизнеса — Текст: электронный. Цифровые технологии и бизнес: материалы 81 студенческой научно-технической конференции, Минск, 15 мая 2025 г. — Минск: БНТУ, 2025. С. 278–280. — URL: <https://rep.bntu.by/handle/data/163916> (дата обращения: 12.05.2026).

12. Чигарева, Д. В. Инновационные цифровые технологии в развитии круизного туризма / Д. В. Чигарева. Вестник Академии знаний. 2024. № 3(62). С. 508–513. EDN CWXZST. (дата обращения: 12.05.2026).

References

1. Baskakova, E. Yu. Digitalization in Tourism: Global Trends and the Experience of St. Petersburg. Pskov Journal of Regional Studies. 2025. Vol. 21, No. 4. Pp. 145–166. DOI 10.37490/S221979310035857-5. (Accessed: 12.05.2026).
2. Varzina, I. A. Prospects and Challenges of the Russian River Cruise Market: Analysis and Development of a Program to Improve Sales Efficiency / I.A. Varzina, D. Yu. Boboshko. Economy and Management: Problems, Solutions. 2024. Vol. 4, No. 10 (151). Pp. 93–101. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.04.012. EDN NRRFJU. (Accessed: 12.05.2026).
3. Vasilyeva, E. R. Digital transformation in the tourism industry: new opportunities. Digital content of social and ecosystem development of the economy: COLLECTION OF PROCEEDINGS OF THE III INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE, Simferopol, November 10, 2023. — Simferopol: Limited Liability Company «Publishing House Typography «Arial», 2023. Pp. 114–116. (Accessed: 12.05.2026).
4. Vidishcheva, E. V. Tourism in the Digital Age: Transformation of Business Models and Behavioral Patterns / E.V. Vidishcheva, N.A. Savelyeva. Research in the Humanities. 2026. No. 1 (63). Pp. 79–86. EDN ISWKDM. (Accessed: 12.05.2026).
5. Gladkiy, N. A. New Generation Digital Technologies in Tourism / N.A. Gladkiy. Economy and Management: Problems, Solutions. 2025. Vol. 9, No. 3 (156). Pp. 152–157. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.09.021. EDN TRMHJE. (Accessed: 12.05.2026).
6. Zeveke, O. Yu. Digital reengineering of business processes in the Russian tourism industry: theory, analysis, and development of innovative solutions: monograph / O.Yu. Zeveke, O.N. Beketova, N.N. Balev. — Moscow: Ekonomika, 2026. 173 p. ISBN 978-5-282-03612-1. EDN KTAVWM. (Accessed: 12.05.2026).
7. Miroshnichenko, M. A. Features of forming a development strategy for the tourism business in the digital economy / M. A. Miroshnichenko, V. A. Kopylova, N. I. Kharabadze. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 1 (66). Pp. 833–839. EDN UMEYNQ. (Accessed: 12.05.2026).
8. Morozov, M. A. Digital Transformation of the Tourism and Hospitality Industry. Step into the Future: Artificial Intelligence and the Digital Economy. Technoeconomics: Transformation of Platforms: Collection of Scientific Articles from the International Scientific Forum. In 3 volumes, Moscow, February 16–17, 2023. — Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2023. Pp. 214–220. (Accessed: 12.05.2026).
9. Polyakova, O. R. Innovative service in the field of river cruises in Russia / O.R. Polyakova, E.V. Katalitskaya. Actual problems of modern Russia: psychology, pedagogy, economics, management and law: Collection of scientific papers: materials of the III Annual International scientific and practical conference, All-Russian round table and All-Russian scientific and practical conferences, Moscow, May 16–27, 2024. — Moscow: Moscow University of Psychology and Social Sciences, 2024. Pp. 2019–2026. (Accessed: 12.05.2026).
10. Serdyukov S.D., Serdyukova N.K. Development of digital ecosystems and platforms in tourism and services. Creative Economy. 2023. Vol. 17, No. 8. Pp. 2887–2908. DOI: 10.18334/ce.17.8.118525. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54383746> (Accessed: 12.05.2026).
11. Spodobaeva E.I. Digitalization in the field of tourism and hotel business — Text: electronic. Digital technologies and business: materials of the 81st student scientific and technical conference, Minsk, May 15, 2025. — Minsk: BNTU, 2025. P. 278–280. — URL: <https://rep.bntu.by/handle/data/163916> (Accessed: 12.05.2026).
12. Chigareva, D. V. Innovative digital technologies in the development of cruise tourism / D.V. Chigareva. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 3(62). Pp. 508–513. EDN CWXZST. (Accessed: 12.05.2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 08.06.2026; одобрена 29.06.2026 после рецензирования 29.06.2026; принята к публикации 06.07.2026.

The article was submitted 08.06.2026; approved after reviewing 29.06.2026; accepted for publication 06.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>

Научная статья / Original article
УДК 338.486.5:332

Стратегическое управление туристским кластером в условиях ограниченной координации участников

Ф. М. Сафин

Доктор экономических наук, профессор

sfm195@yandex.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Р. С. Гарифуллина

Доктор педагогических наук, профессор

garifullinars@yandex.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Н. В. Борисова

Кандидат социологических наук, доцент

ninel_s@bk.ru

*Казанский государственный институт культуры,
Казань, Россия*

Аннотация: В статье рассматривается проблема стратегического управления туристским кластером в ситуации, когда участники кластера являются юридически самостоятельными субъектами с расходящимися экономическими и институциональными целями, а классические инструменты иерархического контроля или контрактной координации применимы ограниченно. В качестве исследовательской базы нами выбрана Республика Татарстан, в которой развитие туризма позволяет рассматривать регион как один из наиболее зрелых российских кластерных площадок. Выделены типовые проявления ограниченной координации (структурные, институциональные, информационные, целевые) и предложен набор управленческих инструментов, релевантных этой ситуации. Показано, что в условиях ограниченной координации функция стратегического управления смещается от прямого распределения ресурсов и заданий к формированию координационной среды: ядерных точек, общих репутационных активов, селективной поддержки, контрактов неполного типа. Анализ эмпирической базы развития туризма в республике позволяет сделать вывод: как государственные органы, институты развития и независимые операторы выстраивают согласованные действия в отсутствие прямой управленческой вертикали.

Ключевые слова: туристский кластер, стратегическое управление, ограниченная координация, региональная экономика, кластерная политика.

Для цитирования: Сафин Ф.М., Гарифуллина Р.С., Борисова Н.В. Стратегическое управление туристским кластером в условиях ограниченной координации участников. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>.

Strategic management of a tourism cluster in conditions of limited coordination among participants

F. M. Safin*Dr. Sci. (Econ.), Prof.**sfm195@yandex.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia***R. S. Garifullina***Dr. Sci. (Ped.), Prof.**garifullinars@yandex.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia***N. V. Borisova***Cand. Sci. (Socio), Assoc. Prof.**ninel_s@bk.ru**Kazan State Institute of Culture,
Kazan, Russia*

Abstract: The article discusses the problem of strategic management of a tourism cluster in a situation where the cluster members are legally independent entities with divergent economic and institutional goals, and the classical tools of hierarchical control or contractual coordination are limitedly applicable. As a research base, we have chosen the Republic of Tatarstan, where the development of tourism allows us to consider the region as one of the most mature Russian cluster sites. We have identified typical manifestations of limited coordination (structural, institutional, informational, and target-oriented) and proposed a set of management tools relevant to this situation. It is shown that in conditions of limited coordination, the strategic management function shifts from direct allocation of resources and tasks to the formation of a coordination environment: nuclear points, common reputation assets, selective support, and incomplete contracts. An analysis of the empirical base for tourism development in the republic allows us to conclude that government agencies, development institutions, and independent operators are working together in a coordinated manner in the absence of a direct management hierarchy.

Keywords: tourism cluster, strategic management, limited coordination, regional economy, cluster policy.

For citation: Safin F.M., Garifullina R.S., Borisova N.V. Strategic management of a tourism cluster in conditions of limited coordination among participants. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-87-99>.

Введение

Туристский кластер представляет собой сообщество юридически независимых акторов: региональные органы исполнительной власти, муниципальные образования, государственные музеи-заповедники, средства размещения, туристские операторы, агентства, рестораны и транспортные организации, экскурсионные бюро, событийные операторы, девелоперы, ассоциации и другие. У каждого из этих участников собственная экономика, собственный горизонт планирования и собственные критерии успеха ¹. Прямая управленческая вертикаль здесь отсутствует, а координация ограничена незавершённостью контрактов, асимметрией информации и высокой долей репутационных, а не материальных активов ². Эта ситуация в институциональной экономике обозначается как условия ограниченной координации ³.

Возникает содержательная задача: какое стратегическое управление возможно в условиях, когда координация структурно ограничена? Авторы, опираясь на эмпирический материал Рес-

¹ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татаринформ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

² Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

³ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

публики Татарстан, прошедшей за последние годы несколько фаз кластерной политики, предлагают авторскую модель решения данной задачи через систематизацию управленческих инструментов, которые в условиях ограниченной координации позволяют добиваться стратегических результатов на уровне региональной туристской системы в целом.

Актуальность исследования

Актуальность исследования стратегического управления кластером в условиях ограниченной координации участников определяется несколькими обстоятельствами. Во-первых, в туристской сфере идут активные процессы по формированию туристских кластеров. Масштаб финансовых и организационных вложений ставит вопрос о применимости имеющегося управленческого инструментария к объекту с особой структурой. В то же время исследование данной проблематики в отечественной науке находится в начальной стадии. Во-вторых, анализ процессов функционирования кластеров через систематизацию управленческих инструментов в условиях ограниченной координации участников позволит выявить ресурсы, которые не в полной мере реализуются в туристской практике. В-третьих, фактор актуальности связан и с институциональными пробелами, к которым следует отнести следующее. Федеральное и республиканское законодательство о туризме оперирует понятиями туристской дестинации и туристско-рекреационной зоны, мастер-плана развития туристской территории, плана развития туристской территории, но не закрепляет юридическую конструкцию «кластер» как правосубъектное объединение⁴. Мы считаем, что председатель Государственного комитета Республики Татарстан по туризму С.Е. Иванов на форуме «Ориентиры будущего» в 2025 году справедливо обозначил запрос на введение в Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» понятия «туристско-рекреационный кластер» именно для устранения этой институциональной неопределённости⁵. Систематизации управленческой практики, накопленной в условиях отсутствия правовых рамок, послужит в определенной степени источником, прикладным ресурсом для подготовки соответствующих законодательных решений.

Методология и методы исследования

Методологически работа опирается на сочетание институционального и сетевого подходов к управлению дестинацией. Институциональный подход применяется для интерпретации правовой и организационной структуры кластера и для типологизации ограничений координации. Сетевой подход используется при описании инструментов управления, ориентированных не на иерархический контроль, а на формирование координационной среды. Эмпирическая база представлена официальными данными Государственного комитета Республики Татарстан по туризму за 2024 и 2025 годы, материалами Федеральной службы государственной статистики⁶, программными документами федерального⁷ и регионального⁸ уровня⁹, а также материалами специализированных изда-

⁴ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года N 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 10.04.2026)

⁵ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

⁶ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

⁷ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁸ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года N 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 10.04.2026).

⁹ О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

ний («Интерфакс»¹⁰, ТАСС¹¹, РБК Татарстан¹², «Татар-информ»¹³, «Российский союз туриндустрии»¹⁴) за 2025 год^{15, 16}. Применены методы кейс-анализа (Республика Татарстан как зрелая кластерная площадка), типологический и сопоставительный анализ показателей, а также инструментальная систематизация управленческой практики по выделенным группам координационных инструментов.

Литературный обзор

Туристский кластер сложился в управленческой науке как аналитическая рамка для описания территорий, на которых сосредоточены взаимосвязанные производители туристского продукта. От базовой конструкции М. Портера¹⁷, переносящей идею кластера на широкий круг отраслей¹⁸, исследование туристских кластеров двигалось через работы А.Ю. Александровой¹⁹, Е.Г. Кропиновой²⁰, Г.М. Зобовой²¹, М.Ю. Шерешевой,²² О.М. Карастелкиной²³ и других авторов к более прикладной постановке: какой именно управленческий инструментарий эффективен применительно к кластерам в сфере туризма. По мере накопления эмпирического материала стало очевидно, что классические рецепты стратегического управления, сформированные применительно к территориям с сильной управленческой вертикалью, в условиях туристского кластера работают лишь частично.

Понятие ограниченной координации в институциональной экономике связано с признанием того обстоятельства, что согласование действий независимых субъектов невозможно свести ни к рыночному обмену, ни к административному распоряжению²⁴. Между этими полюсами располагается обширная зона промежуточных форм: долгосрочные соглашения, репутационные механизмы, неформальные нормы, сетевые структуры²⁵. Базовая характеристика этой зоны

¹⁰ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

¹¹ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

¹² Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

¹³ Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁴ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁵ Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁶ Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁷ Портер М. Конкуренция: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

¹⁸ Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. 896 с.

¹⁹ Александрова А.Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.

²⁰ Кропинова Е.Г. Региональные туристско-рекреационные системы: формирование, развитие, типологизация. — Калининград: Изд-во Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2016. 270 с.

²¹ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

²² Зобова Г.М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.

²³ Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statii_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

²⁴ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

²⁵ Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.

раскрыта в работах Д. Норта²⁶ и О. Уильямсона²⁷, заложивших институциональную трактовку незавершённых контрактов и сетевых форм согласования. Применительно к туристскому кластеру эта зона является основной средой управленческого взаимодействия.

По сетевым формам управления функция выстраивания согласованных действий обозначается через категории оркестрирования сети (по степени вмешательства государства)²⁸, фасилитации (метод групповых обсуждений), формирования общих ключевых точек и репутационных активов²⁹. Работы Н.А. Зайцевой и С.В. Огневой³⁰ по российским туристским кластерам, М.Ю. Шерешевой³¹ по сетевому подходу к управлению дестинацией, О.М. Карастелкиной³² по когнитивному проектированию кластера фиксируют операционные ограничения этой модели в российском контексте: незрелость операторского сообщества, нестабильность бюджетной поддержки, фрагментарность нормативной рамки. Накопленная практика, однако, пока еще не доведена до прикладной систематизации управленческих инструментов, соответствующих условиям ограниченной координации, что и определяет фокус настоящего исследования.

Исследовательская часть

По итогам 2025 года туристский поток в Республику Татарстан составил 4,5 млн. человек³³, что на 0,2 млн. превышает значение 2024 года и соответствует среднегодовому темпу прироста порядка 4–5% в сопоставимых условиях³⁴. Число лиц, размещённых в коллективных средствах размещения, достигло 2,9 млн.³⁵, что обеспечило республике пятое место среди субъектов Российской Федерации после Москвы (12,9 млн.), Краснодарского края (9,3 млн.), Санкт-Петербурга (7,0 млн.) и Московской области (6,4 млн.)³⁶. Номерной фонд региона на конец 2025 года включает 674 коллективных средства размещения и 27,4 тыс. номеров³⁷. Объём оказанных услуг в сфере туризма с учётом смежных отраслей (проживание, питание, транспорт, покупки, развлечения) в 2025 году достиг 120 млрд. рублей, прирост по отношению к 2024 году составил 13 млрд. рублей³⁸. За четыре года

²⁶ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.

²⁷ Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

²⁸ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

²⁹ Зобова Г. М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.

³⁰ Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.

³¹ Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.

³² Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

³³ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁴ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁵ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁶ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁷ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

³⁸ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

реализации национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в Республике появились 358 номеров в загородных объектах отдыха³⁹, в 2025 году по обновлённому национальному проекту «Туризм и гостеприимство» в 19 районах Татарстана реализовано 53 новых проекта, общий объём поддержанных предпринимательских инициатив достиг 201 млн. руб.⁴⁰, а совокупная государственная поддержка по линии национальных проектов за 2021–2025 годы превысила 2,4 млрд. руб.⁴¹

Распределение туристского потока по ключевым точкам притяжения иллюстрирует пространственную структуру регионального туристского предложения. За 2025 г. Казанский Кремль посетили около 4,5 млн. чел.⁴², Остров-град Свияжск принял более 1700 тыс. чел., Великий Болгар — 736 тысяч чел.⁴³ К этим якорным точкам примыкают Елабуга, Чистополь, Тетюши, Камское Устье, центры этнокультурного туризма и формирующиеся природно-рекреационные площадки. Логистическим стержнем системы стала введённая в эксплуатацию скоростная трасса М–12, способствовавшая увеличению доли автомобильных туристов до примерно 10% от общего потока⁴⁴.

В Республике сегодня в той или иной фазе развития находится не менее шести территориальных образований, обозначаемых в нормативных и программных документах как туристско-рекреационные кластеры: «Великий Болгар», «Свияжск», «Нариман» (Верхнеуслонский муниципальный район), формирующийся кластер «Дингез — море Татарстана» в зоне слияния Волги и Камы⁴⁵ межмуниципальный проект «Волжская тропа» (350 км вдоль правого берега Волги, объединяет 26 особо охраняемых природных территорий и более 100 объектов культурного наследия), а также площадки концепции «Пять ветров», охватывающие Верхнеуслонский, Камско-Устьинский и Рыбно-Слободский муниципальные районы⁴⁶. Каждая из перечисленных конфигураций располагает собственным набором участников, моделью управления и горизонтом инвестиционного планирования. Ни один из перечисленных кластеров не управляется по корпоративной модели с единым центром принятия решений. Имеет место комбинация государственных учреждений, частных операторов, муниципальных образований и институтов развития. Поэтому встаёт задача стратегического управления в условиях, когда прямой контроль над участниками невозможен.

Принято выделять четыре типичных формы ограниченной координации в туристском кластере:

1) структурная ограниченность вытекает из количества и разнообразия участников: даже на компактной территории одновременно работают десятки операторов разного масштаба и юридического статуса; 2) институциональная ограниченность связана с тем, что кластер не имеет правосубъектности: он не является ни корпорацией, ни ассоциацией, ни юридическим лицом, и потому решения, принимаемые в его рамках, не имеют автоматически обязательной силы для участников; 3) информационная ограниченность возникает из-за того, что значительная часть рыночной и операционной информации (заполняемость, продажи, маршруты движения туристов) распределена между независимыми операторами и не агрегируется в режиме реального времени; 4) целевая ограниченность связана с

³⁹ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁰ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴¹ О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴² Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴³ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁴ Там же.

⁴⁵ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁴⁶ Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).

расхождением интересов: государственный музей-заповедник заинтересован в качественной интерпретации наследия, частный отель в загрузке номерного фонда, региональная власть в налоговых поступлениях, экскурсионное бюро в маржинальности маршрутов. Для стратегического управления это означает, что прямые механизмы (приказ, бюджетная директива, тарифное регулирование) применимы лишь к небольшой доле задач. Основная управленческая работа в кластере состоит в выстраивании условий, при которых независимые участники приходят к согласованным действиям.

Применение четырёх типов ограниченной координации позволяет получить содержательную картину структуры ограниченной координации в туристском кластере по Республике Татарстан. Структурная ограниченность отчётливо проявляется в составе участников. Только в Казанско-Болгарско-Свияжском туристическом ареале одновременно работают несколько государственных музеев-заповедников (Казанский Кремль, Болгарский историко-архитектурный комплекс, Свияжский Богородице-Успенский монастырь как объекты ЮНЕСКО), Республиканский фонд возрождения памятников истории и культуры, несколько десятков лицензированных туроператоров, сотни средств размещения категории от хостела до пятизвёздочного отеля, операторы речных перевозок, ресторанные сети, муниципальные администрации, Государственный комитет Республики Татарстан по туризму и другие. Даже базовый акт согласованного действия (например, обновление общего туристского маршрута) требует учёта позиций как минимум полутора десятков институциональных субъектов.

Институциональная ограниченность проявляется в отсутствии единой правосубъектности кластера. Республиканское законодательство о туризме оперирует понятиями туристской дестинации и туристско-рекреационной зоны, но не закрепляет юридическую конструкцию «кластер» как правосубъектное объединение⁴⁷. До закрепления такой конструкции в законодательстве кластер остаётся управленческим, а не правовым объектом. Решения, принимаемые в его рамках, обязательны для участников лишь в той мере, в какой они опираются на самостоятельные правовые акты участников или на инструменты бюджетной поддержки.

Информационная ограниченность связана с тем, что значительная часть операционных данных распределена между независимыми операторами и не агрегируется. Загрузка коллективных средств размещения известна регулятору через статистическую отчётность с лагом в несколько месяцев⁴⁸. Маршруты движения туристов внутри ареала фиксируются преимущественно по косвенным данным (продажи входных билетов, посадки на речные суда, кассовые операции). Цифровые инструменты, разрабатываемые Государственным комитетом РТ совместно с агрегаторами и операторами мобильной связи, направлены на сокращение информационного разрыва. Однако даже в случае её успешной реализации регулятор не получит управленческого контроля над операторами, а лишь возможность видеть совокупную картину.

Целевая ограниченность фиксируется в случаях, когда формально декларируемые цели участников содержательно расходятся. Государственный музей-заповедник «Великий Болгар» приоритизирует сохранение и интерпретацию объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО, и пропускная способность объекта рассматривается им через призму сохранности, а не максимизации потока. Частные средства размещения в Болгаре и прилегающих муниципальных районах, напротив, заинтересованы в росте потока и продлении среднего срока пребывания. Региональная власть балансирует между задачами сохранения и задачами экономического развития, муниципальные администрации — между ожиданиями жителей и интересами бизнеса. Эта структура целевых противоречий нормальна для зрелого кластера и требует управленческого ответа, а не устранения.

Систематизация управленческой практики, сложившейся в Республике Татарстан, позволяет выделить пять групп инструментов, применимых в условиях ограниченной координации. Утверж-

⁴⁷ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года № 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения 10.04.2026).

⁴⁸ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

дённая Стратегия развития туризма Республики Татарстан до 2030 года и обновлённый региональный план в составе национального проекта «Туризм и гостеприимство» выполняют функцию, отличную от классической стратегии корпорации. Стратегический документ не распределяет ресурсы между независимыми участниками и не задаёт им обязательные показатели. Он работает как фокальная точка: формулирует общую перспективу, относительно которой независимые субъекты могут выстраивать собственные планы. Чем определённое формулировки документа (целевые туристские потоки, приоритетные направления, перечень кластерных проектов), тем сильнее координационный эффект. В случае Республики Татарстан стратегическая фокализация на трёх направлениях (культурно-исторический туризм, природно-рекреационный, событийно-деловой)⁴⁹ позволила выстроить разные кластерные конфигурации вокруг единой повестки⁵⁰.

В классической литературе по кластерам якорным называется участник, обладающий критической массой ресурсов или статуса. В туристском кластере функцию якоря выполняют государственные музеи-заповедники, объекты Всемирного наследия ЮНЕСКО, ключевые событийные операторы. В Республике Татарстан в роли якорных институтов выступают государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник «Казанский Кремль», Болгарский государственный историко-архитектурный музей-заповедник, государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник «Остров-град Свияжск», Елабужский государственный историко-архитектурный и художественный музей-заповедник. Сложившаяся вокруг них экосистема частных операторов выстраивается под стандарты якорной институции (режим работы, регламент сопровождения групп, требования к качеству обслуживания), что даёт регулятору опосредованный, но устойчивый рычаг управления качеством туристского продукта.

В практике управления туристской индустрией в республике используется селективная финансовая поддержка как координационный механизм. Бюджетные субсидии и льготные кредитные программы в рамках национального проекта позволяют региональному регулятору влиять на структуру предложения, не прибегая к прямому контролю. В 2024 году Республика получила в рамках национального проекта 306 млн. руб., с 2025 года в обновлённом национальном проекте «Туризм и гостеприимство» на туристические проекты предпринимателей выделено 269 млн. руб.⁵¹, совокупный объём поддержки 2021–2025 годов превысил 2,4 млрд. руб.⁵² Через критерии отбора заявок регулятор задаёт приоритеты (модульные средства размещения, благоустройство пляжей, событийные мероприятия, туристский код в городах), и независимые операторы добровольно адаптируют свои проекты под эти приоритеты. Данный механизм работает за счёт положительной мотивации, а не санкции.

Важным инструментом репутационного актива стало формирование регионального бренда Visit Tatarstan. Бренд Visit Tatarstan и связанные с ним коммуникационные программы выполняют функцию общего нематериального актива, доступ к которому регулируется через сертификацию и стандарты обслуживания. Для независимого оператора участие в коммуникациях под общим брендом ценно, поскольку даёт доступ к федеральному и международному маркетинговому каналу. За это участники соглашаются на стандарты, которые сами по себе не имеют обязательной юридической силы, но фактически становятся условием доступа. Этот механизм применим, в частности, к

⁴⁹ Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁰ Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 10.04.2026); Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года. Утверждено распоряжением Правительства РФ от 20 сентября 2019 года № 2129-р. [Электронный ресурс]. — URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения 10.04.2026).

⁵¹ Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵² О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).

халейной инфраструктуре, к экскурсионным программам по объектам ЮНЕСКО, к программе «гостеприимный город» и к стандартам обслуживания посетителей KazanForum и иных крупных международных мероприятий.

Институциональным форматом, обеспечивающим регулярность взаимодействия независимых участников, стали отраслевые форумы (туристский форум «Ориентиры будущего», I Форум туроператоров России, тематические сессии KazanForum), межведомственные рабочие группы при Государственном комитете Республики Татарстан по туризму, а также проектные офисы, создаваемые под конкретные кластерные инициативы. Принципиальная особенность таких платформ в том, что они не имеют распорядительных полномочий, но обеспечивают регулярность контакта, сопоставление позиций и фиксацию договорённостей. В условиях ограниченной координации именно регулярность диалога, а не наличие санкций, является источником управляемости.

Результаты

Применение перечисленных инструментов в Республике Татарстан позволяет наблюдать ряд эффектов, поддающихся качественной, а в части и количественной оценке. Во-первых, согласованность маркетингового позиционирования. Независимые операторы (средства размещения, экскурсионные бюро, ресторанные сети, событийные операторы) в значительной части случаев используют единые элементы регионального бренда (узнаваемая визуальная палитра, отсылки к сосуществованию культурных и религиозных традиций, упоминание ключевых объектов), что обеспечивает региону узнаваемую витрину на внутреннем и международном рынках. В 2025 году по совокупности коммуникационных усилий регион занял пятое место в национальном рейтинге туристических брендов и вошёл в число регионов с наиболее высокой динамикой роста въездного потока⁵³. Во-вторых, координация инвестиционных решений. Программа льготного кредитования на строительство гостиниц и точек притяжения, действующая в составе национального проекта, обеспечила к началу 2026 года заметное расширение номерного фонда республики до 27,4 тыс. номеров⁵⁴. При этом региональный регулятор не принимал прямых инвестиционных решений. Он формировал среду, в которой частные инвесторы согласовывали свои проекты с приоритетами региона ради доступа к субсидируемому финансированию. Такая косвенная координация оказывается эффективнее прямой именно потому, что не требует от регулятора отраслевой экспертизы по каждому объекту. В-третьих, формирование общей событийной программы. Заметным эффектом координационных платформ стала плотность событийного календаря Республики: международный экономический форум «Россия — Исламский мир: KazanForum», VIII туристский форум «Ориентиры будущего», I Форум туроператоров России, серия фестивалей и спортивных мероприятий, формирующих устойчивый поток деловых и культурных посетителей. Эти события не имеют единого организатора в строгом смысле. Они выстраиваются как сеть согласованных инициатив, в которых государство, частные операторы и общественные структуры играют взаимодополняющие роли. В-четвёртых, частичное снятие информационной асимметрии через регулярную статистическую публикацию и форумные дискуссии. Государственный комитет Республики Татарстан по туризму регулярно публикует ключевые показатели (туристский поток, размещения, посещаемость основных объектов), что снижает издержки независимых участников на собственный сбор рыночной информации и облегчает согласование ожиданий относительно динамики спроса⁵⁵. В-пятых, репутационный эффект участия в общей системе. Для операторов, работающих под общим региональным брендом и в координации с государственными институтами, складывается устойчивый репу-

⁵³ Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татаринформ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁴ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁵ Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).

тационный профиль, существенно облегчающий привлечение федеральных и международных партнёров. Этот эффект сложно измерить напрямую, но он отчётливо проявляется в практике международных мероприятий, проводимых в Республике, и в составе участников KazanForum.

Описанный инструментарий не универсален. Несколько ограничений требуют явной фиксации. Первое ограничение связано с зависимостью координационных эффектов от наличия сильных якорных институтов. На территориях, где якорный ресурс отсутствует или слаб (например, в промышленных районах с туристским потенциалом второго порядка), описанная модель координации не воспроизводится автоматически. Здесь применимы иные рамки: дестинационный менеджмент моноресурса, продвижение событийного календаря, развитие делового и транзитного туризма. Второе ограничение связано с критической массой независимых операторов. В формирующихся кластерах (в Республике Татарстан к их числу относятся «Дингез — море Татарстана» и часть площадок «Пяти ветров») число независимых участников недостаточно для того, чтобы координационные платформы и репутационные механизмы работали в полную силу. На этой фазе доминирующим инструментом остаётся прямое государственное участие через институты развития. Третье ограничение связано с устойчивостью селективной поддержки. Эффективность бюджетных субсидий как координационного механизма прямо зависит от их предсказуемости. Внезапные изменения правил отбора заявок, сокращение объёма поддержки или отмена программ резко снижают готовность независимых операторов адаптировать свои стратегии под региональные приоритеты. Удержание стабильной рамки поддержки — самостоятельная задача регионального и федерального уровня, требующая защиты от бюджетной волатильности. Четвёртое ограничение связано с пределами добровольного следования стандартам общего бренда. Операторы, обладающие достаточным собственным маркетинговым ресурсом, могут отказаться от участия в общей системе. В большинстве зрелых дестинаций мира этот риск регулируется через сертификацию (Quality Mark, Q-Schemes), которая делает участие в общей системе экономически выгодным. Перенос подобной практики в российскую кластерную политику пока находится в начальной фазе и требует институционального оформления.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд выводов. Туристский кластер как объект стратегического управления отличается структурно ограниченной координацией участников. Эта особенность не является дефектом, а отражает природу самого объекта: юридическую самостоятельность операторов, расхождение их целевых функций, отсутствие единой правосубъектности кластера, информационную асимметрию между регулятором и операторами. В этих условиях классические инструменты стратегического управления, ориентированные на иерархический контроль или контрактную координацию, применимы лишь частично.

Управленческая функция в условиях ограниченной координации смещается от прямого распределения ресурсов и заданий к формированию координационной среды. Эта среда включает пять групп инструментов: стратегические документы как фокальные точки, якорные институты как точки сборки, селективную финансовую поддержку как координационный механизм, общий бренд и стандарты как репутационный актив, координационные платформы и регламент диалога. Каждый из этих инструментов по отдельности недостаточен, но их совокупность обеспечивает устойчивое стратегическое управление при отсутствии прямой управленческой вертикали.

Опыт Республики Татарстан подтверждает работоспособность такого подхода. По итогам 2025 года регион вошёл в первую пятёрку субъектов Российской Федерации по числу гостей коллективных средств размещения (2,9 млн. человек)⁵⁶, обеспечил суммарный туристский поток на уровне 4,5 млн. человек, объём оказанных услуг в сфере туризма с учётом смежных отраслей достиг 120 млрд. рублей, сформировал сеть из шести кластерных конфигураций различной зрелости и зафиксировал положительную динамику практически по всем ключевым индикаторам⁵⁷. При

⁵⁶ Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vozel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyah-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁷ Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).

этом регион не имеет ни корпоративной структуры управления туризмом, ни концентрации всех функций в одном операторе. Стратегические эффекты достигаются через комбинацию координационных инструментов.

Границы применимости описанной модели определяются наличием якорных институтов, критической массой независимых операторов, предсказуемостью селективной поддержки и зрелостью практик сертификации. В формирующихся кластерах преобладающим инструментом остаётся прямое государственное участие, и переход к описанной модели возможен лишь по мере накопления операторского сообщества и стабилизации институциональной рамки.

Дальнейшее исследование целесообразно направить на количественную оценку отдельных координационных механизмов: эффективность селективной поддержки в зависимости от структуры критериев отбора, влияние участия в общем бренде на финансовые показатели операторов, зависимость согласованности инвестиционных решений от плотности координационных платформ. Полученные результаты могут быть использованы при подготовке проекта поправок в Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» в части введения понятия «туристско-рекреационный кластер», запрос на которое сформулирован профильным региональным руководством в декабре 2025 года⁵⁸.

Список источников

1. Александрова А.Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.
2. Кропинова Е.Г. Региональные туристско-рекреационные системы: формирование, развитие, типологизация. — Калининград: Изд-во Балтийского федерального университета им. И. Канта, 2016. 270 с.
3. Шерешева М.Ю. Сетевой подход к управлению туристской дестинацией. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. Т. 9, № 1. С. 76–87.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: пер. с англ. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
5. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
6. Татарстан вошёл в топ-5 регионов России по числу туристов в отелях по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cislu-turistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Итоги летнего сезона-2025: Татарстан входит в число регионов-лидеров внутреннего турпотока [Электронный ресурс]. Российский союз туриндустрии. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Зайцева Н.А., Огнева С.В. Туристские кластеры в России: проблемы и перспективы развития. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 1 (2). С. 1–11.
9. Зобова Г.М. Кластерный подход в развитии регионального туризма. Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 6 (56). С. 51–57.
10. Туристический поток в Татарстан за год вырос на 18% [Электронный ресурс]. РБК Татарстан. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (дата обращения: 10.05.2026).
11. Стратегия развития туризма в Республике Татарстан на период до 2030 года: утв. постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 14 декабря 2017 года № 977 [Электронный ресурс]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (дата обращения: 10.05.2026).
12. Татарстан вложит 1,5 млрд. рублей в строительство туристических кластеров на Волге и Каме [Электронный ресурс]. ТАСС. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (дата обращения: 10.05.2026).
14. Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

⁵⁸ Татарстан может приблизиться к отметке 4,5 млн. туристов по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. Интерфакс. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).

15. Туризм. Официальная статистика [Электронный ресурс]. Федеральная служба государственной статистики. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (дата обращения: 10.05.2026).
16. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
17. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
18. Карастелкина О.М. Туристский кластер как объект стратегического проектирования на основе когнитивного подхода [Электронный ресурс]. Туризм: библиотека. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).
19. Татарстан вошёл в число лидеров по росту туристического потока в 2025 году [Электронный ресурс]. Татар-информ. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).
20. О национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. Министерство экономического развития Российской Федерации. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.05.2026).
21. Казанский кремль в 2025 году посетили около 4,4 млн. туристов [Электронный ресурс]. ТАСС. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (дата обращения: 10.05.2026).

References

1. Alexandrova A.Yu. Tourist clusters: content, boundaries, mechanism of functioning. Modern problems of service and tourism. 2007. № 1. S. 51–61.
2. Kropinova E.G. Regional tourist and recreational systems: formation, development, typologization. — Kaliningrad: Publishing House of the Baltic Federal University named after I. Kant, 2016. 270 s.
3. Sheresheva M.Yu. Network approach to managing a tourist destination. Strategic decisions and risk management. 2018. T. 9, №. 1. S. 76–87.
4. North D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy: trans. From English — М.: Foundation for the Economic Book «Beginnings», 1997. 180 s.
5. Williamson O.I. Economic institutions of capitalism: firms, markets, «relational» contracting: trans. From English. — St. Petersburg: Lenizdat, 1996. 702 p.
6. Tatarstan entered the top 5 regions of Russia in terms of the number of tourists in hotels at the end of 2025 [Electronic resource]. Tatar-inform. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-top-5-regionov-rossii-po-cisluturistov-v-otelyax-po-itogam-2025-goda-6025871> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Results of the summer season-2025: Tatarstan is among the leading regions of domestic tourist flow [Electronic resource]. Russian Union of Travel Industry. — URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizm/itogi-letnego-sezona-2025-tatarstan-vhodit-v-chislo-regionov-liderov-vnutrennego-turpotoka.html> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Zaitseva N.A., Ogneva S.V. Tourist clusters in Russia: problems and development prospects. Russian regions: a look into the future. 2015. № 1 (2). S. 1–11.
9. Zobova G.M. Cluster approach in the development of regional tourism. Izvestia of the Ural State Economic University. 2014. № 6 (56). S. 51–57.
10. Tourist flow to Tatarstan for the year increased by 18% [Electronic resource]. RBC Tatarstan. — URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/68e8d44a9a79476d0ea87b65> (access date: 10.05.2026).
11. Tourism development strategy in the Republic of Tatarstan for the period up to 2030: approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Tatarstan dated December 14, 2017 No. 977 [Electronic resource]. — URL: <https://tourism.tatarstan.ru> (access date: 10.05.2026).
12. Tatarstan will invest 1.5 billion rubles in the construction of tourist clusters on the Volga and Kama [Electronic resource]. TASS. 22.07.2016. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/3477938> (accessed on: 10.05.2026).
14. Tatarstan may approach 4.5 million tourists by the end of 2025 [Electronic resource]. Interfax. 10.10.2025. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/tatarstan-mozhet-priblizitsya-k-otmetke-4-5-mln-turistov-po-itogam-2025-goda> (дата обращения: 10.05.2026).
15. Tourism. Official statistics [Electronic resource]. Federal State Statistics Service. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm> (access date: 10.05.2026).
16. Porter M. Competition: trans. From English. — М.: Williams Publishing House, 2005. 608 pp.
17. Porter M. International competition: trans. From English. — М.: International relations, 1993. 896 p.
18. Karastelkina O.M. Tourist cluster as an object of strategic design based on a cognitive approach [Electronic resource]. Tourism: library. — URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karastelkina.htm (дата обращения: 10.05.2026).

19. Tatarstan became one of the leaders in the growth of tourist flow in 2025 [Electronic resource]. Tatar-inform. — URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/tatarstan-vosel-v-cislo-regionov-liderov-po-rostu-turpotoka-v-2025-godu-6024133> (дата обращения: 10.05.2026).
20. On the national project «Tourism and Hospitality» [Electronic resource]. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. — URL: <https://www.economy.gov.ru> (access date: 10.05.2026).
21. Kazan Kremlin in 2025 visited about 4.4 million tourists [electronic resource]. TASS. 04.01.2026. — URL: <https://tass.ru/obschestvo/26076503> (accessed on: 10.05.2026).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 27.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>



Научная статья / Original article
УДК 005.962

Ротация руководителей: ловушки принципа Питера и миф об универсальном менеджере

Н. А. Богатов

Старший преподаватель

nikitabogatov@list.ru

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

А. С. Савина

Старший преподаватель

savina_bmstu@inbox.ru

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Е. А. Халаджан

Инженер,

обучающаяся второго курса магистратуры

e.khaladzhan@gmail.com

Кафедра физики,

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Д. С. Лопаткин

Кандидат экономических наук, доцент

lopatkin.d.s@muctr.ru

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Т. А. Шпилькина

Кандидат экономических наук, доцент

luk-72@mail.ru

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,
Москва, Россия*

Аннотация: Статья посвящена критическому анализу практики ротации руководящих кадров в крупных управленческих объектах. На основе научных публикаций по данной теме выявлены ключевые ошибки при проведении ротации в организациях («миф об универсальном менеджере»).

Авторами в представленном исследовании обосновывается необходимость многофакторного анализа роли, управленческого профиля кандидата и характеристик команды перед принятием кадрового решения. Ротация трактуется не как рядовое перемещение, а как высокорискованное вмешательство в организационную систему, эффективное только при условии методического проектирования и измеримых критериев успеха.

Ключевые слова: ротация кадров, управленческая компетентность, универсальный менеджер, подбор руководителей, управленческие кризисы, карьерное продвижение, системные ошибки управления.

Для цитирования: Богатов Н.А., Савина А.С., Халаджан Е.А., Лопаткин Д.С., Шпилькина Т.А. Ротация руководителей: ловушки принципа Питера и миф об универсальном менеджере. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 100–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>.

Managerial rotation: pitfalls of the Peter principle and the myth of the universal manager

N. A. Bogatov

Senior Lecturer

nikitabogatov@list.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

A. S. Savina

Senior Lecturer

savina_bmstu@inbox.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

E. A. Khaladzhn

Engineer

2-nd-year master's student

e.khaladzhn@gmail.com

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

D. S. Lopatkin

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

lopatkin.d.s@muctr.ru

Physics Department,

*D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

T. A. Shpilkina*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.**luk-72@mail.ru**D.I. Mendeleev Russian University of chemical technology,
Moscow, Russia*

Abstract: The article is devoted to a critical analysis of the practice of rotating senior management personnel in large management facilities. Based on scientific publications on this topic, key mistakes in conducting rotation in organizations («the myth of the universal manager») have been identified.

In this study, the authors argue for the need for a multifactorial analysis of the role, the candidate's management profile, and the team's characteristics before making a personnel decision. Rotation is not viewed as a routine transfer but rather as a high-risk intervention in the organizational system that is effective only when accompanied by methodical design and measurable success criteria.

Keywords: personnel rotation, Peter principle, managerial competence, universal manager, executive selection, management crises, career advancement, systemic management errors.

For citation: Bogatov N.A., Savina A.S., Khaladzhani E.A., Lopatkin D.S., Shpilkina T.A. Managerial rotation: pitfalls of the Peter principle and the myth of the universal manager. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 100–109. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-100-109>.

Управленческие практики руководством персоналом в крупных управленческих объектах, на первый взгляд, зачастую выглядят образцом рациональности и логики, особенно когда речь заходит о таком мощном инструменте, как ротация руководящих кадров. Внутри любой компании обсуждение перемещения руководителя с одного участка работы на другой почти всегда обрамляется внешне безупречными аргументами, что простая кадровая перестановка позволит быстро и безболезненно выровнять ситуацию. Зачем же тратить драгоценное время и значительные финансовые ресурсы на поиски человека со стороны, если можно просто перераспределить уже имеющийся управленческий ресурс, минуя длительные и болезненные этапы адаптации и погружения в новый контекст, которые неизбежны при найме внешних кандидатов.

Однако, как показывает как практика реального менеджмента, так и многочисленные исследования в области организационного поведения, именно эта, на первый взгляд, безупречная логика в подавляющем большинстве случаев и приводит к той самой, дорогостоящей и часто неосознаваемой, управленческой ошибке, которую Лоуренс Дж. Питер еще в 1969 году в своей сатирической работе «Принцип Питера», или почему дела идут вкривь и вкось», либо не так как было запланировано, описал как фундаментальный закон иерархических систем¹.

Суть этого принципа, который, несмотря на свою кажущуюся простоту и сатирическую форму подачи, находит все больше эмпирических подтверждений, заключается в следующем: в любой иерархической системе каждый сотрудник имеет тенденцию подниматься по карьерной лестнице до тех пор, пока не достигнет своего уровня, при этом, часть из них в процессе выполнения своих должностных обязанностей обучаются и совершенствуют свои компетенции, добиваясь всего сами, (доля таких руководителей сейчас достаточно мала), а другая часть получают повышение, как правило, за успешную работу на прежней должности, а не за наличие навыков и компетенций, необходимых для эффективной работы на новой, более сложной позиции. В результате этого системного дефекта кадровой политики, который Е.В. Медведев в своей работе «Некомпетентные управленцы — современные реалии в российских компаниях» называет одной из острейших проблем отечественного менеджмента² Сполучаем парадоксальную, но крайне распространенную ситуацию: на каждом уровне управленческой иерархии, в конечном итоге, оказываются специалисты, которые блестяще справлялись со своими обязанностями на предыдущей ступени, но на новой, более высокой позиции начинают испытывать серьезные, а часто и непреодолимые трудности². Происходит массовое, почти

¹ Питер Л.Дж., Халл Р. Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось: афоризмы / Пер. с англ. Л.В. Степанова. — М. Астрель, 2012. 384 с.

² Медведев Е.В. Некомпетентные управленцы — современные реалии в российских компаниях. Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2024. Т. 9, № 2. С. 164–169.

неизбежное накопление некомпетентности в верхних уровнях управленческой структуры, когда во главе как подразделений, так и целых организаций на разных уровнях оказываются люди, чей реальный профессиональный «потолок» находится на порядок ниже занимаемой должности.

Данный управленческий феномен, известный как «Принцип Питера», имеет под собой не только сатирические, но и глубокие структурные и психологические основания, которые подробно разбираются в современной российской науке управления. В своей статье «Преодолевая «принцип Питера»» Андреа Ованс, автор *Harvard Business Review*, анализируя многолетние исследования, приходит к выводу, что проблема усугубляется тем, что многие организации до сих пор не имеют внятных, объективных критериев оценки управленческого потенциала, отдавая предпочтение прошлым заслугам, а не будущей эффективности³.

Крупномасштабное полевое исследование профессора Йельского университета Келли Шу и её коллег, охватившее 153 торговые организации и почти 40 тыс. работников, рассмотренных для повышения на руководящие должности в течение 6 лет, предоставило первые убедительные доказательства этого принципа, показав, что компании по-прежнему отдают приоритет прошлым достижениям сотрудников (например, показателям продаж), а не их управленческому потенциалу, в результате чего показатели продаж до повышения оказались отрицательно связаны с эффективностью новых менеджеров в таких критически важных задачах, как управление командой и развитие подчиненных⁴.

Таким образом, сама система продвижения, ориентированная на «сиюминутную» эффективность, выступает главным генератором массовой управленческой некомпетентности в верхних слоях иерархии. На уровне схемы любая ротация видится как относительно простое и безболезненное перемещение человека из одной организационной точки в другую, однако на уровне реальной, живой управленческой системы это почти всегда влечет за собой изменение гораздо большего числа критических параметров, которые А.А. Белевич в своем исследовании «Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации» предлагает рассматривать через призму социальной эффективности и адаптации⁵. В частности, меняются не только формальные полномочия и зона ответственности, но и сам способ принятия решений, привычная логика взаимодействия между различными функциями, качество и характер нагрузки на подчиненные команды, а главное — кардинально меняется сама устойчивость системы и сложившийся в ней социально-психологический климат. Именно поэтому ротацию руководителя любого уровня было бы полезно рассматривать не как рядовое кадровое действие, пусть даже и очень продуманное, а как полноценное, высокорискованное вмешательство в сложную, хрупкую и саморегулирующуюся архитектуру организационного управления, последствия которого крайне трудно, а часто и невозможно предсказать с высокой точностью.

Одной из самых устойчивых, живучих и при этом глубоко ошибочных управленческих иллюзий, которую можно назвать «*мифом об универсальном менеджере*», является простая, интуитивно привлекательная формула: если человек продемонстрировал выдающиеся результаты в одной роли, в одном организационном контексте, то он, почти наверняка, сможет повторить этот успех и в любой другой роли, в любой другой среде. Формула эта, безусловно, очень удобна для менеджеров высшего звена, так как она позволяет принимать быстрые, не требующие глубокого анализа кадровые решения, но, как справедливо отмечает в своих работах Т.Н. Лобанова, посвященных мотивации должностных перемещений, она почти всегда оказывается слишком грубой и неточной, игнорируя ключевую роль человеческого фактора, который «одушевляет» любую деятельность⁶.

³ Ованс А. Преодолевая «принцип Питера»: Общаясь с начальством, подчиненные лавируют между различными потенциальными опасностями. Большие идеи. URL: <https://big-i.ru/komanda/upravlenie-lyudmi/p15163/>.

⁴ Benson A., Li D., Shue K. Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*. 2019. Vol. 134, № 4. P. 2085–2134.

⁵ Белевич А.А. Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации. *Мир науки. Социология, филология, культурология*. 2020. Т 11. № 1. С. 11.

⁶ Лобанова Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2013. № 4. С. 133–144.

Ряд исследований этого вопроса позволят сделать вывод, что результат деятельности любого руководителя завязан не только и не столько на его врожденных личных качествах, сколько на уникальной, неповторимой среде, в которой он работает. Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя показан на рисунке 1.

Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя
• тип решаемых задач, • сложившийся характер команды, • степень неопределенности внешней и внутренней среды, • способ взаимодействия с другими влиятельными центрами, • стадия жизненного цикла, на котором находится объекта управления, • общая управленческая культура организации

Рис. 1. Факторы, влияющие на результат деятельности руководителя ⁷

В одной системе конкретный руководитель может быть не просто сильным, а исключительно эффективным именно потому, что в полной мере востребованы его специфический стиль, его темп работы, его манера принимать решения и его личное отношение к риску. Однако в другом, даже очень похожем, контуре те же самые, казалось бы, неоспоримые качества могут неожиданно превратиться из преимущества в серьезное ограничение, а то и в прямой фактор дестабилизации. Как справедливо отмечают в своей работе «Leadership potential of managers» С.О. Пожарский и Д.Н. Асламазишвили, подчеркивая недостаточный уровень развития лидерского потенциала у современных руководителей, именно возможность адаптировать свой стиль к требованиям конкретной профессиональной ситуации и является ключевым, но часто дефицитным компонентом эффективного управления ⁸.

Управленец, который блестяще работает в предсказуемой, стабильной и жестко структурированной среде, где все процессы формализованы, а риски минимизированы, вовсе не обязательно, а скорее всего даже и не будет столь же эффективен там, где требуется действовать быстро, в условиях жесткого дефицита времени, острых конфликтов интересов и крайне неполной, противоречивой информации. И наоборот: талантливый и результативный антикризисный руководитель, привыкший действовать жестко и авторитарно, в условиях тотального давления, может своим стилем грубо нарушить тонкий баланс в подразделении, которому в данный момент гораздо важнее не скоростное давление любой ценой, а точность, последовательность, методичность и, главное, сохранение уже достигнутой устойчивости. Именно поэтому ключевой, стратегический вопрос при ротации должен звучать не как банальное и ни к чему не обязывающее «насколько это вообще сильный человек», а как глубокий, системный, требующий анализа «совпадает ли его уникальный, сформировавшийся управленческий профиль со сложным, многомерным набором задач, которые ставит перед ним новая роль в новых обстоятельствах» ⁹.

Обычно принято считать, что главная ошибка в ротации возникает уже после назначения, когда новый руководитель, несмотря на все свои прошлые заслуги, неожиданно для всех не дает ожидаемого, запланированного результата. Однако, как убедительно показывают исследования И.Н. Фурсевича, посвященные оценке эффективности ротации на промышленных предприятиях, на практике все ключевые проблемы зарождаются гораздо раньше — в тот самый момент, когда предприятие, еще не успев как следует описать и проанализировать саму роль, ее функции и требуемые компетенции, уже начинает принимать судьбоносное кадровое решение, руководству-

⁷ Гамидулаев Б.Н. Сущность и содержание организации труда и работы руководителя. Организатор производства. 2008. № 4(39). С. 30—32.

⁸ Pozharskiy S.O., Aslamazishvili D.N. Leadership potential of managers. Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology. 2019. Vol. 8, No. 2(27). S. 186—188.

⁹ Там же.

ясь скорее интуицией и сиюминутными обстоятельствами, нежели холодным расчетом¹⁰. Это крайне распространенный, можно сказать, классический, сценарий: компания вдруг обнаруживает явную проблему в одном из своих ключевых блоков, остро ощущает растущее давление рынка, конкурентов или вышестоящего руководства и, в панике желая изменить ситуацию как можно быстрее, начинает лихорадочно искать внутри организации человека, который кажется наиболее надежным и проверенным. При этом сама роль, ее функционал и КРІ остаются не конкретизированными, описанными расплывчато, а порой и вовсе не формализованы.

Формально, в документах все выглядит абсолютно правильно и благонамеренно: нужен сильный, волевой, инициативный руководитель, который сможет стабилизировать работу, значительно усилить команду, оптимизировать процессы и, в конечном счете, дать долгожданный результат. Но за этой красивой, но пустой формулой очень часто нет ответа на гораздо более важный, конкретный вопрос: а какой именно, какой уникальный тип управленца — «созидатель», «стабилизатор», «интегратор» или «новатор» — нужен этой конкретной позиции сейчас, на данном этапе развития организации, с учетом всех ее слабых и сильных сторон? Если ответа на этот фундаментальный вопрос нет, а он, как правило, отсутствует, то все назначение строится не на анализе, а на интуиции. А интуиция, особенно в условиях стресса и дефицита времени, очень часто, к сожалению, подменяет собой глубокий, многофакторный анализ, что и приводит к роковым ошибкам.

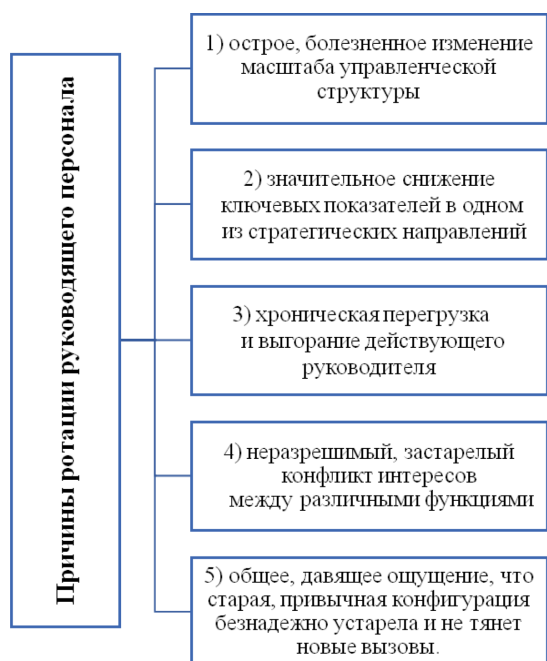
Иногда ротацию действительно используют — и это может быть оправдано — как своего рода «тест-драйв», способ проверить управленца на новый, более высокий масштаб ответственности, на прочность и стрессоустойчивость. Сама по себе эта идея вполне рабочая и даже продуктивная: внутренний горизонтальный или вертикальный переход может помочь компании и самому сотруднику понять, насколько человек на самом деле готов к более сложному, многомерному контуру управления, способен ли он результативно работать в другой, возможно, враждебной среде, выдерживает ли он гораздо больший уровень неопределенности и, что самое главное, умеет ли он эффективно действовать за пределами своей привычной, комфортной «зоны силы». Но у такого управленческого теста есть одно жесткое, принципиальное условие, которое, к сожалению, почти никогда не соблюдается: он должен быть глубоко осмысленным и методически грамотно спроектированным.

Если предприятие заранее, до начала ротации, четко понимает, какие именно гипотезы она хочет проверить этим переходом, какие управленческие качества и компетенции оценить, и, самое главное, по каким четким, объективным признакам и критериям она будет оценивать успех или провал результата, — тогда ротация действительно может и должна работать как мощный инструмент развития и проверки кадрового резерва. Однако, если логика кадровой службы и высшего руководства звучит примитивно, как «он же умный, талантливый, пусть попробует, может справиться», — то это уже не тест, а опасная, высокорискованная импровизация, экспериментаторство с очень высокой, непредсказуемой стоимостью ошибки, которая может стоить компании многомиллионных затрат и потери занимаемых позиций.

Разница между этими двумя подходами заключается отнюдь не в красивых формулировках, а исключительно в базовом качестве самого управления. В первом случае компания профессионально и хладнокровно работает с гипотезами, проверяемыми фактами. Во втором — она отдает судьбу бизнеса на откуп человеку, решившему занять должность руководителя, в надежде на его компетентность и профессионализм, в итоге получается лотерея, в которой вряд ли организация получит тот эффект, на который рассчитывает. Почти никогда ротация не происходит в спокойный, стабильный и предсказуемый период и объясняется рядом причин (рис. 2).

Именно в такие кризисные, переломные моменты, когда уровень стресса очень высокий, а время на размышления катастрофически сжато, у высших руководителей особенно велик соблазн принять простое, быстрое и, как им кажется, радикальное решение. Им кажется, что система уже не выдерживает текущей нагрузки, а значит, нужно срочно что-то поменять, переставить, желательно —

¹⁰ Лобанова Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления. Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. № 4. С. 133–144. Фурсевич, И.Н. Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях: [монография] / И.Н. Фурсевич. — Минск: БНТУ, 2023. 245 с.

Рис. 2. Причины ротации руководящего персонала ¹²

людей. На практике, как показывает анализ управленческих деформаций, проведенный Р.М. Ямиловым в его работе «Менеджмент деформаций: средовой подход в методологии исследований отклонений и искажений управленческого процесса», именно эти точки бифуркации, моменты высокого давления и неопределенности, являются самыми рискованными, потому что в условиях жесткого прессинга компании особенно часто и особенно грубо путают симптом с причиной, следствие с источником проблемы ¹¹.

Иногда, действительно, нужен другой человек в другой роли — более жесткий, более системный или более гибкий. Но очень часто проблема заключается отнюдь не в человеке, а в самой устаревшей или изначально ущербной управленческой конструкции: в хронически перегруженной и неэффективной функции, в размытых, конфликтующих полномочиях, в искусственно созданном конфликте между зонами ответственности или в том, что бизнес, технологии и рынок радикально изменились, а устаревшая, закостенелая модель управления осталась прежней.

Если же вместо тщательного, профессионального разбора этих глубинных, системных причин руководство предприятием (организацией) примет решение переместить кадры с одного места на другое, то сама система не становится от этого лучше, эффективнее или устойчивее. Она лишь начинает по-новому, более изощренно проявлять старые, незалеченные проблемы, порождая новые, часто более тяжелые, деформации, которые подробно классифицированы в работах В.С. Чугунова, посвященных деградации управления и дефициту рациональности ¹³.

При обсуждении и планировании ротации руководителей компании практически всегда смотрят на потенциальную, чаще всего сильно преувеличенную, выгоду — на те ожидаемые выгоды, которые принесет новый, по идее, более эффективный управленец, — и, что характерно, заметно реже оценивают и анализируют реальную, поддающуюся калькуляции стоимость этого перехода. Это системная, повторяющаяся из раза в раз когнитивная ошибка, которую Л.А. Конарева в своем фундаментальном исследовании «Кризис качества управления: причины и пути выхода» называет одной из ключевых причин глобального кризиса управления ¹⁴.

Изучая проблемы кризисов Л.А. Конарева в научном исследовании «Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке» отмечает следующее. «Анализ причин кризиса управления любой организацией содержится в работах Рассела Акоффа. Он — один из создателей теории исследования операций и широко занимался их практическим применением. Будучи математиком, Р. Акофф был ещё и системным аналитиком и философом. Он внёс огромный вклад в теорию и практику менеджмента. Он хорошо знал работы Деминга и во многом был с ним согласен» ¹⁵. С их точки зрения «ошибочная практика ведения бизнеса порождена ошибочным

¹¹ Ямилов Р.М. Менеджмент деформаций: средовой подход в методологии исследований отклонений и искажений управленческого процесса. Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8, № 5(36). С. 70.

¹² Составлено авторами.

¹³ Чугунов В.С. Контроллинг и менеджмент — логический и физический уровни управления организацией. Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXVI Всероссийского симпозиума, Москва, 15–16 апреля 2025 г. / Под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. — М.: ЦЭМИ РАН, 2025. С. 893–895.

¹⁴ Конарева Л.А. Кризис качества управления: причины и пути выхода. Часть 1. Век качества. 2011. № 1. С.22–27.

¹⁵ Конарева Л.А. Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке. США и Канада: экономика, политика, культура. 2018. № 10(586). С. 66–83.

управлением. Ошибочное мышление всё время создаёт проблемы. Акофф называет это «беспорядком», который возникает, когда организация вместо того, чтобы развивать свой персонал и процессы, сконцентрирована на росте объёма производства или дохода. Ориентация на наращивание объёмов производства нередко достигается в ущерб качеству. Столь же порочна и практика увеличения производительности труда во имя роста дохода, достигаемая за счёт игнорирования норм безопасности труда»¹⁶.

Когда действительно сильного, эффективного руководителя, являющегося «локомотивом» своего направления, переводят в другой контур, бизнес почти всегда одномоментно и катастрофически теряет значительную часть устойчивости, производительности и качества в исходной точке. Вместе с человеком уходят не только его формальные, описанные в должностной инструкции компетенции, но и огромный пласт неформальных, выстроенных отношений и связей, накопленное годами доверие и лояльность команды, уникальный, нигде не задокументированный контекст, привычный ритм принятия решений, который уже был выверен до секунды.

Новый же руководитель, пришедший извне или с другого участка, каким бы талантливым он ни был, не может, по определению, мгновенно встроиться в другой блок только лишь за счет формального статуса и наличия необходимых для этой должности документов. Ему нужно драгоценное время — недели, а чаще месяцы, — чтобы понять людей, их истинную мотивацию, динамику отношений в коллективе, скрытые, тлеющие конфликты, реальные, а не декларируемые центры влияния и, наконец, фактическую логику работы, которая может кардинально отличаться от той, что прописана в регламентах. Если же эта объективная, неизбежная цена перехода, эти издержки на адаптацию и потерю эффективности, не просчитаны заранее, то компания с высокой степенью вероятности и очень быстро получит два ослабленных, дезорганизованных, депрессивных участка вместо одного, пусть даже и очень проблемного. Это классический эффект «узкого места» когда, пытаясь решить вопрос с одним проблемным подразделением организации, возникают проблемы в других.

Есть и еще одна, не менее типичная, недооценка: почти никто в организациях заранее в спокойной обстановке, не формулирует четко и однозначно, что именно для них будет считаться успешной ротацией, по каким объективным, измеримым критериям они будут оценивать ее эффективность через 3, 6 или через год. Пока этого жесткого, количественного критерия нет, любая последующая оценка результата будет размытой, субъективной, зависящей от настроения и личных симпатий.

В современной инновационной экономике важным направлением становится *управление знаниями*, что означает «систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации, превращая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость, то есть, менеджмент знаний, интегрируя в себе множество различных дисциплин, таких как управление персоналом, маркетинг, экономика, психология и информатика, является технологией XXI века, позволяющей организациям обеспечивать свою конкурентоспособность на рынке»¹⁷. Здесь следует отметить, «что элементы системы управления в экономике знаний разделились на *«hard skills»* (технические системы, процессы и навыки, связанные с выполнением задачи) и *«soft skills»* (человеческие навыки, обеспечивающие эффективность деятельности, включая лидерство, стиль управления, корпоративную культуру). От состояния первой зависит 15% успеха организации, а вторая обеспечивает 85%»¹⁸.

Практика современного менеджмента, многократно подтвержденная эмпирическими исследованиями, убедительно показывает, что качество и эффективность ротации резко, многократно повышаются, если компания начинает процесс не с поиска и оценки человека, а с холодного, беспристрастного, многофакторного анализа самой роли.

¹⁶ Конарева Л.А. Знания и понимание систем — необходимые факторы экономического развития в XXI веке. США и Канада: экономика, политика, культура. 2018. № 10(586). С. 66—83.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Там же.

1. Первый этап ротации. Сначала необходимо детально, с привлечением сотрудников и экспертов, описать, что именно эта функция должна удерживать, производить и развивать на текущем этапе жизненного цикла бизнеса, в какой конкурентной и внутренней среде будет работать руководитель, какие компетенции — стратегические, тактические, коммуникативные, технические — для этой роли действительно критичны и обязательны, а какие являются второстепенными, желательными, но не обязательными. И только после этого глубокого, структурированного анализа можно осмысленно и ответственно сравнивать различные альтернативные варианты: предлагать внутреннюю ротацию конкретному сотруднику, искать более дешевый и безопасный вариант усиления компетенциями через назначение сильного заместителя, проводить глубокую реинжиниринговую перестройку самой функции, передавая часть полномочий на аутсорсинг или в другие подразделения, или, в конце концов, идти на дорогостоящий и долгий внешний найм.

2. Второй этап ротации. Следующий, не менее важный уровень — это глубокий, профессиональный разбор самого руководителя, но не в примитивной, обывательской логике, а в поиске уникального управленческого профиля, который может быть эффективен в одной среде и абсолютно разрушителен в другой. Элементы такого профиля показаны на рисунке 3.

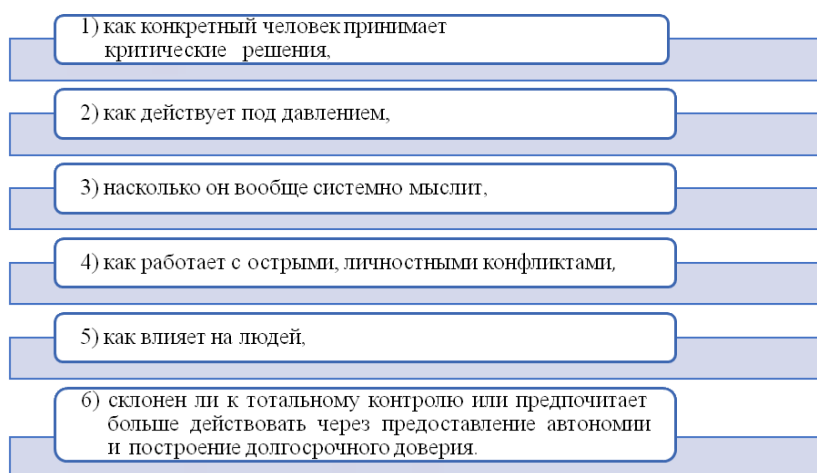


Рис. 3. Элементы уникального управленческого профиля руководителя ¹⁹

Из этой подробной, многомерной картины, без этого «психологического портрета» разговор о ротации почти всегда остается слишком общим, абстрактным и, следовательно, бесполезным, а то и вредным.

3. Третий этап ротации. И наконец, третье, завершающее условие успеха — это необходимость учитывать не только индивидуальные особенности руководителя и формальные требования роли, но и конкретную, живую команду, в которую он приходит. Один и тот же, даже очень продуктивный, стиль управления может быть не просто полезен, а исключительно продуктивен в одной, зрелой, самостоятельной команде, где люди умеют работать автономно и брать на себя ответственность, и может быть абсолютно разрушителен, приводить к демотивации и дезорганизации, как об этом писал в свое время А.А. Богданов ²⁰ в другой, незрелой, наоборот, к гиперконкурентной команде.

Очевидно, что «современные условия требуют от руководителя разработать последовательный и интегрированный подход к развитию как персональной, так и межличностной эффективности, однако в реальности на предприятиях существует существенный дефицит таких работников, которые достаточно компетентны для привлечения и внедрения инноваций» ²¹, что отмечено в научной публикации О.А. Борис, В.Н. Парахиной, Э.Н. Мелкумян.

¹⁹ Составлено авторами.

²⁰ Парахина, В.Н. Теория организации / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. — Москва: Издательство «КноРус», 2017. 360 с.

²¹ Борис О.А., Парахина В.Н., Мелкумян Э.Н. Развитие компетенций менеджера в системе факторов роста инновационного потенциала компании. Первый экономический журнал. 2023. № 10(340). С. 23–30.

Именно поэтому ротация — это всегда сложная, многомерная задача на сопоставление нескольких, как минимум трех, сложных профилей (роли, человека и команды), а не простое, механистичное назначение человека на вакантную должность. В некотором смысле, практика ротации руководителей, особенно на высших уровнях управления, является одним из самых быстрых, эффективных и показательных тестов на истинную зрелость, гибкость и устойчивость самой управленческой модели, сложившейся в компании. Если бизнес, организация или орган власти умеет видеть своих людей глубже, чем через призму общего поверхностного впечатления и прошлого, уже неактуального результата; если он умеет описывать управленческие роли не через абстрактные и бессмысленные общие фразы, а через конкретные, измеримые задачи и контексты; если он умеет четко различать, где корень проблемы лежит в конкретном, пусть и очень талантливом, человеке, а где — в самой системной архитектуре управления, — только тогда ротация из опасного, высокорискованного эксперимента превращается в мощный, почти безотказный инструмент организационного развития.

Через грамотно спроектированную, методичную ротацию можно эффективно готовить премников на ключевые посты, перераспределять зоны ответственности и полномочия в соответствии с реальными, а не мнимыми способностями людей, тестировать смелые управленческие гипотезы с минимальными рисками и, самое главное, адаптировать жесткую, костную структуру под постоянно меняющиеся требования нового этапа роста и вызовов внешней среды. Но если кадровое решение строится на спешке и эмоциях, то ротация в этом случае с высокой вероятностью превращается в крайне дорогостоящий, разрушительный и долгоиграющий организационный эксперимент, последствия которого будут исправлять несколько лет, а в условиях стремительного развития технологий потеря преимуществ на такой период может стоить компании ее существования, что повлияет в целом и на экономику страны, «экономическое развитие которой базируется на человеческих ресурсах, на качественной стороне развития таких ресурсов»²². Это имеет прямое отношение и к сфере образования. В сфере высшего образования осуществляется подготовка кадров по отраслям и сферам экономики, а том числе и управленческих персонал, «перед которым возникают принципиально новые вызовы»²³.

Именно поэтому здесь, в этом тонком, но критическом месте, гораздо важнее не скорость принятия решения, а его точность, глубина и взвешенность. Стратегический вопрос здесь состоит в том, что необходимо четко понять какие цели и задачи ставит организация, каких результатов она планирует достигнуть и на каких именно объективных, проверяемых, количественных и качественных данных. Опираясь на эти вопросы и положительный опыт можно достигнуть поставленной цели и реализовать стратегию развития организации.

Список литературы

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Белевич А.А. Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации. Мир науки. Социология, филология, культурология. 2020. Т. 11. № 1. С. 11.
3. Богатов Н.А., Лопаткин Д.С., Савина А.С., Шпилькина Т.А. Промышленный научно-образовательный комплекс как инструмент инновационного развития образовательной организации в условиях цифровой трансформации. Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2025. № 16-2. С. 17–22.
4. Борис О.А., Парахина В.Н., Мелкумян Э.Н. Развитие компетенций менеджера в системе факторов роста инновационного потенциала компании. Первый экономический журнал. 2023. № 10 (340). С. 23–30.

²² Маковецкий М.Ю., Борисов И.А., Маковецкая Е.Н. [и др.] Новые подходы к управлению проектами в условиях структурных изменений в экономике. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–1(106). С. 124–128.

²³ Богатов Н.А., Лопаткин Д.С., Савина А.С., Шпилькина Т.А. Промышленный научно-образовательный комплекс как инструмент инновационного развития образовательной организации в условиях цифровой трансформации. Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2025. № 16-2. С. 17–22.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>

Обзорная статья / Review article
УДК 005.95/.96:004.738.5:339.9:334.7

Управление распределёнными международными командами как фактор конкурентоспособности в отрасли Web3

М. П. Джерлис

Исполнительный директор

jerlis@emcd.io

EMCD Mining pool,
Майами, США

Аннотация: Предмет статьи связан с управлением распределёнными международными командами в компаниях Web3, работающих на пересечении цифровых активов, платформенных сервисов и трансграничного предпринимательства. Цель работы состоит в разработке аналитической модели связи между распределённой командой, управленческой зрелостью и рыночной устойчивостью. Методологическую основу составили сравнительный анализ, анализ источников, концептуальный синтез, типологизация и аналитическое обобщение. В аналитической части выделены механизмы координации, доверия и организационной масштабируемости, влияющие на конкурентоспособность Web3-компаний.

Ключевые слова: Web3, распределённые команды, международное управление, цифровая платформа, криптофинтех, организационная зрелость, цифровая экономика.

Для цитирования: Джерлис М.П. Управление распределёнными международными командами как фактор конкурентоспособности в отрасли Web3. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 110–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>.

Management of Distributed International Teams as a Competitiveness Factor in the Web3 Industry

M. Jerlis

CEO

jerlis@emcd.io

EMCD Mining pool,
Miami, USA

Abstract: The subject of the article is the management of distributed international teams in Web3 companies operating at the intersection of digital assets, platform services and cross-border entrepreneurship. The aim of the work is to develop an analytical model of the relationship between a distributed team, managerial maturity and market stability. The methodological basis consists of comparative analysis, source analysis, conceptual synthesis, typologization and analytical generalization. The analytical part highlights coordination, trust and organizational scalability mechanisms affecting the competitiveness of Web3 companies.

Keywords: Web3, distributed teams, international management, digital platform, cryptofintech, organizational maturity, digital economy.

For citation: Jerlis M. Management of Distributed International Teams as a Competitiveness Factor in the Web3 Industry. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 110–117. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-110-117>.

Введение

Компании Web3 развиваются в среде, где продукт, рынок и команда редко сосредоточены в одной стране. Пользователи приходят из разных юрисдикций, продуктовая линейка соединяет финансовые сервисы, цифровую инфраструктуру и сообщества, а команда собирается из специалистов с различным профессиональным опытом, правовыми режимами занятости и культурными нормами делового общения. При таком устройстве конкурентоспособность уже нельзя объяснить одной технологической архитектурой или скоростью вывода продукта. Компания получает рыночное преимущество тогда, когда удерживает общую логику решений без потери гибкости, ради которой распределённую модель выбирают на ранних стадиях роста.

Цель статьи заключается в разработке аналитической модели управления распределёнными международными командами как фактора конкурентоспособности компаний Web3. Для достижения цели решаются три задачи. Первая связана с выявлением управленческих свойств распределённой команды, влияющих на скорость и качество решений в цифровой платформенной компании. Вторая направлена на определение механизмов доверия, координации и культурной согласованности в международной команде без постоянного физического присутствия. Третья посвящена описанию перехода от удалённой занятости к организационной масштабируемости, при которой команда поддерживает развитие продуктовой системы.

Новизна работы состоит в переносе исследований о виртуальных командах и цифровых формах координации в отраслевую рамку Web3. Для данной сферы распределённая команда рассматривается не как способ сокращения издержек и не как временная реакция на удалённый формат работы, а как управленческий механизм, влияющий на рыночную устойчивость, скорость продуктового развития и способность компании действовать в неоднородной международной среде.

Гипотеза статьи состоит в том, что конкурентоспособность компании Web3 усиливается при управлении распределённой международной командой через сочетание операционной прозрачности, доверия, культурной интерпретации и продуктовой ответственности. При разрыве между этими элементами распределённость начинает порождать задержки, расхождение смыслов и потерю управляемости.

Материалы и методы

Поиск велся по базам Scopus, ScienceDirect, SAGE Journals, Emerald и открытым страницам издателей с использованием запросов по распределённым командам, виртуальному доверию, Web3-управлению и DAO. После первичного отбора были исключены 18 публикаций: часть работ дублировала классические тезисы о дистанционной работе, часть уходила в программную архитектуру без связи с предпринимательской логикой. Итоговый корпус составили 10 источников, охватывающих доверие, цифровую коммуникацию, проектную координацию, культурную конфигурацию международных групп и организационные модели Web3.

Методическая схема работы построена как аналитическое исследование без экспериментальной части. Сравнительный анализ применён для сопоставления подходов к виртуальным командам и Web3-организациям. Анализ источников позволил отделить устойчивые выводы от частных отраслевых наблюдений. Концептуальный синтез использован для построения модели связи между распределённой командой и конкурентоспособностью. Типологизация применена при выделении управленческих режимов распределённой команды. Аналитическое обобщение связывает результаты с практикой компаний, развивающих международные цифровые продуктовые системы.

Результаты

Исследования виртуальных команд последних лет смещают фокус с факта удалённой работы на качество управленческого устройства. В публикациях по проектным виртуальным командам сообщается, что пространственное разнесение не снижает результативность при трёх условиях: команда понимает разделение задач, участники видят каналы согласования, ответственность не растворяется между функциями¹. Для компаний Web3 этот вывод имеет прикладное значение,

¹ Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

поскольку их деятельность редко ограничивается одним продуктовым контуром. Разработка, поддержка пользователей, партнёрские отношения, комплаенс-ориентация, маркетинг и образовательные инициативы идут параллельно. При слабой координации распределённая модель начинает создавать задержки на стыках, хотя численность команды и география компетенций внешне выглядят как ресурс роста.

Более точная трактовка распределённой команды связана с понятием управленческой плотности. В данной статье под ним понимается не частота совещаний, а степень ясности рабочих связей: кто принимает решение, где фиксируется аргументация, как задача передаётся между часовыми поясами, какие изменения требуют синхронного обсуждения, какие выполняются по заранее описанным правилам. Публикации о цифровом рабочем месте показывают, что коммуникационные технологии дают результат при наличии норм их использования: доступность канала не гарантирует продуктивного обмена, а видимость действия не заменяет понимания его смысла². Для Web3-компании эта граница значима, поскольку продуктивные решения затрагивают экономику цифровых активов и доверие пользователя. Коммуникационная ошибка способна перейти из внутреннего сбоя в репутационный риск.

В публичных материалах EMCD компания описывает себя как международную криптофинтех-структуру, объединяющую майнинг-пул, сервис Coinhold, криптовалютный кошелёк, P2P-биржу и образовательное направление. Указанный масштаб, сотни тысяч пользователей, присутствие в 120 странах и команда из специалистов 27 стран дают основание рассматривать этот случай как показательную иллюстрацию связи между продуктовой линейкой и распределённой командой. Для научного рассуждения значение примера ограничено, поскольку он не содержит внутренней управленческой статистики. Его ценность состоит в другом: пример показывает, что в Web3 международная команда обслуживает не один удалённый проект, а совокупность взаимосвязанных сервисов, где сбой согласования отражается на продуктовой целостности.

Первый результат исследования заключается в том, что распределённая команда влияет на конкурентоспособность через три управленческих свойства: скорость интерпретации, устойчивость передачи задач и сохранение продуктовой логики при росте. Скорость интерпретации означает способность команды распознавать изменения рынка, пользовательских ожиданий и внешних правил. Устойчивость передачи задач связана с тем, что работа не останавливается при смене часового пояса, функции или региона. Сохранение продуктовой логики означает развитие отдельных сервисов как частей единой системы, а не как самостоятельных фрагментов. Исследования цифрового рабочего места и проектных виртуальных команд дают основания рассматривать эти свойства как производные от структуры коммуникации, а не от количества используемых платформ³.

Доверие в распределённой международной команде строится прежде всего на предсказуемости действий, компетентности и исполнении обязательств. Для Web3-компании это ближе к операционному условию, чем к мягкой характеристике корпоративной культуры: участники часто работают в цифровой среде без длительного опыта совместного физического присутствия. Руководитель снижает транзакционные издержки через ясные правила взаимодействия, видимость статуса, качество обратной связи и понятные границы ответственности. Культурная неоднородность требует отдельной настройки: молчание, осторожная формулировка, быстрый ответ или детальное уточнение могут читаться участниками по-разному. Поэтому распределённой команде нужны три уровня взаимодействия: операционный, смысловой и культурный.

² Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

³ Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015. Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

Для Web3 данный вывод усиливается за счёт природы самих организаций и платформ. Исследования DAO описывают новые формы цифрового управления, где решения распределяются между участниками, правила закрепляются в протоколах, а коллективное действие поддерживает цифровая инфраструктура⁴. При этом публикации о DAO как цифровых общих ресурсах показывают, что децентрализация не устраняет проблему управления. Она переносит её в плоскость правил участия, распределения прав, ответственности за общий ресурс и предотвращения захвата решений узкой группой активных участников⁵. Для предпринимательских компаний Web3 отсюда следует управленческий урок: отраслевая идея децентрализации не отменяет потребность в центре продуктового смысла.

Онтологический подход к DAO показывает, что цифровое управление требует устранения семантических противоречий, неопределённости и неоднозначности решений⁶. Коммерческие компании Web3 не тождественны DAO, но данная логика полезна для распределённых команд. При работе между разными странами, специализациями и сервисными линиями команде нужна общая система понятий. Участники должны одинаково понимать, что считается готовым релизом, что считается риском, где проходит граница между поддержкой и продуктовой доработкой, какая метрика отражает доверие пользователя, кто утверждает изменение условий сервиса. Без таких определений команда спорит не о решении, а о значении слов.

Исследования блокчейн-платформ в международном бизнесе показывают, что блокчейн-связность поддерживает создание ценности в цифровых системах за счёт прозрачности, интеграции участников и новых форм координации. Для темы статьи значим не технический слой блокчейна, а организационный вывод: международная цифровая платформа растёт при условии, что внешняя связность пользователей и партнёров опирается на внутреннюю связность команды. Если продуктовая система обещает пользователю непрерывность операций, сервисов и данных, внутри компании нужна сопоставимая непрерывность управленческого знания. Рисунок 1 отражает сравнительную значимость управленческих факторов, через которые распределённая международная команда влияет на конкурентоспособность Web3-компании. В основе рисунка — обобщение исследований о виртуальных командах, цифровом рабочем месте, доверии, культурной конфигурации и Web3-управлении. Представленная аналитическая шкала не опирается на результаты опроса или внутреннюю статистику компаний. Она передаёт относительную силу влияния факторов, выявленную при сопоставлении научных публикаций.

Диаграмма показывает, что наибольшую управленческую нагрузку несут операционная прозрачность, доверие и продуктовая ответственность. Через данные факторы распределённая занятость связывается с конкурентоспособностью, поскольку они определяют скорость согласования решений, сохранение единой продуктовой логики и снижение потерь при передаче задач между странами, функциями и часовыми поясами.

Второй результат исследования связан с тем, что доверие в международной Web3-команде следует рассматривать как управляемую производственную категорию. В традиционном описании доверие часто выглядит мягкой характеристикой корпоративной культуры. Для Web3-компании оно ближе к условию операционной непрерывности. Распределённая между странами команда нуждается в доверии, поскольку оно снижает потребность в избыточном контроле, ускоряет принятие решений и повышает готовность специалистов брать ответственность за промежуточные результаты. Работы о лидерстве, доверии и быстром формировании согласованности в виртуальных коман-

⁴ Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806.

⁵ Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450.

⁶ Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830.

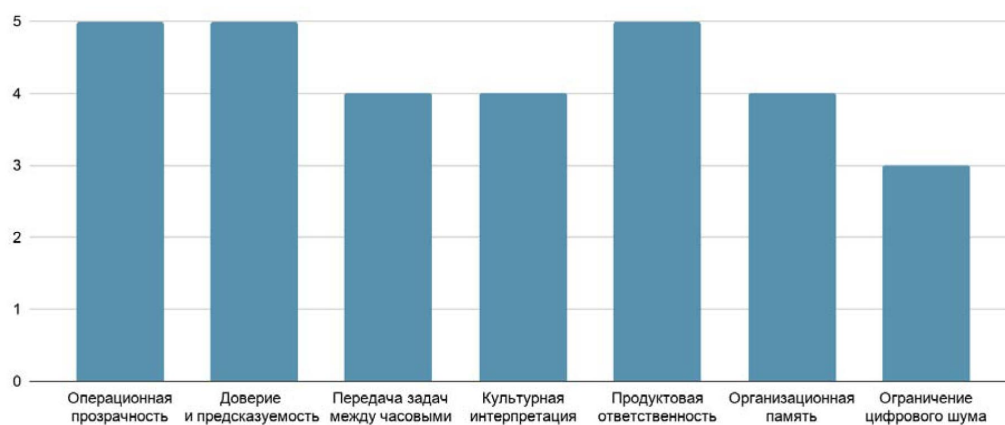


Рис. 1. Сравнительная значимость факторов управления распределённой международной командой для конкурентоспособности Web3-компаний⁷

дах подтверждают, что доверие создаётся повторяемыми управленческими действиями, а не декларациями⁸.

Третий результат касается масштабируемости. Компании Web3 часто развиваются от одного сервиса к продуктовой системе. В такой траектории распределённая команда выполняет двойную функцию: поддерживает текущую работу и переносит знания между новыми продуктовыми направлениями. Если команда не имеет механизмов фиксации решений, каждый новый сервис повторяет прежние ошибки. Если знания сохраняются, продуктовая система растёт быстрее, поскольку прежние решения становятся основой для новых модулей. Исследования проектных виртуальных команд и цифрового рабочего места подтверждают, что устойчивость команды связана с накоплением коллективной памяти, нормами взаимодействия и технологической поддержкой совместной работы⁹.

Для Web3-организаций масштабируемость имеет особую форму. Она выражается не только в росте пользователей или расширении географии. Она проявляется в способности удерживать согласованность между майнингом, хранением, обменом, сберегательными сервисами, образовательными инициативами и партнёрскими каналами. В публичном описании EMCD прослеживается такой переход: от майнинг-пула к более широкой криптофинтех-системе. На уровне статьи данный пример иллюстрирует тезис о том, что продуктовая диверсификация требует управленческой диверсификации. Команда из специалистов разных стран становится конкурентным фактором при условии, что она работает как система передачи знаний между сервисами, а не как набор локальных исполнителей.

⁷ Составлено на основе: Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830. Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806. Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

⁸ Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488. Yusof Mohd, S. A., Zakaria, N. Can we work together? A collaborative framework for swift trust development in global virtual teams using qualitative study. *Review of International Business and Strategy*. 2025. Vol. 35, № 4. P. 485–513. DOI: 10.1108/RIBS-08-2024-0105.

⁹ Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.

Обсуждение

Первый практический вывод связан с различием трёх режимов работы распределённой команды. Операционный режим нужен для повторяемых процессов: поддержки, сопровождения, регулярных обновлений, обработки стандартных запросов. Проектный режим применяется при запуске новых сервисов, интеграции партнёров, изменении пользовательского сценария. Стратегический режим требуется там, где решение затрагивает архитектуру продуктовой системы, репутацию, долгосрочную продуктовую линию или правила выхода в новую юрисдикцию. Многие цифровые компании пропускают все типы задач через один коммуникационный канал. В результате срочное смешивается со стратегическим, а обсуждение будущего продукта теряется внутри потока операционных сообщений.

Таблица 1

Управленческие режимы распределённой международной команды Web3-компании ¹⁰

Режим работы	Тип задач	Требуемая управленческая логика	Риск при слабом управлении	Признак зрелости
Операционный	Поддержка, статусы, повторяемые процедуры, текущие обновления	Регламент передачи задач, ясные сроки, единая фиксация статусов	Потеря задачи между функциями, задержки, дублирование действий	Задача переходит между часовыми поясами без повторного объяснения
Проектный	Запуск сервиса, изменение пользовательского сценария, интеграция продукта	Временная команда, общая карта решения, ответственный за стык функций	Разрыв между разработкой, рынком и поддержкой	Решение проходит от идеи до внедрения с сохранением исходной логики
Стратегический	Масштабирование, изменение продуктовой системы, международное позиционирование	Ограниченное число центров решения, фиксация аргументов, проверка рисков	Автономные решения конфликтуют между собой	Локальная инициатива согласуется с общей архитектурой компании
Культурно-коммуникационный	Разрешение различий в темпе, стиле обратной связи, ожиданиях ответственности	Правила интерпретации, обучение коммуникации, медиаторы между командами	Неверное чтение сигналов, скрытый конфликт, падение доверия	Различия обсуждаются как рабочий параметр, а не как личная проблема

Таблица фиксирует различие между операционными, проектными и стратегическими задачами. Для Web3-компании это различие задаёт границы автономии и порядок согласования решений.

Второй практический вывод касается доверия и правил внедрения. В распределённой международной команде доверие проектируется через повторяемые управленческие действия: сотрудник понимает границы автономии, критерии оценки результата, случаи синхронного обсуждения и порядок фиксации несогласия. Сначала компания описывает типы решений и уровни автономии. Затем команда создаёт карту продуктовой ответственности: за какой сервис, метрику, пользовательский сценарий или риск отвечает каждая функция. После этого вводятся правила асинхронной комму-

¹⁰ Составлено на основе: Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. International Journal of Agile Systems and Management. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370. Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. Human Systems Management. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. Small Group Research. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.

никации: срок ответа, формат статуса, критерии завершения задачи, место фиксации решения. Только после такой подготовки имеет смысл усиливать команду новыми инструментами совместной работы. Начало с инструментов часто приводит к цифровому шуму вместо управляемой прозрачности. Для оценки управляемости распределённой команды целесообразно использовать показатели, связывающие внутренние процессы с пользовательским результатом.

Таблица 2

Метрики мониторинга распределённой команды в компании Web3¹¹

Направление мониторинга	Показатель	Что фиксирует	Управленческое применение
Передача задач	Доля задач, завершённых без повторного уточнения исходных требований	Качество первичной постановки и передачи между участниками	Выявление слабых мест в описании задач и ответственности
Асинхронная работа	Среднее время перехода задачи между часовыми поясами	Способность команды работать без постоянной синхронизации	Настройка графиков, дежурств и правил реакции
Продуктовая согласованность	Число возвратов из-за расхождения с продуктовой логикой	Связь локальных решений с общей архитектурой продуктовой системы	Корректировка правил согласования релизов
Доверие	Частота эскалаций, вызванных неясностью ответственности	Предсказуемость действий и границ полномочий	Уточнение карт ответственности и процедур решения споров
Культурная интерпретация	Количество конфликтов, связанных со стилем коммуникации	Наличие скрытых различий в ожиданиях и нормах общения	Обучение команд, назначение медиаторов, изменение формата обратной связи
Организационная память	Доля решений, зафиксированных в общей базе знаний	Сохранение опыта между сервисами и проектами	Снижение зависимости от отдельных носителей знания
Пользовательская связность	Повторяемые обращения пользователей по одной проблеме после изменений продукта	Отражение внутренних разрывов на внешнем сервисе	Связка поддержки, продукта и разработки в едином цикле улучшений

Автономия в распределённой команде требует границ. Решения, которые обратимы и находятся в пределах компетенции функции, могут оставаться на уровне команды. Решения, влияющие на пользовательские обязательства, правила сервиса, финансовую логику, партнёрские отношения или публичное позиционирование, требуют согласования. Практическая модель внедрения начинается с карты рабочих процессов между странами, функциями и продуктами, затем команда выделяет точки задержек, вводит правила фиксации решений и формирует слой продуктовой памяти. Для компаний с несколькими Web3-сервисами такая модель помогает переводить международную экспертизу в продуктовые решения, а не оставлять её на уровне локальных наблюдений.

Ограничение предложенной модели связано с отсутствием расчёта экономического эффекта распределённой команды в денежных показателях. Для такой оценки нужны внутренние дан-

¹¹ Составлено на основе: Šilenskytė, A., Butkevičienė, J., Bartminas, A. Blockchain-based connectivity within digital platforms and ecosystems in international business. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, № 3. Article 101109. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101109. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreğa, M., Pfajfar, G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. Article 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.

ные компаний, динамика затрат, скорость релизов, показатели удержания сотрудников, пользовательские метрики и сведения о сбоях. В рамках аналитической статьи такие данные не вводятся. Тем не менее модель пригодна как управленческая рамка для диагностики: она показывает, какие элементы распределённой команды следует проверять до того, как компания свяжет её работу с финансовым результатом.

Заключение

Распределённая международная команда в компании Web3 выступает частью механизма конкурентоспособности, если её работа опирается на управленческую плотность: фиксированные решения, понятные статусы, распределённую ответственность и сохранение знаний между задачами. География специалистов даёт компании доступ к разным рынкам труда и пользовательским сигналам, но сама по себе не создаёт преимущества. Преимущество появляется тогда, когда команда быстро интерпретирует изменения внешней среды, передаёт задачи между регионами без потери смысла и сохраняет единую продуктовую логику при расширении сервисной линейки.

Доверие в распределённой Web3-команде имеет операционную природу. Оно формируется через предсказуемость действий, ясность полномочий, качество обратной связи и повторяемые управленческие процедуры. Культурная неоднородность усиливает команду только при наличии правил интерпретации, иначе международный состав повышает риск скрытых конфликтов, неверного понимания задач и замедления решений.

Переход от одного продукта к сервисной системе требует от команды способности переносить знания между направлениями. Гипотеза статьи подтверждена на уровне аналитического синтеза: конкурентоспособность компании Web3 усиливается при соединении операционной прозрачности, доверия, культурной интерпретации и продуктовой ответственности. При разрыве между этими элементами распределённость увеличивает число стыков, задержек и управленческих разрывов.

Список литературы / References

1. Kloepper, S., Carbon, C.-C. Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 44, № 5. P. 890–900. DOI: 10.1177/01672533251331488.
2. Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., DeChurch, L. A. Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, № 1. P. 139–183. DOI: 10.1177/10464964231200015.
3. Li, S., Chen, Y. Governing decentralized autonomous organizations as digital commons. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 21. Article e00450. DOI: 10.1016/j.jbvi.2024.e00450.
4. Pereira, L., Jerónimo, C., Simões, F., Dias, B., Á, R. L., Costa, A., Gonçalves, R. Project virtual teams: Systematic literature review. *International Journal of Agile Systems and Management*. 2024. Vol. 17, № 1. P. 15–45. DOI: 10.1504/IJASM.2024.135370.
5. Santana, C., Albareda, L. Blockchain and the emergence of decentralized autonomous organizations (DAOs): An integrative model and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 182. Article 121806. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121806.
6. Şahin, F., Taras, V., Çetin, F., Tavoletti, E., Askun, D., Florea, L. A configurational approach for analyzing cultural values and performance in global virtual teams. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, № 1. Article 102204. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2023.102204.
7. Šilenskytė, A., Butkevičienė, J., Bartminas, A. Blockchain-based connectivity within digital platforms and ecosystems in international business. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, № 3. Article 101109. DOI: 10.1016/j.intman.2023.101109.
8. Valiente, M.-C., Pavón, J. Web3-DAO: An ontology for decentralized autonomous organizations. *Journal of Web Semantics*. 2024. Vol. 82. Article 100830. DOI: 10.1016/j.websem.2024.100830.
9. Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitrega, M., Pfajfar, G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. Article 113912. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113912.
10. Yusof Mohd, S. A., Zakaria, N. Can we work together? A collaborative framework for swift trust development in global virtual teams using qualitative study. *Review of International Business and Strategy*. 2025. Vol. 35, № 4. P. 485–513. DOI: 10.1108/RIBS-08-2024-0105.

Статья поступила в редакцию 25.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 25.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>

Обзорная статья / Review article
УДК 339.5

Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний: обзор современных подходов

Р. Ю. Малиновский

Аспирант

wowromeo@mail.ru

Международный институт информатизации
и государственного управления им. П.А. Столыпина,
Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена исследованию организационных детерминант интернационализации компаний сектора FMCG в условиях цифровой трансформации мировой экономики. Рассмотрены основные теоретические подходы к анализу международной экспансии бизнеса, включая Уппсальскую модель интернационализации, институциональный и ресурсный подходы. Проведена систематизация организационных факторов, определяющих эффективность выхода FMCG-компаний на зарубежные рынки. Выделены структурные, ресурсные, процессные и опытные детерминанты интернационализации, раскрыта их роль в формировании международной конкурентоспособности предприятий. Особое внимание уделено влиянию цифровых платформ, маркетплейсов, аналитических технологий и экосистемных моделей на процессы международного развития компаний. Установлено, что успешная интернационализация FMCG-компаний определяется сочетанием традиционных организационных преимуществ и современных цифровых компетенций. Обоснована необходимость дальнейших исследований влияния платформенных экосистем и цифровой трансформации на эффективность международной деятельности компаний потребительского сектора.

Ключевые слова: интернационализация, FMCG-компании, международная экспансия, организационные детерминанты, цифровая трансформация, международная конкурентоспособность, маркетплейсы, платформенная экономика, ресурсный подход, Уппсальская модель.

Для цитирования: Малиновский Р.Ю. Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний: обзор современных подходов. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>.

Organizational determinants of the internationalization of international FMCG companies: a review of contemporary approaches

R. Yu. Malinovsky

Postgraduate student

wowromeo@mail.ru

P.A. Stolypin International Institute of Informatization
and Public Administration,
Moscow, Russia

Abstract: The article examines organizational determinants of the internationalization of FMCG companies under conditions of digital transformation of the global economy. The main theoretical approaches to analyzing international business expansion are considered, including the Uppsala internationalization model, institutional theory, and the resource-based view. A systematization of organizational factors determining the effectiveness of FMCG companies' internationalization is presented.

© Малиновский Р.Ю., 2026
© Malinovsky R.Yu., 2026

entry into foreign markets is conducted. Structural, resource-based, process-related, and experiential determinants of internationalization are identified, and their role in shaping firms' international competitiveness is analyzed. Special attention is paid to the impact of digital platforms, online marketplaces, analytical technologies, and ecosystem-based models on companies' international development processes. It is established that successful internationalization of FMCG companies is driven by a combination of traditional organizational advantages and modern digital competencies. The need for further research into the impact of platform ecosystems and digital transformation on the effectiveness of international activities in the consumer sector is substantiated.

Keywords: internationalization, FMCG companies, international expansion, organizational determinants, digital transformation, international competitiveness, online marketplaces, platform economy, resource-based view, Uppsala model.

For citation: Malinovsky R. Yu. Organizational determinants of the internationalization of international FMCG companies: a review of contemporary approaches. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 118–124. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-118-124>.

Введение

Интернационализация является одним из важнейших направлений стратегического развития компаний сектора FMCG в современных условиях нарастающей глобальной конкуренции, цифровизации каналов, трансформации международных цепочек создания стоимости. Для производителей товаров повседневного спроса выход на зарубежные рынки — это важнейший инструмент расширения клиентской базы, диверсификации источников доходов, повышения устойчивости бизнеса и укрепления своих конкурентных преимуществ.¹ С другой стороны, международная экспансия сопряжена с серьезными рисками, возникающими на фоне институциональных ограничений, культурных различий, высокой конкуренции, логистических издержек и потребности адаптации продукции к требованиям локальных рынков.²

Исследование факторов интернационализации имеет особую важность для FMCG-компаний, так как именно в этой отрасли очень высокая конкуренция, низкая лояльность к отдельным брендам, высокая ценовая чувствительность и необходимость в эффективной дистрибуции продукции.³ В последние несколько лет также стало важным влияние цифровых платформ, маркетплейсов и экосистемных моделей взаимодействия, которые, с одной стороны, открывают компании новые возможности выхода на внешние рынки, а с другой — фиксируют требования к организационным компетенциям предприятий.⁴

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных международной экспансии бизнеса, в научной литературе сохраняется недостаточная систематизация организационных факторов, определяющих успешность интернационализации FMCG-компаний. Особый исследовательский интерес представляет интеграция классических теорий интернационализации с современными процессами цифровой трансформации и платформенной экономики.

Цель статьи заключается в систематизации современных подходов к анализу организационных детерминант интернационализации международных FMCG-компаний и выявлении ключевых факторов, определяющих эффективность выхода предприятий на зарубежные рынки.

Теоретической основой исследования выступают Уппсальская модель интернационализации, институциональный подход и ресурсная теория фирмы. Методологически работа опирается на сравнительный анализ научной литературы, систематизацию теоретических подходов и обобщение современных тенденций международного развития FMCG-компаний.

Материалы и методы

Исследование основано на систематизации и сравнительном анализе научной литературы по проблемам интернационализации компаний сектора FMCG. Теоретическую базу составляют

¹ Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. *Евразийский научный журнал*. 2024. С. 7.

² Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023. Pp. 4–5.

³ Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024. Vol. 14, Iss. 7A. С. 379.

⁴ Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. *Теория и практика общественного развития*. 2024. № 2. С. 106.

Уппсальская модель интернационализации, институциональный подход и ресурсная теория фирмы. Используются методы обобщения, классификации и структурного анализа организационных факторов международной экспансии. Дополнительно применен анализ современных тенденций цифровой трансформации международного бизнеса, включая развитие маркетплейсов и платформенной экономики. Материалы включают научные публикации по международному менеджменту, стратегическому развитию компаний и цифровым бизнес-моделям.

Результаты и обсуждение

Международная экспансия компаний традиционно объясняется через поэтапные модели выхода на внешние рынки. Одной из базовых теоретических рамок выступает Уппсальская модель интернационализации, которая описывает развитие фирмы как постепенное накопление знаний и снижение неопределенности. Компания начинает с рынков с минимальной психологической дистанцией, где проще оценить спрос и институциональные условия. На ранних этапах основным способом выхода становится экспорт, так как он требует ограниченных ресурсов и позволяет тестировать внешние рынки. По мере накопления опыта фирмы переходят к более сложным формам присутствия, включая локализацию и создание дочерних структур. Такая логика объясняет зависимость международного роста от опыта и последовательного расширения географии деятельности.⁵

В FMCG-секторе данная модель сохраняет объяснительную силу, но требует адаптации к особенностям отрасли. Рынок товаров повседневного спроса характеризуется высокой скоростью оборота продукции, низкой маржинальностью и сильной зависимостью от розничной дистрибуции. В таких условиях компании не могут опираться только на постепенное накопление опыта, так как конкуренция требует быстрой реакции. Устойчивость брендов формируется через масштаб присутствия, постоянную видимость в точках продаж и управление ценовыми и промоактивностями. Поэтому скорость реакции на изменения спроса становится ключевым фактором конкурентоспособности.⁶

Цифровая трансформация усиливает давление на классическую последовательную модель интернационализации. Развитие электронной коммерции и маркетплейсов сокращает время выхода компаний на новые рынки. Доступ к данным о потребительском поведении в реальном времени снижает неопределенность и уменьшает зависимость от длительного накопления опыта. Это формирует более гибкие траектории международного роста, где компании могут одновременно тестировать несколько рынков. В результате цифровая среда меняет саму логику расширения бизнеса, делая ее менее линейной.⁷

Платформенная экономика усиливает этот эффект и перестраивает структуру международных взаимодействий. Маркетплейсы снижают барьеры входа и уменьшают операционные и логистические издержки. Производитель получает прямой доступ к потребителю без необходимости выстраивания сложных дистрибуционных сетей. Это ускоряет масштабирование и снижает зависимость от традиционных каналов продаж. В таких условиях международная экспансия становится более распределенной по времени и рынкам, а последовательные этапы теряют жесткую структуру.

Дополнительное объяснение механизмов выхода на внешние рынки дает работа Киселиса. Автор подчеркивает роль логистической зрелости, ресурсной базы и адаптивности стратегий входа. Эффективная интернационализация требует согласования внутренних возможностей компании с характеристиками целевого рынка. Недостаточная подготовка на этапе выхода приводит к росту издержек и снижению устойчивости бизнеса. Поэтому предварительная оценка рынка и логистических возможностей становится ключевым элементом стратегии международного развития.⁸

⁵ Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. Евразийский научный журнал. 2024. С. 7.

⁶ Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023. P. 121.

⁷ Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. С. 382.

⁸ Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 102.

Институциональная перспектива расширяет анализ за счет учета различий между странами. Формальные и неформальные институты включают правовое регулирование, налоговую систему, культурные нормы и особенности потребления. Для FMCG-компаний это напрямую связано с требованиями к упаковке, сертификации и рекламным ограничениям. Чем выше институциональная дистанция, тем выше издержки адаптации продукта и маркетинга. Это ограничивает возможности стандартизации и усиливает необходимость локальных стратегий.

Ресурсная теория фирмы смещает фокус анализа на внутренние возможности компании. Международный успех определяется наличием уникальных ресурсов и способностью их эффективно использовать. Ключевую роль играют брендовый капитал, финансовая устойчивость, логистика и маркетинговые компетенции. В современных условиях важным элементом становится цифровая аналитика и управление данными. Компании с развитой ресурсной базой быстрее адаптируются к новым рынкам и повышают устойчивость международной деятельности.⁹

Современные исследования позволяют выделить четыре группы организационных детерминант интернационализации: структурные, ресурсные, процессные и опытные. Их содержание и влияние на международную экспансию систематизировано в таблице 1.

Таблица 1

Организационные детерминанты интернационализации международных FMCG-компаний¹⁰

Детерминанты	Содержание	Проявление в FMCG	Влияние на интернационализацию
Структурные	Размер компании, структура управления, степень централизации	Крупные корпорации, международные подразделения, централизованное управление	Быстрый выход на рынки, распределение рисков, масштабирование бизнеса
Ресурсные	Финансовые, технологические и нематериальные активы	Брендовый капитал, логистика, IT-системы, аналитика данных, маркетинговые компетенции	Рост конкурентоспособности, снижение издержек, расширение глобального присутствия
Процессные	Управленческие механизмы, логистика, маркетинговые и операционные процессы	Быстрый вывод товаров, адаптация ассортимента, гибкие цепочки поставок, омниканальные стратегии	Повышение эффективности выхода на рынки, снижение ошибок интернационализации
Опытные	Накопленный международный опыт компании	Работа на разных рынках, знание локальных условий и поведения потребителей	Снижение неопределенности, улучшение качества стратегических решений

Структурные параметры связаны с масштабом компании и степенью централизации управления. Ресурсные отражают финансовые и технологические возможности. Процессные определяют эффективность операционной деятельности, а опытные связаны с накопленным международным опытом.

Структурные детерминанты особенно важны для крупных FMCG-компаний. Они обеспечивают доступ к масштабным ресурсам и позволяют распределять риски между рынками. Ресурсные факторы включают не только финансовые активы, но и цифровую инфраструктуру. В современных условиях аналитика данных становится ключевым элементом управления. Это позволяет быстрее реагировать на изменения спроса и повышать точность стратегических решений.¹¹

⁹ Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 255.

¹⁰ Составлено автором по данным Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 91–204.

¹¹ Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 125.

Ресурсные детерминанты отражают совокупность активов компании, которые формируют ее способность выходить на международные рынки и удерживать позиции. В центре внимания находятся финансовые ресурсы, брендовый капитал, технологическая база и логистическая инфраструктура. Значимую роль играет уровень развития аналитики данных, поскольку он влияет на точность управленческих решений и скорость реакции на изменения спроса. Компании с сильной ресурсной базой быстрее адаптируют продукт под требования новых рынков и снижают издержки входа. В условиях FMCG-сектора это особенно важно, так как высокая конкуренция и низкая маржинальность требуют постоянной оптимизации всех операций. Согласно исследованиям, устойчивость международного роста напрямую связана с сочетанием финансовой стабильности, цифровых технологий и маркетинговых компетенций.¹²

Процессные детерминанты отражают способность компании эффективно реализовывать международную стратегию. К ним относятся логистика, маркетинговые процессы и управление ассортиментом. В FMCG-секторе особенно важна скорость вывода продукта на рынок. Также критична гибкость цепочек поставок и способность быстро адаптировать продукт. Эти факторы напрямую влияют на успешность международной экспансии.¹³

Дополнительную роль в цифровой среде играет маркетинговая трансформация. Исследования показывают рост значимости цифровых каналов продвижения, включая социальные сети и инфлюенсеров. Это усиливает влияние коммуникаций на поведение потребителей и ускоряет формирование спроса. Бренды получают возможность точнее работать с аудиторией и повышать эффективность продвижения. Конкурентоспособность все больше зависит от качества цифрового взаимодействия.¹⁴

Опытные детерминанты связаны с накопленным знанием о зарубежных рынках. Компании с большим международным опытом лучше понимают поведение потребителей и особенности регулирования. Это снижает уровень неопределенности и повышает качество управленческих решений. Опыт позволяет быстрее адаптировать стратегии входа и снижать ошибки на новых рынках. В результате повышается устойчивость международного развития.

Важным направлением исследований становится концепция внутренних возможностей фирмы. Авторы подчеркивают роль динамических способностей, которые позволяют компаниям адаптироваться к изменениям среды. Рынки отличаются по структуре спроса, уровню конкуренции и культурным особенностям. Это формирует высокую степень неопределенности. В таких условиях способность быстро перестраивать ресурсы становится критическим фактором успеха.¹⁵

Динамические способности позволяют FMCG-компаниям быстрее адаптировать продуктовые линейки и маркетинговые стратегии. Это снижает зависимость от длительного накопления опыта. В результате международная экспансия становится более гибкой и менее линейной. Компании могут одновременно работать на нескольких рынках с разными условиями. Такой подход повышает эффективность глобального развития.

Отдельное значение имеет развитие омниканальных стратегий. Они объединяют онлайн и офлайн каналы в единую систему взаимодействия с потребителем. Это снижает фрагментацию спроса и повышает стабильность продаж. В FMCG-секторе омниканальность усиливает синхронизацию маркетинга и логистики. Также повышается качество клиентского опыта и точность управления спросом.

Стратегия частных торговых марок усиливает позиции ритейла на международных рынках. Развитие собственных брендов позволяет контролировать цену и маржинальность. В условиях высокой конкуренции это становится важным инструментом дифференциации. FMCG-компа-

¹² Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 255.

¹³ Алькарни, А. М. А., Платонова, Е. Д. Формирование элементов стратегии выхода организации на международные рынки. Форум молодых ученых. 2025. 6(106). С. 42.

¹⁴ Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). P. 43.

¹⁵ Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 5.

нии используют этот подход для укрепления позиций в рознице. Это повышает устойчивость бизнеса и расширяет каналы продаж.¹⁶

ESG-факторы формируют дополнительное направление международной конкуренции. Экологические стандарты, социальная ответственность и прозрачность цепочек поставок влияют на выбор потребителей. Компании, которые учитывают ESG-требования, получают конкурентные преимущества. Также снижаются институциональные барьеры при выходе на новые рынки. Это становится важной частью долгосрочной стратегии развития.

Важный вклад в анализ международной экспансии FMCG-компаний представлен исследованием кейсов выхода российских компаний через глобальные маркетплейсы. Авторы показывают, что платформенные модели ускоряют интернационализацию и снижают барьеры входа. При этом ключевую роль играет цифровая инфраструктура и способность компаний работать с данными. Это подтверждает ускорение международных стратегий в условиях платформенной экономики.¹⁷

Синтез рассмотренных подходов формирует комплексную модель интернационализации FMCG-компаний. Она объединяет ресурсные, процессные, структурные и динамические элементы. Успешная международная экспансия зависит от баланса между внутренними возможностями и внешними условиями рынка. Компании, которые быстрее адаптируются к изменениям, получают устойчивые конкурентные преимущества. В результате международное развитие становится результатом не только ресурсов, но и способности к постоянной трансформации.

Заключение

Проведенное исследование систематизирует ключевые теоретические подходы к интернационализации FMCG-компаний и показывает их изменение под влиянием цифровой экономики.

Анализ Уппсальской модели подтверждает ее базовую применимость для объяснения последовательного выхода компаний на зарубежные рынки через накопление опыта и снижение неопределенности. При этом цифровая среда ослабляет роль психологической дистанции и ускоряет переход между этапами интернационализации. Развитие маркетплейсов и электронной коммерции сокращает время выхода на новые рынки и уменьшает зависимость от длительного накопления рыночного опыта.

Институциональный подход подчеркивает значимость различий между странами, связанных с регулированием, культурой и структурой спроса. Эти различия формируют дополнительные барьеры и требуют адаптации продуктовых, ценовых и коммуникационных стратегий. Ресурсная теория фирмы дополняет этот вывод, показывая ключевую роль брендового капитала, логистики, цифровых технологий и маркетинговых компетенций как основы устойчивого международного развития.

Современные исследования фиксируют рост значимости организационных детерминант интернационализации. Структурные, ресурсные, процессные и опытные факторы формируют взаимосвязанную систему, которая определяет скорость и качество выхода компании на внешние рынки. Их согласованное развитие повышает устойчивость международной экспансии и снижает стратегические риски.

Отдельное внимание в работе уделено влиянию цифровой трансформации. Использование данных, аналитики и омниканальных моделей меняет логику управления FMCG-компаниями. Решения все чаще основываются на анализе потребительского поведения в реальном времени, что усиливает точность маркетинговых и логистических процессов.

Концепция внутренних возможностей фирмы дополняет теоретическую основу исследования и акцентирует внимание на роли динамических способностей. Способность быстро перестраивать ресурсы и процессы под изменяющиеся условия рынка становится ключевым фактором международной конкурентоспособности. В то же время сопоставление теоретических подходов показывает, что в научной литературе недостаточно раскрыта связь между динамическими спо-

¹⁶ Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 124. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.

¹⁷ Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 8.

способностями и фактической эффективностью международной экспансии FMCG-компаний в цифровой среде. Ограниченно исследовано влияние маркетинговых и платформенной экономики на изменение традиционной последовательности выхода на зарубежные рынки. Также сохраняется дефицит эмпирических работ, которые интегрируют ESG-факторы в модели интернационализации и оценивают их влияние на стратегические решения компаний.

Список литературы

1. Autere, O., Sandnes, J. Beyond Borders: The Ability of FMCG Companies Leveraging their Internal Capabilities Internationally. Lund University, School of Economics and Management. 2023. Pp. 1–98.
2. Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). Pp. 39–48.
3. Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023.
4. Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 122–132. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.
5. Алексейчева, И. Л., Магомедов, М. М. Современные тренды развития рынка товаров повседневного спроса. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. С. 379–391.
6. Алькарни, А. М. А., Платонова, Е. Д. Формирование элементов стратегии выхода организации на международные рынки. Форум молодых ученых. 2025. 6(106). С. 39–45.
7. Власов А.В., Паньшин А.И. Вопросы электронной коммерции и трансграничной торговли в России как участнике ЕАЭС. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 1. С. 54–59.
8. Илькевич, С. В. Детерминанты выбора стратегий выхода российских промышленных предприятий на внешние рынки на основе платформенных моделей B2C и B2B. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2024. 15(2). С. 91–204.
9. Киселис, А. Стратегии выхода компаний на внешние рынки: логистика, ресурсы и адаптация. Теория и практика общественного развития. 2024. № 2. С. 100–108.
10. Комлева, К. Э. и др. Логистика и операционные процессы в международных компаниях. Российский экономический вестник. 2023. Том 6, № 1. С. 254–256.
11. Лузянин, М. А. Ключевые аспекты процесса выхода компании на международные рынки. Вестник Евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5. С. 1–9.
12. Уколова, Н. Ресурсный подход к развитию международных компаний. Евразийский научный журнал. 2024. С. 7–8.

References

1. Autere, O., Sandnes, J. Beyond Borders: The Ability of FMCG Companies Leveraging their Internal Capabilities Internationally. Lund University, School of Economics and Management. 2023. Pp. 1–98.
2. Chowdhury, M. S. A., Nath, A. Exploring the Challenges and Opportunities of Digital Marketing Adoption in the Multinational FMCG Sector. Corporate Sustainable Management Journal. 2024. 2(1). Pp. 39–48.
3. Thain, G., Bradley, J. FMCG: The Power of Fast-Moving Consumer Goods. First Edition Design Publishing. 2023.
4. Usmanov, M. FMCG entry strategies in Central Asia. Society and Innovations. Special Issue 04(2023). Pp. 122–132. — URL: <https://inscience.uz/index.php/socinov/index>.
5. Alekseycheva, I. L., Magomedov, M. M. Modern trends in the development of the market for consumer goods. Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2024. Vol. 14, Is. 7A. S. 379–391.
6. Alcarni, A. M. A., Platonova, E. D. Formation of elements of the organization's exit strategy to international markets. Young Scientists Forum. 2025. 6(106). S. 39–45.
7. Vlasov A.V., Panshin A.I. Issues of e-commerce and cross-border trade in Russia as a member of the EAEU. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. VOL. 23. № 1. S. 54–59.
8. Ilkevich, S. V. Determinants of choosing strategies for Russian industrial enterprises to enter foreign markets based on platform models B2C and B2B. Strategic decisions and risk management. 2024. 15(2). S. 91–204.
9. Kiselis, A. Strategies for companies to enter foreign markets: logistics, resources and adaptation. Social development theory and practice. 2024. № 2. S. 100–108.
10. Komleva, K. E. et al. Logistics and operational processes in international companies. Russian Economic Bulletin. 2023. Volume 6, No. 1. S. 254–256.
11. Luzyanin, M. A. Key aspects of the company's entry into international markets. Bulletin of Eurasian Science. 2022. T. 14. № 5. S. 1–9.
12. Ukolova, N. Resource approach to the development of international companies. Eurasian Scientific Journal. 2024. S. 7–8.

Статья поступила в редакцию 10.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 10.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-125-136>

Научная статья / Original article
УДК 658.8

Гибридная модель привлечения венчурного капитала с последовательным переключением между холодным и теплым каналами на основе данных об откликах

А. А. Мастыкина

Генеральный директор

am@fundraisly.com

Accumulator Fundraising LLC dba Fundraisly,
Буэнос-Айрес, Аргентина

Аннотация: В статье рассмотрена гибридная модель привлечения венчурного капитала, которая переключается между холодной рассылкой и теплым поиском связей по графу, опираясь на данные об откликах из системы управления отношениями с клиентами. Цель исследования состоит в разработке и оценке маршрутизации инвесторских коммуникаций, при которой отсутствие отклика инвестора после серии писем запускает поиск теплого представления через основателей портфельных компаний, со-инвесторов или прямых коннекторов. Актуальность работы вытекает из сжатия венчурной ликвидности, роста требований к качеству сигнала и ограничений изолированного применения холодной рассылки и теплых рекомендаций. Научная новизна заключается в трактовке поведенческого статуса инвестора как алгоритмического триггера переключения каналов. Результаты показывают, что фильтрация инвесторов, многошаговые цепочки писем и интеграция социального капитала повышают вовлеченность, снижают риск выгорания базы и преобразуют коммуникации в квалифицированные переговоры. Статья адресована исследователям венчурного финансирования, основателям стартапов, операторам фандрайзинговых платформ и специалистам по коммуникациям инвесторов.

Ключевые слова: гибридный фандрайзинг, венчурный капитал, социальный капитал, теория сигнализирования, автоматизация рассылки, поведенческие данные, маршрутизация данных.

Для цитирования: Мастыкина А.А. Гибридная модель привлечения венчурного капитала с последовательным переключением между холодным и теплым каналами на основе данных об откликах. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 125–136. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-125-136>.

A hybrid venture capital fundraising model with sequential switching between cold and warm channels based on response data

A. A. Mastykina

CEO

am@fundraisly.com,

Accumulator Fundraising LLC dba Fundraisly,
Buenos Aires, Argentina

Abstract: The paper examines a hybrid venture capital fundraising model that switches between cold outreach and warm, graph-based connection search, driven by CRM response data. The aim of the study is to develop and evaluate the routing of investor communications, in which the absence of an investor response after a series of emails prompts a search for a warm introduction through portfolio founders, co-investors, or direct connectors. The relevance of the work derives from contracting venture liquidity, rising demands on signal quality, and the limitations of applying cold outreach and warm referrals in isolation. The scientific novelty consists of treating the behavioral status of an investor

as an algorithmic trigger for channel switching. Findings indicate that investor filtering, multi-step email sequences, and the integration of social capital raise engagement, reduce the risk of base burnout, and convert communications into qualified negotiations. The article addresses researchers in venture financing, startup founders, operators of fundraising platforms, and specialists in investor communications.

Keywords: hybrid fundraising, venture capital, social capital, signaling theory, outreach automation, behavioral data, data routing.

For citation: Mastykina A.A. A hybrid venture capital fundraising model with sequential switching between cold and warm channels based on response data. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 125–136. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-125-136>.

Введение

Венчурная индустрия за последние несколько лет претерпела трансформации. Рынок сместился от парадигмы избыточной ликвидности к парадигме жесткой оценки прибыльности, минимизации рисков и удлинения инвестиционных циклов. По глобальным аналитическим отчетам объем капитала, привлеченного венчурными фондами, снизился до 102 миллиардов долларов США в 2024 году, что составляет менее трети рекордных значений 2022 года и наименьший уровень с 2016 года¹. Число венчурных сделок сократилось на 16,9% на фоне давления со стороны ограниченных партнеров, которые требуют от управляющих фондами сосредоточиться на возврате вложенного капитала². В таких макроэкономических условиях стартапы ранних стадий конкурируют за внимание инвестора. Проблема усугубляется тем, что традиционные методы привлечения капитала, опирающиеся на теплые связи или на массовые холодные рассылки, демонстрируют ограничения конверсии³.

Венчурное инвестирование функционирует через призму теории социального капитала, где доверие, репутация и доступ к ресурсам передаются через закрытые социальные сети. Теоретические основания, заложенные Коулменом и развитые в концепции структурных дыр Берта, предполагают, что связи между группами, лишенными прямого контакта, дают информационные и экономические преимущества⁴. В контексте венчурного фандрайзинга исследования подтверждают, что теплые контакты дают долю откликов 30–70% и приводят к содержательным переговорам в несколько раз чаще холодных обращений⁵. Эффект возникает потому, что рекомендатель задействует социальный капитал для снижения информационной асимметрии между основателем и инвестором и выступает гарантом базовой адекватности проекта. Зависимость от закрытых сетей доверия создает проблему масштабирования и усиливает системные искажения, при которой талантливые основатели без изначального доступа к элитным образовательным, географическим или профессиональным хамам отсечены от капитала вне зависимости от качества их продуктов⁶.

¹ McKinsey & Company. McKinsey global private markets report 2025: Braced for shifting weather. 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2025> (дата обращения: 07.05.2026). — Текст: электронный.

² PitchBook-NVCA. Q2 2025 PitchBook-NVCA venture monitor. National Venture Capital Association. 2025. — URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q2-2025-pitchbook-nvca-venture-monitor> (дата обращения: 19.05.2026). — Текст: электронный.

³ Удальцова Н.Л., Пылев С.А. Венчурное финансирование и как найти деньги в стартап. Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 10. С. 3795–3816.

⁴ Chetty R., Jackson M.O., Kuchler T. et al. Social capital I: Measurement and associations with economic mobility. *Nature*. 2022. Т. 608. № 7921. P. 108–121. Рогозин Д.М. Перспективы развития теории социального капитала. Экономическая социология. 2023. Т. 24. № 4. С. 12–37.

⁵ Carni M., Gur T., Maaravi Y. Entrepreneurs social capital in overcoming business challenges: Case studies of seven greentech, climate tech and agritech startups. *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 19. P. 8371. Hahn D., Minola T., Vismara S., Agayre D. Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs? *Small Business Economics*. 2024. Т. 63. № 2. P. 627–653.

⁶ Wang X., Wu L., Hitt L.M. Social media alleviates venture capital funding inequality for women and less connected entrepreneurs. *Management Science*. 2024. Т. 70. № 2. P. 1093–1112. Proano Sónchez F.X., Bojica A.M. Gender differences in the use of social capital for entrepreneurial activity within contexts of poverty. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. Т. 14. № 4. P. 1857–1886.

Массовая холодная рассылка решает проблему масштабируемости через технологическую автоматизацию при низкой операционной эффективности. Доля откликов на холодные инвестиционные письма по индустрии держится в диапазоне 1–5% из-за информационного шума и защитных барьеров, которые поддерживают венчурные капиталисты⁷. Теория сигнализирования, выдвинутая Спенсом и примененная в современных исследованиях предпринимательства, объясняет эту динамику. В условиях неопределенности инвесторы ищут затратные, верифицируемые сигналы качества стартапа, которые трудно имитировать⁸. Шаблонное холодное письмо без глубокой персонализации или внешней социальной валидации воспринимается инвестором как сигнал низкого качества разряда пустых слов. Сообщение не налагает издержек на отправителя и игнорируется⁹. Основатели оказываются в методологической ловушке. Перед ними выбор между узким медленным теплым каналом с сильной конверсией и широким быстрым холодным подходом с низкой конверсией.

Актуальность исследования проистекает из рыночной потребности в системных решениях на основе данных, которые преодолевают ограничения традиционных стратегий фандрайзинга. Большинство существующих технологических платформ автоматизации процессов оптимизируют единственный канал через массовую рассылку писем либо через визуализацию имеющихся связей в LinkedIn. Процесс интеграции остается ручной работой основателей.

Проблема исследования состоит в отсутствии обоснованной, эмпирически проверенной и алгоритмически описанной методологии интеграции холодного и теплого каналов привлечения инвестиций. Такая методология должна позволить стартапу перераспределять транзакционные и коммуникационные ресурсы, исходя из поведенческих данных инвесторов.

Цель работы заключается в разработке, спецификации и эмпирической оценке гибридной модели привлечения венчурного капитала, основанной на последовательном переключении между холодными коммуникационными цепочками и теплым поиском связей по графу, где триггером переключения выступают данные об откликах из системы управления отношениями с клиентами.

В рамках исследования сформулированы и решены пять задач. Первая задача касается анализа теоретической базы венчурного фандрайзинга через интеграцию положений теории социального капитала и теории информационного сигнализирования в контексте цифровизации инвестиционных процессов. Вторая задача состоит в описании системной и методологической архитектуры гибридной платформы для маршрутизации инвестиционных запросов с изложением механизмов холодной автоматизации и экспорта теплых связей. Третья задача охватывает количественный анализ эффективности таргетированных многошаговых холодных рассылок на основе агрегированных статистических данных реальных кампаний. Четвертая задача покрывает разработку и формализацию алгоритма переключения каналов на основе поведенческих триггеров с фокусом на использовании основателей портфельных компаний как агентов-мостов. Пятая задача выявляет и систематизирует ограничения, потенциальные риски и барьеры внедрения предложенной алгоритмической модели.

Научная новизна заключается в концептуализации алгоритмического поведенческого триггера переключения в контексте фандрайзинга. Статус взаимодействия инвестора с холодным каналом, например систематическое игнорирование многошаговой цепочки писем, впервые трактуется как математический сигнал для автоматического запуска ресурсоемкого теплого поиска по графу. Междисциплинарный синтез подхода на основе данных с классическим выстраиванием отношений через наведение мостов над структурными дырами представлен как единый, итерируемый и управляемый процесс.

⁷ Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. Т. 49. № 2. P. 571–598.

⁸ Svetek M. Signaling in the context of early-stage equity financing: Review and directions. *Venture Capital*. 2022. Т. 24. № 1. P. 71–104. Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. Т. 47. № 6. P. 2419–2464.

⁹ Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. Т. 48. № 1. P. 274–309.

Вклад автора состоит в следующем. Работа трактует поведенческий статус инвестора внутри системы управления отношениями с клиентами как алгоритмический триггер переключения каналов. Отсутствие ответа на четырех точках контакта преобразуется из пассивной метрики в исполняемую инструкцию, которая запускает теплый поиск по графу через основателей портфельных компаний, со-инвесторов и прямых коннекторов. Более ранние исследования рамочно описывают холодную рассылку и теплые рекомендации как параллельные тактики, выбираемые основателем до старта кампании. Автор переосмысливает их как последовательные состояния единого процесса, управляемого данными об откликах.

Практический вклад состоит в документированном протоколе маршрутизации с четырьмя состояниями отклика, такими как В плане, Отказ, На рассмотрение и Звонок, с явными правилами переходов и определенным резервным путем к основателям портфельных компаний целевых фондов, которые закрыли раунд в течение последних двух лет и работают в смежных отраслях. Основатели получают исполняемую схему, заменяющую разрозненные решения о том, стоит ли отправить напоминание или искать представление. Автор очерчивает границы применимости платформы и называет свежесть данных, алгоритмический детерминизм, эффект зловещей долины при гиперперсонализации и этику разбора метаданных условиями, от которых зависит эффект модели.

Материалы и методы

Для обеспечения достоверности результатов и полноты раскрытия проблематики исследование применяет смешанный методологический подход. Подход сочетает теоретический синтез фундаментальных концепций с эмпирическим количественным анализом рыночных данных. Методологическая основа работы опирается на контент-анализ технической документации специализированной фандрайзинговой инфраструктуры формата SaaS, статистический когортный анализ результатов многошаговых почтовых кампаний и систематический обзор современной академической литературы.

Теоретический фундамент работы дает систематический анализ научной литературы. Концепции почерпнуты из академических публикаций, индексируемых в международных наукометрических базах Scopus и Web of Science. Фокус сделан на работах, исследующих влияние систем машинного обучения и автоматизации на процесс оценки и поиска стартапов¹⁰, а также на публикациях, которые развивают и адаптируют теорию сигнализирования к реалиям цифрового предпринимательства¹¹. Подход позволил концептуализировать поведенческие реакции инвесторов, отраженные в открытиях писем и кликах по ссылкам, как квалифицирующие сигналы, снижающие неопределенность для обеих сторон.

Анализ макроэкономических и отраслевых отчетов проведен для оценки рыночного контекста 2024–2026 годов. Проанализированы институциональные отчеты глобальных консалтинговых структур и ассоциаций венчурного капитала, включая Глобальный отчет о рынках частного капитала McKinsey 2025 года¹² и Венчурный монитор PitchBook-NVCA¹³. Эти источники сформировали по-

¹⁰ Montanaro B., Croce A., Ughetto E. Venture capital investments in artificial intelligence. *Journal of Evolutionary Economics*. 2024. Т. 34. № 1. P. 1–28. Bazaz A., Ji Y., Socal M.P., Kang S.-Y. Trends in venture capital investment in AI-driven biopharmaceutical startups. *Journal of Medical Internet Research*. 2026. Т. 28. P. e84968.

¹¹ Svetek M. Signaling in the context of early-stage equity financing: Review and directions. *Venture Capital*. 2022. Т. 24. № 1. P. 71–104. Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. Т. 47. № 6. P. 2419–2464. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. Т. 48. № 1. P. 274–309. Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. Т. 49. № 2. P. 571–598.

¹² McKinsey & Company. McKinsey global private markets report 2025: Braced for shifting weather. 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2025> (дата обращения: 07.05.2026). — Текст: электронный.

¹³ PitchBook-NVCA. Q2 2025 PitchBook-NVCA venture monitor. National Venture Capital Association. 2025. — URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q2-2025-pitchbook-nvca-venture-monitor> (дата обращения: 19.05.2026). — Текст: электронный.

нимание текущего состояния рыночной ликвидности, эволюции стратегий распределения капитала и причин снижения эффективности традиционных методов привлечения инвестиций.

Кейс-стади и контент-анализ технической документации проведены по архитектуре специализированной фандрайзинговой платформы формата SaaS. Исходные материалы составили транскрипции обучающих видеороликов и описательные структуры, раскрывающие рабочую логику продукта. Подход позволил реконструировать механику экспорта теплых связей, логику формирования холодных кампаний и принципы классификации лидов.

Статистический и когортный анализ составил эмпирическую часть исследования. База опирается на агрегированные сырые данные из аналитических панелей и таблиц системы управления отношениями с клиентами, содержащих статистику по десяткам тысяч отправленных инвестиционных писем. Количественные метрики проанализированы на различных стадиях коммуникационной воронки, от первого до четвертого письма-напоминания, и включают абсолютные показатели рассылки, относительные уровни открытий, кликов и ответов, а также итоговую бизнес-конверсию в назначенные звонки.

Источниковая база исследования состоит из трех категорий материалов. Теоретический фундамент образуют работы по теории сигналирования¹⁴, которые дают рамку для интерпретации поведения инвесторов и объясняют, почему алгоритмически выверенные холодные сообщения преодолевают барьер пустых слов. Основу для понимания механизмов теории социального капитала и наведения мостов над структурными дырами составили работы¹⁵, которые объясняют, как наведение мостов через портфельных основателей повышает вероятность успешного финансирования. Публикации об автоматизации, предиктивных моделях и цифровых платформах¹⁶ дали основу для понимания того, как трансформируется поиск и отбор стартапов на ранних стадиях, а работа о наведении мостов и факторах принятия решений¹⁷ использована для понимания роли связей-мостов. Цифровизация финансового рынка и связанные с ней барьеры в виде низкой ликвидности и сложностей масштабирования рассмотрены в работе по финтеху¹⁸.

Рыночную базу составили отчеты ведущих консалтинговых агентств. McKinsey сообщает о снижении объемов фандрайзинга до 102 миллиардов долларов и о давлении на метрику возврата вложенного капитала¹⁹. PitchBook-NVCA предоставил статистику по динамике венчурных сделок и конверсии ранних стадий на этапах пресид и сид по США и в мире²⁰.

¹⁴ Svetek M. Signaling in the context of early-stage equity financing: Review and directions. *Venture Capital*. 2022. Т. 24. № 1. P. 71–104. Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. Т. 47. № 6. P. 2419–2464. Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. Т. 49. № 2. P. 571–598.

¹⁵ Carni M., Gur T., Maaravi Y. Entrepreneurs social capital in overcoming business challenges: Case studies of seven greentech, climate tech and agritech startups. *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 19. P. 8371. Hahn D., Minola T., Vismara S., Agyare D. Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs? *Small Business Economics*. 2024. Т. 63. № 2. P. 627–653. Chetty R., Jackson M.O., Kuchler T. et al. Social capital I: Measurement and associations with economic mobility. *Nature*. 2022. Т. 608. № 7921. P. 108–121. Wang X., Wu L., Hitt L.M. Social media alleviates venture capital funding inequality for women and less connected entrepreneurs. *Management Science*. 2024. Т. 70. № 2. P. 1093–1112.

¹⁶ Montanaro B., Croce A., Ughetto E. Venture capital investments in artificial intelligence. *Journal of Evolutionary Economics*. 2024. Т. 34. № 1. P. 1–28. Bazaz A., Ji Y., Socal M.P., Kang S.-Y. Trends in venture capital investment in AI-driven biopharmaceutical startups. *Journal of Medical Internet Research*. 2026. Т. 28. P. e84968. Mazzocchi F.J., Lucarelli C. Success or failure in equity crowdfunding? A systematic literature review and research perspectives. *Management Research Review*. 2023. Т. 46. № 6. P. 790–831.

¹⁷ Proaño Sánchez F.X., Bojica A.M. Gender differences in the use of social capital for entrepreneurial activity within contexts of poverty. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. Т. 14. № 4. P. 1857–1886.

¹⁸ Шувалова О.С., Орлова О.Ю. Цифровизация финансового рынка: вызовы и возможности. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2024. № 3 (147). С. 46–49.

¹⁹ McKinsey & Company. McKinsey global private markets report 2025: Braced for shifting weather. 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2025> (дата обращения: 07.05.2026). — Текст: электронный.

²⁰ PitchBook-NVCA. Q2 2025 PitchBook-NVCA venture monitor. National Venture Capital Association. 2025. — URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q2-2025-pitchbook-nvca-venture-monitor> (дата обращения: 19.05.2026). — Текст: электронный.

Практическая база исследования построена на четырех первичных документах. Транскрипция видеороликов послужила источником контент-анализа для реконструкции архитектуры модели и дала бизнес-логику сканирования социальных сетей с интеграцией LinkedIn и разбором метаданных электронной почты, принципы классификации целевых инвесторов по отрасли, стадии и географии, а также логику ранжирования связей. Статистический файл стал основным массивом для количественного анализа и содержит пять независимых массивов в виде скриншотов панелей и табличных выгрузок, которые отображают недельную когортную динамику кампаний с середины мая по начало июня. Документ концептуальной структуры послужил рамкой для описания логики переключения между холодными цепочками и теплыми каналами. Документ ограничений вывел из анализа математические спецификации весов ранжирования на основе машинного обучения, технические протоколы доменной системы имен и алгоритмы выявления скрытых связей. Статья сосредоточена на бизнес-логике маршрутизации и анализе поведенческих данных.

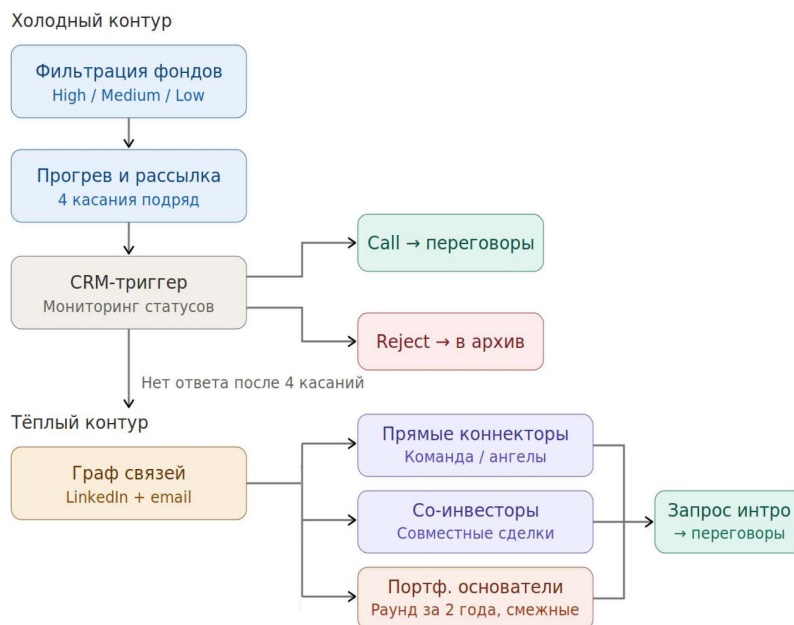
Изученная в работе гибридная модель представляет собой замкнутую систему из двух параллельных контуров, управляемых единой системой управления отношениями с клиентами на основе данных об откликах. Холодный контур обеспечивает автоматизированное масштабирование. Механика начинается с предварительного отбора венчурных фондов по фильтрам релевантности, таким как высокая, средняя и низкая. Фильтр географии отбирает фонды по регионам подтвержденных исторических инвестиций и исключает из расчета местоположение штаб-квартиры фонда. Для повышения точности данных система требует загрузки ссылок на профили фондов в CrunchBase, поскольку использование корпоративных сайтов ведет к потерям данных через веб-редиректы и множественные домены. После инфраструктурной подготовки, которая включает обязательный двухнедельный прогрев почтовых аккаунтов для обхода спам-фильтров, система запускает многошаговые коммуникационные цепочки. Процесс имеет нелинейную структуру. Последующие напоминания генерируются автоматически и отправляются всем адресатам, которые не ответили, вне зависимости от того, когда началось первичное взаимодействие.

Теплый контур опирается на интеллектуальное сканирование существующих профессиональных сетей команды стартапа. Модель использует экспорт пользовательских архивов LinkedIn в виде сообщений и контактов, а также анализ метаданных почтовых аккаунтов, таких как Gmail и Outlook. Система анализирует только заголовки писем, такие как отправитель и получатель, домены и частота контактов, а содержание писем не затрагивается, что обеспечивает соблюдение протоколов приватности. Сканирование дает граф связей, в котором все контакты дифференцированы на сильные, подтвержденные реальной перепиской, и слабые, представляющие формальные добавления в сеть. На основе графа система выявляет кратчайшие пути к целевым фондам по трем категориям коннекторов. Первую категорию составляют прямые члены инвестиционных команд или ангельские инвесторы. Вторую категорию составляют со-инвесторы, то есть фонды, которые ранее инвестировали совместно с текущими инвесторами стартапа. Третью категорию составляют основатели портфельных компаний целевых фондов.

Триггер переключения составляет центральный концептуальный элемент методологии. Мониторинг статусов взаимодействия в интегрированной системе управления отношениями с клиентами, таких как: «В плане», «Отказ», «На рассмотрении» и «Звонок», определяет следующие шаги. Инвесторы со статусом «В плане», которые не ответили на полную холодную цепочку писем, перенаправляются алгоритмически. Отсутствие отклика запускает автоматизированный поиск альтернативного теплого пути. Процесс движется от экстенсивного масштабирования в холодном контуре к интенсивному точечному проникновению через теплый контур. Архитектура гибридной системы привлечения венчурного капитала показана на рисунке 1.

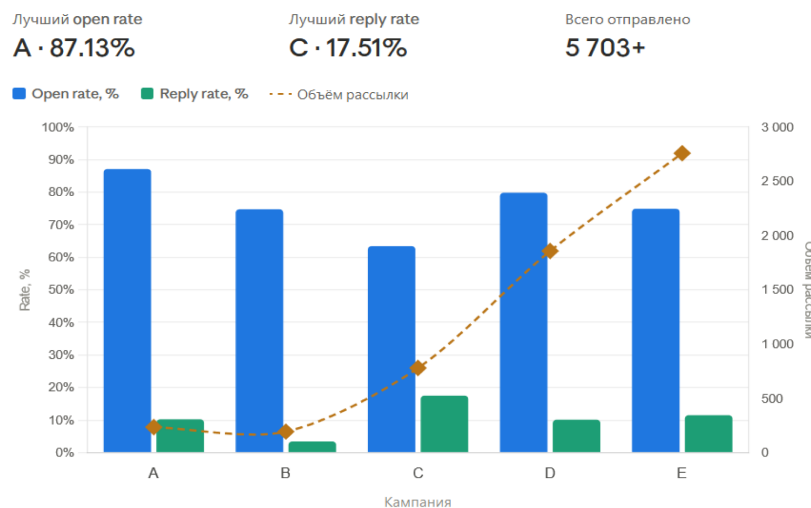
Результаты и обсуждение

Эмпирический анализ данных и теоретический синтез результатов позволяют утверждать, что изолированное использование каналов привлечения венчурного капитала, будь то только холодный или только теплый, оказывается операционно неэффективным в современных макроэкономических условиях. Раздел представляет результаты оценки эффективности холодных автоматизированных кампаний, рассматривает архитектуру и логику переключения на теплый контур и дает оценку гибридной модели с фокусом на ее преимуществах и барьерах.

Рис. 1. Архитектура гибридной системы привлечения венчурного капитала²¹

Эмпирические данные и изученной платформы указывают на повышенные показатели вовлеченности, которые расходятся с распространенным в венчурной индустрии взглядом, будто холодная рассылка утратила эффективность. По текущим рыночным стандартам доля откликов холодных B2B-кампаний редко превышает 1–5%. Результаты показывают, что холодные рассылки, усиленные глубокой фильтрацией на основе данных, могут служить инструментами преодоления информационной асимметрии. Высокие показатели объясняются качеством предварительной сегментации с делением на высокую, среднюю и низкую релевантность, а также использованием персонализированных триггеров в теле письма, таких как автоматическая подстановка похожих сделок, которые упоминают общие портфельные компании или релевантных конкретному фонду конкурентов.

Анализ кросс-секционных панелей на агрегированном эмпирическом массиве позволяет систематизировать результаты пяти кампаний разного масштаба в единую сводку. Сравнительные показатели представлены на рисунке 2.

Рис. 2. Сравнительная эффективность холодных почтовых кампаний А-Е по метрикам открытий и ответов²²²¹ Разработано автором.²² Разработано автором.

Даже при запуске масштабных рассылок, таких как кампания Е и кампания Д, доля открытий держится на уровне 77–79%. Метрика ответов в крупных массивах колеблется в диапазоне 10,11–11,33%, что превышает среднерыночные значения в 2–3 раза. Пиковая доля открытий 87,13% зафиксирована в малой узко таргетированной когорте кампании А с 235 отправлениями. Абсолютный максимум конверсии в ответы составил 17,51% в кампании С при объеме 780 писем.

Приведенные показатели объясняются в рамках теории сигнализирующего. По работам о сигнализирующем²³ в условиях неопределенности первичная аналитика данных позволяет стартапу составить сообщение, которое венчурный капиталист воспринимает как затратный релевантный сигнал. Сообщение преодолевает первичный когнитивный фильтр и не классифицируется как дешевый спам.

Холодная рассылка в сфере привлечения венчурных инвестиций представляет собой процедурный алгоритм. Анализ недельных таблиц, которые отслеживают когорты контактов с 15 мая по 8 июня, раскрывает эволюцию поведения инвесторов на различных стадиях точек контакта. Данные систематизированы на рисунке 3.

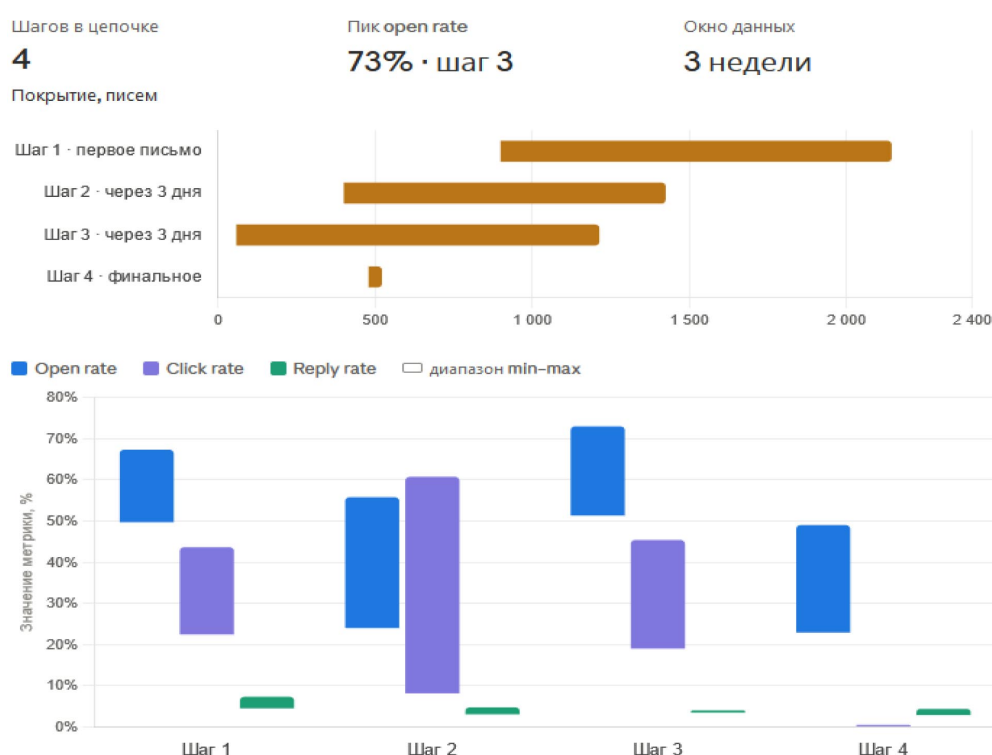


Рис. 3. Усредненная когортная динамика эффективности многошаговой почтовой цепочки, построенная на основе данных за три недели²⁴

Анализ метрик вскрывает контринтуитивные поведенческие паттерны инвесторов. Эффект накопленной легитимности проявляется в метрике кликов по ссылке, которая отражает переход к изучению презентации или комнаты данных. Показатель во втором и третьем письмах не демонстрирует ожидаемого затухания. В отдельных когортах наблюдается взрывной рост показателя, например скачок с 8,13% в первую неделю рассылок до 60,71% ко второй неделе второго письма. Эмпирические данные показывают, что инвесторы редко вкладывают когнитивные усилия в изучение материалов

²³ Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. Т. 47. № 6. Р. 2419–2464. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. Т. 48. № 1. Р. 274–309.

²⁴ Разработано автором.

при первом контакте. Последовательное напоминание через 3 дня выстраивает доверие и легитимность отправителя.

Исчерпание метрик вовлеченности на поздних стадиях проявляется иначе. К четвертому письму число кликов по ссылке падает до нуля. Парадокс состоит в том, что стадия по-прежнему порождает прямые текстовые ответы. Инвестор уже ознакомился с документацией на предшествующих стадиях. К четвертой точке контакта он приходит к бинарному решению, либо вступить в диалог, либо выдать формальный отказ.

Линейная масштабируемость автоматизированного холодного канала имеет математический предел при любой метрике. Часть отфильтрованной базы целевых инвесторов переходит в статус В плане, который обозначает ожидание без ответа, либо в статус Отказ. Продолжение рассылки писем инвесторам, которые игнорируют четыре точки контакта подряд, ведет к репутационным потерям и риску блокировки домена. В точке исчерпания холодного контура становится необходимым вмешательство гибридной логики переключения.

Многие стартапы рассматривают теплую и холодную рассылку как изолированные взаимоисключающие стратегии. В предложенной гибридной модели они концептуализируются как последовательные состояния единого бизнес-процесса. Алгоритмическая маршрутизация опирается на четыре базовых состояния отклика. При обнаружении прямой теплой связи запрос на представление отправляется через текущих инвесторов или команду. При отсутствии прямой связи запускается холодная цепочка точек контакта. Положительный ответ или статус Звонок ведет к стадии прямых переговоров. Прямой отказ приводит к архивированию целевого фонда. Отсутствие отклика после четырех точек контакта служит триггером, который активирует концепцию портфельных основателей, после чего ведется поиск основателей из смежных отраслей, которые привлекли раунд от данного фонда в течение последних двух лет, и устанавливается равноправная связь в LinkedIn для последующей отправки запроса на представление.

Переключение определяется входящими данными об откликах. Если инвестор с высокой оценкой релевантности систематически не отвечает на автоматизированную цепочку писем, статус отсутствия ответа запускает тактическое изменение. Активируется аналитический инструмент поиска через концепцию портфельных основателей. Система выявляет основателей, которые привлекли капитал от молчащего целевого фонда в течение последних двух лет и работают в смежных отраслях. С социологической точки зрения механизм опирается на теорию наведения мостов над структурными дырами²⁵. Стартап формирует новую социальную связь типа связующего социального капитала с портфельным основателем. Психология равноправного взаимодействия с высокой вероятностью приводит к успеху, поскольку опытные основатели проявляют эмпатию и делятся инсайтами из работы со своими инвесторами. После установления базового доверия стартап запрашивает у основателя рекомендацию целевому фонду. Недостижимый в холодном канале инвестор попадает в зону охвата фонда через доверенного теплого агента-посредника, чье мнение фонд ценит. Такая синергия составляет уникальный авторский вклад гибридной модели. Отказ в одном канале переносит лид в другой обрабатывающий шлюз.

Иные типы коннекторов возникают из сканирования существующих сетей. Со-инвесторы выявляются через анализ перекрестных инвестиций, который сопоставляет текущих инвесторов стартапа с фондами, инвестировавшими совместно с ними по списку капитализации. Сообщение формата с упоминанием совместных синдицированных инвестиций с текущим инвестором служит сигналом качества, заякоренным на финансовом доверии²⁶.

²⁵ Carni M., Gur T., Maaravi Y. Entrepreneurs social capital in overcoming business challenges: Case studies of seven greentech, climate tech and agritech startups. *Sustainability*. 2024. Т. 16. № 19. Р. 8371. Chetty R., Jackson M.O., Kuchler T. et al. Social capital I: Measurement and associations with economic mobility. *Nature*. 2022. Т. 608. № 7921. Р. 108–121. Proaño Sánchez F.X., Bojica A.M. Gender differences in the use of social capital for entrepreneurial activity within contexts of poverty. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. Т. 14. № 4. Р. 1857–1886.

²⁶ Hahn D., Minola T., Vismara S., Agyare D. Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs? *Small Business Economics*. 2024. Т. 63. № 2. Р. 627–653.

Интеграция механизмов в единую экосистему дала практические бизнес-результаты. Главная метрика итогового успеха фандрайзинговой рассылки заключается в числе реально назначенных звонков с инвесторами. Анализ двух отчетных периодов демонстрирует тенденцию к росту числа встреч. В период с 15 мая по 4 июня недельная динамика квалифицированных назначенных звонков составила 11, 9 и 14 встреч. В период с 19 мая по 8 июня динамика выглядит как 14, 17 и 21 назначенная встреча в неделю. Гибридная фильтрация и комбинированный подход позволили стартапам пробиться через фильтры и установить прямые контакты на уровне партнеров и лиц, принимающих решения, таких как Зак Коэн и Брэндон Глеклен, с представителями элитных и нишевых венчурных фондов в виде Picus Capital, SignalFire, Almaz Capital, Motivate Venture Capital, Silicon Gardens и TMT Investments. Результат подтверждает, что гибридная модель преобразует формальные метрики открытий писем в реальные инвестиционные переговоры.

Внедрение предложенной гибридной модели влечет несколько рисков, которые заслуживают критической рефлексии. Деградация данных и риск нерелевантности возникают потому, что успех автоматизированного контура с показателями выше 70% открытий зависит от свежести фильтров. Венчурные фирмы динамичны и смещают инвестиционные тезисы при переходе от одного фонда к другому. Например, второй фонд мог специализироваться на финтехе, тогда как новый третий фонд сфокусирован на генеративном искусственном интеллекте. Когда разбор базы через CrunchBase опирается на устаревшую историческую информацию, автоматизация способна привести к рассылке нерелевантных предложений и нанести репутационный ущерб стартапу²⁷.

Алгоритмический детерминизм и ложноотрицательные решения образуют второй риск. Жесткая триггерная маршрутизация несет риск ошибочной классификации. Инвестор мог пропустить четыре письма подряд из-за высокой загрузки, отпуска или закрытия другой сделки. Жесткий алгоритмический переход в категорию поиска теплого представления через портфельных основателей способен растянуть процесс коммуникации на месяцы, тогда как отложенное на месяц напоминание могло бы дать немедленный результат.

Эффект зловещей долины при гиперперсонализации возникает потому, что по мере осознания инвестиционными партнерами повсеместного использования инструментов искусственного интеллекта и SaaS для автоматизированного сбора переменных о похожих сделках и генерации персонализированных первых строк такие сообщения теряют силу социальных сигналов. Венчурный капиталист может распознать, что упоминание портфельной компании сгенерировано алгоритмически, тогда письмо теряет ценность и возвращается в категорию пустых слов²⁸.

Этика и границы разбора социальных сетей образуют четвертый барьер. Механизмы сканирования метаданных почтовых клиентов, таких как Outlook и Gmail, и архивов сообщений LinkedIn для определения силы связи вызывают вопросы с позиции информационной этики и корпоративной безопасности. Поставщики платформы заявляют, что анализируют только заголовки и метаданные без доступа к тексту сообщений. Строгие политики информационной безопасности внутри корпораций способны сделать техническую реализуемость экспорта теплой сети непрактичной.

Заключение

Современный ландшафт венчурного финансирования характеризуется структурным снижением объемов ликвидности и высокой степенью неопределенности. Переход от интуитивных методов фандрайзинга к системным инфраструктурам на основе данных становится необходимым. Исследование теоретически обосновало и эмпирически проиллюстрировало гибридную модель привлечения венчурного капитала. Модель закрывает разрыв между высокой масштабируемостью и низкой конверсией холодной рассылки, а также между высокой эффективностью и ограниченной масштабируемостью теплых представлений.

²⁷ Montanaro B., Croce A., Ughetto E. Venture capital investments in artificial intelligence. *Journal of Evolutionary Economics*. 2024. Т. 34. № 1. Р. 1–28.

²⁸ Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. Т. 49. № 2. Р. 571–598. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. Т. 48. № 1. Р. 274–309.

Анализ статистических данных масштабных почтовых кампаний показывает, что алгоритмическая фильтрация и многошаговые цепочки писем повышают вовлеченность в холодном канале с долей открытий до 87% и прямой долей ответов выше 17%. Доказано, что последующие точки контакта во втором и третьем письмах выстраивают доверие и повышают кликабельность до 60%.

Главное научное и прикладное достижение работы состоит в разработке алгоритма динамической триггерной маршрутизации. Исследование показало, что исчерпание потенциала холодного канала, о котором свидетельствует систематическое отсутствие отклика, запускает активацию теплового сетевого графа. Концепция таргетированного взаимодействия с основателями портфельных компаний целевого фонда подтвердила свою валидность как инструмент наведения мостов над структурными дырами. Такой синтез снижает риск выгорания базы инвесторов и применяет теорию социального капитала как динамический процесс упреждающего конструирования связей.

Практическая значимость работы заключается в предоставлении основателям стартапов ранних стадий ясной, математически обоснованной операционной рамки. Вместо хаотичных попыток найти нужные знакомства или массовой рассылки шаблонного спама основатели применяют двухвекторную гибридную систему. Подход оптимизирует временной ресурс команды, минимизирует транзакционные издержки и максимизирует шансы конверсии сделки, порождая до 21 квалифицированной встречи в неделю. Перспективы дальнейших исследований могут быть направлены на интеграцию предиктивной семантической аналитики текстов входящих ответов инвесторов для более тонкой и автономной маршрутизации коммуникационных потоков.

Список литературы

1. Rogozin D. M. Perspectives of development of the theory of social capital. *Economic Sociology*. 2023. T. 24. № 4. С. 12–37.
2. Udal'tsova N. L., Pylev S. A. Venture financing and how to find money in a startup. *Creative Economy*. 2023. T. 17. № 10. С. 3795–3816.
3. Shuvailova O. S., Orlova O. Yu. Digitalization of the financial market: challenges and opportunities. *News of the Saint-Petersburg State Economic University*. 2024. № 3 (147). С. 46–49.
4. Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. T. 47. № 6. P. 2419–2464.
5. Bazaz A., Ji Y., Socal M. P., Kang S.-Y. Trends in venture capital investment in AI-driven biopharmaceutical startups. *Journal of Medical Internet Research*. 2026. T. 28. P. e84968.
6. Carni M., Gur T., Maaravi Y. Entrepreneurs social capital in overcoming business challenges: Case studies of seven greentech, climate tech and agritech startups. *Sustainability*. 2024. T. 16. № 19. P. 8371.
7. Chetty R., Jackson M. O., Kuchler T. et al. Social capital I: Measurement and associations with economic mobility. *Nature*. 2022. T. 608. № 7921. P. 108–121.
8. Hahn D., Minola T., Vismara S., Agyare D. Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs? *Small Business Economics*. 2024. T. 63. № 2. P. 627–653.
9. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. T. 48. № 1. P. 274–309.
10. Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. T. 49. № 2. P. 571–598.
11. Mazzocchi F. J., Lucarelli C. Success or failure in equity crowdfunding? A systematic literature review and research perspectives. *Management Research Review*. 2023. T. 46. № 6. P. 790–831.
12. McKinsey & Company. McKinsey global private markets report 2025: Braced for shifting weather. 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2025> (дата обращения: 07.05.2026). — Текст: электронный.
13. Montanaro B., Croce A., Ughetto E. Venture capital investments in artificial intelligence. *Journal of Evolutionary Economics*. 2024. T. 34. № 1. P. 1–28.
14. PitchBook-NVCA. Q2 2025 PitchBook-NVCA venture monitor. National Venture Capital Association. 2025. — URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q2-2025-pitchbook-nvca-venture-monitor> (дата обращения: 19.05.2026). — Текст: электронный.
15. Proaño Sánchez F. X., Bojica A. M. Gender differences in the use of social capital for entrepreneurial activity within contexts of poverty. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. T. 14. № 4. P. 1857–1886.
16. Svetek M. Signaling in the context of early-stage equity financing: Review and directions. *Venture Capital*. 2022. T. 24. № 1. P. 71–104.

17. Wang X., Wu L., Hitt L.M. Social media alleviates venture capital funding inequality for women and less connected entrepreneurs. *Management Science*. 2024. T. 70. № 2. P. 1093–1112.

References

1. Rogozin D.M. Prospects for the development of social capital theory. *Journal of Economic Sociology*. 2023. T. 24. № 4. P. 12–37.
2. Shuvalova O.S., Orlova O.Yu. Digitalization of the financial market: Challenges and opportunities. *Izvestia of Saint Petersburg State University of Economics*. 2024. № 3 (147). P. 46–49.
3. Udaltsova N.L., Pylev S.A. Venture financing and how to find money for a startup. *Creative Economy*. 2023. T. 17. № 10. P. 3795–3816.
4. Bafera J., Kleinert S. Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. T. 47. № 6. P. 2419–2464.
5. Bazaz A., Ji Y., Socal M.P., Kang S.-Y. Trends in venture capital investment in AI-driven biopharmaceutical startups. *Journal of Medical Internet Research*. 2026. T. 28. P. e84968.
6. Carni M., Gur T., Maaravi Y. Entrepreneurs social capital in overcoming business challenges: Case studies of seven greentech, climate tech and agritech startups. *Sustainability*. 2024. T. 16. № 19. P. 8371.
7. Chetty R., Jackson M.O., Kuchler T. et al. Social capital I: Measurement and associations with economic mobility. *Nature*. 2022. T. 608. № 7921. P. 108–121.
8. Hahn D., Minola T., Vismara S., Agyare D. Do exploration and exploitation in university research drive early-stage equity financing of university spin-offs? *Small Business Economics*. 2024. T. 63. № 2. P. 627–653.
9. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: On the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2024. T. 48. № 1. P. 274–309.
10. Kleinert S., Hildebrand M. Venture capitalists decision-making in hot and cold markets: The effect of signals and cheap talk. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2025. T. 49. № 2. P. 571–598.
11. Mazzocchi F.J., Lucarelli C. Success or failure in equity crowdfunding? A systematic literature review and research perspectives. *Management Research Review*. 2023. T. 46. № 6. P. 790–831.
12. McKinsey & Company. McKinsey global private markets report 2025: Braced for shifting weather. 2025. — URL: <https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/global-private-markets-report-2025> (date of access: 07.05.2026). — Text: electronic.
13. Montanaro B., Croce A., Ughetto E. Venture capital investments in artificial intelligence. *Journal of Evolutionary Economics*. 2024. T. 34. № 1. P. 1–28.
14. PitchBook-NVCA. Q2 2025 PitchBook-NVCA venture monitor. National Venture Capital Association. 2025. — URL: <https://pitchbook.com/news/reports/q2-2025-pitchbook-nvca-venture-monitor> (date of access: 19.05.2026). — Text: electronic.
15. Proaño Sánchez F.X., Bojica A.M. Gender differences in the use of social capital for entrepreneurial activity within contexts of poverty. *Entrepreneurship Research Journal*. 2024. T. 14. № 4. P. 1857–1886.
16. Svetek M. Signaling in the context of early-stage equity financing: Review and directions. *Venture Capital*. 2022. T. 24. № 1. P. 71–104.
17. Wang X., Wu L., Hitt L.M. Social media alleviates venture capital funding inequality for women and less connected entrepreneurs. *Management Science*. 2024. T. 70. № 2. P. 1093–1112.

Статья поступила в редакцию 26.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 26.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-137-144>

Научная статья / Original article
УДК 658.7:338.45:005.52

Методические подходы к управлению тендерной активностью на предприятиях промышленного инжиниринга

А. В. Матвиенко

Заместитель директора по продажам

andrej.matviencko@gmail.com

ООО «СГА-Инжиниринг»,
Санкт-Петербург, Россия

Аннотация: Статья посвящена методическому осмыслению тендерной активности предприятий промышленного инжиниринга, выпускающих сложное оборудование полного цикла под проектные требования заказчика. Актуальность темы связана с ростом доли закупок, где конкурентоспособность предложения складывается на пересечении инженерной проработки, коммерческого расчета и организационной дисциплины. Цель работы состоит в разработке логики управления тендерным процессом от отбора возможности до накопления опыта после завершения процедуры. Материалом послужил корпус современных рецензируемых публикаций по управлению заявками, подготовке предложений, производству под заказ, закупочному управлению и межфункциональному взаимодействию. В аналитической части раскрыты критерии решения об участии, модель подготовки заявки и способы закрепления тендерного знания. Практическая ценность связана с применением предложенной логики в работе тендерных, инженерных и экономических подразделений.

Ключевые слова: тендерная активность, промышленный инжиниринг, управление заявками, подготовка предложений, технико-коммерческое предложение, межфункциональная координация, go/no-go решение, производство под заказ, закупочные процедуры, управление знаниями.

Для цитирования: Матвиенко А.В. Методические подходы к управлению тендерной активностью на предприятиях промышленного инжиниринга. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 137–144. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-137-144>.

Methodological approaches to tender activity management at industrial engineering enterprises

A. V. Matvienko

Deputy Sales Director

andrej.matviencko@gmail.com

SGA-Engineering LLC,
Saint Petersburg, Russia

Abstract: The article is devoted to a methodological understanding of the tendering activity of industrial engineering enterprises that produce complex full-cycle equipment to meet the customer's design requirements. The relevance of the topic is related to the growing share of purchases, where the competitiveness of the offer is formed at the intersection of engineering, commercial calculation and organizational discipline. The purpose of the work is to develop a logic for managing the tender process from the selection of an opportunity to the accumulation of experience after the completion of the procedure. The material is a corpus of modern peer-reviewed publications on bid management, proposal preparation, custom manufacturing, procurement management, and cross-functional interaction. The analytical part reveals the criteria for the decision on participation, the model of application preparation and ways to consolidate the tender knowledge. The practical value is associated with the application of the proposed logic in the work of tender, engineering and economic departments.

© Матвиенко А.В., 2026
© Matvienko A.V., 2026

Keywords: *tendering activity, industrial engineering, bid management, preparation of proposals, technical and commercial proposal, cross-functional coordination, go/no-go solution, custom manufacturing, procurement procedures, knowledge management.*

For citation: *Matvienko A.V. Methodological approaches to tender activity management at industrial engineering enterprises. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 137–144. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-137-144>.*

Введение

Предприятия промышленного инжиниринга выходят на тендерный рынок с продуктом, который чаще всего еще не существует в готовом виде. Заказчик запрашивает проектное решение под конкретные параметры среды, давления, компоновки, материалов, сертификации, монтажа и последующего сопровождения. В такой ситуации тендерная процедура превращается в управленческий узел: через него проходят инженерная оценка, производственная загрузка, калькуляция, снабженческая проверка и коммерческая стратегия. Ошибка на ранней стадии ведет к входу в заведомо убыточный проект, срыву сроков подготовки или подаче формально полной, но технически слабой заявки.

Цель статьи состоит в разработке методических ориентиров управления тендерной активностью на предприятиях промышленного инжиниринга через увязку трех линий: решения об участии, межфункциональной сборки тендерного предложения и последующего накопления организационного опыта. Для достижения цели решаются три задачи. Первая связана с раскрытием критериев и организационной логики go/no-go решения. Вторая направлена на описание типовой модели подготовки технико-коммерческого предложения в условиях проектной продукции. Третья посвящена систематизации подходов к использованию результатов прошлых тендеров в последующих циклах.

Научная новизна работы определяется переносом дискуссии об управлении заявками и закупочной координации в сферу промышленного инжиниринга, где исход тендера зависит от согласованности инженерной, снабженческой, экономической и коммерческой проработки. Гипотеза исследования сводится к следующему положению: предсказуемость тендерной активности на таких предприятиях растет при наличии формализованного решения об участии, координационного ядра тендерного процесса и обратной связи, переводящей отдельные исходы закупок в повторно используемое знание.

Методы и материалы

Корпус исследования сформирован на базе публикаций 2022–2026 гг., выявленных через Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight и Taylor & Francis по сочетаниям запросов, связанных с tendering, bid/no-bid decision, proposal development, engineer-to-order, public procurement, cross-functional coordination, procurement governance и market engagement. В финальный массив вошло 15 статей. Внутри массива выделены смысловые группы: исследования выбора тендерной возможности, работы по инженерной неопределенности и проектной продукции, публикации о координации продаж, предпродажной подготовке и межфункциональной сборке предложения, исследования по компетенциям, рыночному взаимодействию и организационному обучению в закупках.

Применены анализ источников, сравнительное сопоставление, концептуальный синтез, типологизация управленческих решений и аналитическое обобщение.

Результаты

В исследованиях решения об участии в тендере (bid/no-bid decision) устойчиво повторяется положение: участие в закупке начинается не с комплектации файлов, а с проверки совпадения проектных параметров тендера с внутренним профилем исполнителя¹. Для промышленного ин-

¹ Boykin E., McCue C., Atkinson C., Prier E. Understanding factors associated with the decision not to bid — empirical tests and strategies for improving public procurement. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. Vol. 37. P. 1–20. DOI: 10.1108/JPBFAFM-09-2024-0173. Olatunji O. A., Ramanayaka C.E.D., Ullah F. Project attributes influencing contractors' bid decision. *Built Environment Project and Asset Management*. 2025. Vol. 16, № 1. P. 20–37. DOI: 10.1108/BEPM-11-2024-0272. Oz B. A non-price-based tender evaluation methodology considering tenderers' self-confidence with partial value functions and time decay analysis. *Expert Systems with Applications*. 2024. Vol. 252. Art. 124186. DOI: 10.1016/j.eswa.2024.124186.

жиниринга данный шаг приобретает повышенную жесткость. Предприятие предлагает заказчику не товар из каталога, а способность спроектировать, изготовить, укомплектовать и подтвердить пригодность решения под конкретный режим эксплуатации. По этой причине первичный фильтр строится вокруг четырех опор. Первая связана с технической достижимостью. Вторая касается производственной и проектной загрузки. Третья относится к ожидаемой экономике сделки. Четвертая отражает стратегическую ценность заказчика или сектора.

Сопоставление нескольких исследовательских позиций уточняет данную логику. В публикации о проектных атрибутах, влияющих на тендерное решение, внимание поставщика связывается со свойствами проекта, которые задают сложность исполнения, степень неопределенности и профиль риска². Исследование причин отказа от участия смещает акцент к барьерам входа, транзакционным издержкам и параметрам самой процедуры³. Работа о ценовых моделях в B2B и B2G тендерах раскрывает другую сторону: даже при наличии рыночного интереса предприятие часто не располагает рабочей моделью расчета цены под сложный конкурсный сценарий, из-за чего решение об участии принимается на неполной базе⁴. Исследование неценовой оценки тендеров показывает, что победа уже не сводится к минимальной цене, поэтому ранний отказ от участия из-за более высокой себестоимости иногда оказывается ошибочным, если техническая часть сильнее предложения конкурентов. Для целей статьи из данного сопоставления следует прикладной вывод: go/no-go решение в промышленном инжиниринге требует многокритериальной процедуры, где финансовый фильтр работает вместе с инженерным и стратегическим.

Техническая достижимость особенно отчетливо раскрывается в литературе по производству под заказ (engineer-to-order, ЕТО). В таких системах неопределенность возникает не на последнем шаге, а при формулировании будущего предложения⁵. Исследование по моделированию рисков при определении предложения связывает стадию подготовки с извлечением и структурированием знаний о рисках, скрытых в технических требованиях заказчика⁶. Для предприятия промышленного инжиниринга данный вывод имеет прямое методическое следствие. Тендерный отдел не ограничивается проверкой комплекта документов и сроков. Он запускает внутреннюю процедуру извлечения критичных параметров из технического задания: условия среды, требования к материалам, ограничения по компоновке, обязательные сертификаты, нестандартные испытания, зависимость от внешних поставщиков, монтажные и логистические риски. Работа по неопределенности в ЕТО-секторе подтверждает эту линию на уровне цепочки поставок и производственной организации: источники неопределенности распределены между спросом, внутренними процессами, снабжением и системой управления, поэтому ранняя инженерная декомпозиция тендерного задания снижает риск ложного оптимизма.

Следующий методический шаг связан с маршрутом согласования. Решение об участии в тендере для предприятий промышленного инжиниринга целесообразно строить как короткую формальную процедуру, где тендерная функция инициирует оценку, инженерный блок определяет выполнимость, производство подтверждает ресурсную доступность, снабжение проверяет критические позиции, экономический блок рассчитывает приемлемый диапазон цены, а коммерческое руководство принимает итоговое решение. Такой порядок сохраняет управленческое ус-

² Olatunji O.A., Ramanayaka C.E.D., Ullah F. Project attributes influencing contractors' bid decision. *Built Environment Project and Asset Management*. 2025. Vol. 16, № 1. P. 20–37. DOI: 10.1108/BEPAM-11-2024-0272.

³ Boykin E., McCue C., Atkinson C., Prier E. Understanding factors associated with the decision not to bid — empirical tests and strategies for improving public procurement. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. Vol. 37. P. 1–20. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2024-0173.

⁴ Herrmann H., Cobo Martín M. J. Bidding for B2B or B2G tenders: toward the adoption of pricing models in practice. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 1495–1533. DOI: 10.1007/s11301-024-00424-1.

⁵ Alfnes E., Gosling J., Naim M., Dreyer H.C. Rearticulating supply chain design and operation principles to mitigate uncertainty in the Norwegian engineer-to-order shipbuilding sector. *International Journal of Production Economics*. 2023. Vol. 262. Art. 108903. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108903. Ayachi R., Guillon D., Aldanondo M., Vareilles E., Coudert T., Beauregard Y., Geneste L. Risk knowledge modeling for offer definition in customer-supplier relationships in Engineer-To-Order situations. *Computers in Industry*. 2022. Vol. 138. Art. 103608. DOI: 10.1016/j.compind.2022.103608.

⁶ Там же.

мотрение, но убирает случайность. В литературе по компетенциям закупочной деятельности устойчивый результат связывается не с индивидуальной интуицией, а с разложением работы на процедурные, реляционные и обеспечивающие компетенции. Для рассматриваемой темы из этого следует: зрелая тендерная активность формируется там, где решение об участии выходит из зоны неформальных переговоров между отделами и получает проверяемую схему прохождения⁷.

Литература по предпродажной подготовке, крупным B2B-сделкам и сервисизации помогает понять, почему в промышленном инжиниринге техническая часть предложения влияет на исход конкурса почти наравне с ценой. В работах о пути заказчика в B2B-сегменте путь покупающей организации описывается как серия согласований между специалистами, подразделениями и уровнями принятия решений. Для тендера на сложное оборудование такая многослойность усиливается. Заказчик оценивает стоимость, инженерную логику, полноту ответа на условия эксплуатации, качество допущений, достоверность сроков и способность поставщика удержать проектную дисциплину после победы⁸.

В исследовании предпродажной подготовки как совместного создания ценности показано, что управление возможностью и разработка предложения опираются на интенсивное взаимодействие функций, а ценность предложения собирается из нескольких профессиональных оптик, а не из единого коммерческого расчета. Работа по сервисным продажам в индустриальном B2B усиливает этот тезис: зрелые продажи опираются на структурированную координацию знания, функций и клиентских интерфейсов. Обзор микротактик крупных B2B-сделок показывает, что успех крупных сделок поддерживается управлением заинтересованными сторонами, действиями вокруг продуктового решения и коммерческими тактиками. Для промышленного тендера данные группы действий присутствуют одновременно, но центр тяжести смещается к продуктивно-инженерному слою. Он задает пределы коммерческого маневра.

По этой причине типовая модель подготовки заявки для предприятий промышленного инжиниринга строится не по административной схеме, а по логике последовательного наполнения предложения содержанием. Сначала фиксируется матрица требований заказчика. Затем формируется техническая концепция и перечень отклонений либо допущений. После этого запускается расчет стоимости, сроков, потребности в закупаемых узлах и загрузки внутренних мощностей. Следующий шаг связан с компоновкой итогового технико-коммерческого предложения с привязкой документов, сертификатов, референций, календарных параметров и условий поставки. Коммерческая упаковка завершает инженерную сборку, а не заменяет ее. Эта логика представлена на рисунке 1.

Рисунок фиксирует управленческий цикл, а не порядок делопроизводственных операций. При проектной продукции слабое место тендера обычно появляется на стыке функций. Инженерная группа видит технический риск, снабжение фиксирует риск поставки, экономисты видят просадку маржи, коммерческий блок стремится удержать клиента. Без координационного ядра эти сигналы не складываются в единое решение. Публикации по управлению закупочной деятельностью и разворачиванию компетенций показывают, что формализация процесса повышает

⁷ Taheriruh M., Jááskeläinen A., Loijas K., Harrison D. Developing and deploying competences for innovative public procurement: a network perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2025. Vol. 31, № 4. Art. 101039. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101039. Kovalchuk, A. (2025). Theoretical and methodological foundations of comprehensive business consulting. *International Journal of Science and Research Archive*, 15(1), 310–316. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.15.1.0953>.

⁸ De Keyser A., Antonetti P., Rouziou M., Béal M., Wang Z.-H., Grégoire Y., Lussier B. Understanding the B2B customer experience and journey: A convergence-based lens. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 198. Art. 115481. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115481. Rateb M.Z., Keating B.W., Wang S. Micro-level tactics salespeople use to pursue large B2B deals: A semi-systematic review and research agenda. *Industrial Marketing Management*. 2025. Vol. 131. P. 17–30. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.09.001. Kowalkowski C., Kramer V., Eravci S., Salonen A., Ulaga W. Selling and sales management for successful servitization: a systematic review and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2025. Vol. 45, № 4. P. 319–345. DOI: 10.1080/08853134.2025.2502168. Selviaridis K., Uyarra E. How intermediaries manage knowledge to support public procurement of innovation: The case of UK defence. *Research Policy*. 2025. Vol. 54, № 10. Art. 105335. DOI: 10.1016/j.respol.2025.105335.

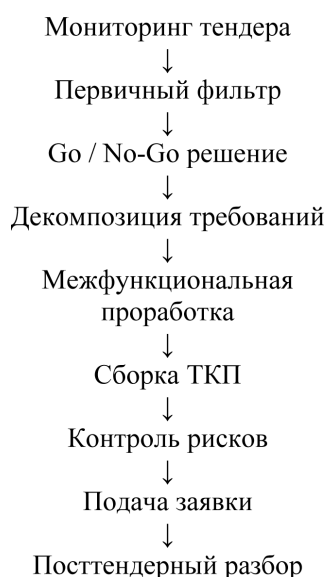


Рис. 1. Логика управления тендерной активностью на предприятиях промышленного инжиниринга ¹²

прозрачность обмена и удерживает качество решений в межфункциональной среде ⁹.

В тендерной деятельности предприятий полного цикла проигрыш и победа приобретают управленческую ценность при последующем разборе. Литература по рыночному взаимодействию, посредничеству в передаче знаний и участию поставщиков в закупках подтверждает, что качество будущих предложений растет там, где организация превращает каждую процедуру в источник уточненного знания о требованиях заказчика, барьерах входа, форматах коммуникации и собственных слабых местах ¹⁰. Для предприятия промышленного инжиниринга данный вывод переводится в управленческую плоскость. После каждого тендера нужны структурированные записи о причинах отклонения, проигрыша, ценового давления, спорных технических формулировках, неудачных шаблонах и успешных аргументах.

Публикации о поставщиках в закупках и о выборе поставщика подводят к еще одному наблюдению ¹¹. Чем выше формализация критериев отбора, тем выше значимость накопленного доказательного материала о собственном исполнении. В промышленном инжиниринге таким материалом

становятся реестры исполненных проектов, типовые таблицы соответствия, библиотеки сертификатов, перечни стандартных узлов, шаблоны разделов технико-коммерческого предложения и база ранее принятых технических решений. Работа по автоматизации подготовки заявок усиливает этот тезис с цифровой стороны: автоматизация дает пользу при наличии очищенного и структурированного массива повторяемых фрагментов предложения.

Обсуждение

Передача всей полноты полномочий коммерческому блоку повышает риск переоценки шансов участия. Перевод управления в инженерный блок, напротив, усиливает технический консерватизм и сокращает число входящих возможностей. Более устойчивая конструкция возникает там, где тендерная функция управляет маршрутом, но не подменяет профильные заключения. В такой схеме каждое подразделение отвечает за собственный участок неопределенности, а итоговое решение формируется на общей панели критериев. Для практического внедрения пригодна матрица управленческих решений, приведенная в таблице 1.

Матрица показывает, что устойчивость тендерного процесса достигается через ясное распределение зон заключения. Без такой декомпозиции решение распадается на конфликт локальных интересов. Коммерческий блок стремится удержать шанс входа в закупку, производство сни-

⁹ Giodziński E., Szyborski M. Vendor selection criteria and formalization of project procurement management and governance. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. P. 4470–4480. DOI: 10.1016/j.procs.2024.09.297. Taheriruh M., Jääskeläinen A., Loijas K., Harrison D. Developing and deploying competences for innovative public procurement: a network perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2025. Vol. 31, № 4. Art. 101039. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101039.

¹⁰ Berkhout P., Rainville A., Janssen M., Frenken K. Does market engagement in public procurement foster innovation? Results from a Pan-European survey. *Research Policy*. 2026. Vol. 55, № 1. Art. 105372. DOI: 10.1016/j.respol.2025.105372. Flynn A. Research on SME involvement in public procurement: A review, critique and conceptual framework. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2026. Vol. 32, № 2. Art. 101052. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101052. Selviaridis K., Uyarra E. How intermediaries manage knowledge to support public procurement of innovation: The case of UK defence. *Research Policy*. 2025. Vol. 54, № 10. Art. 105335. DOI: 10.1016/j.respol.2025.105335.

¹¹ Kwasafu O. K., Saghatforoush E., Govender N. A generative AI model for automating construction bid preparation. *International Journal of Construction Management*. 2026. P. 1–21. DOI: 10.1080/15623599.2026.2629023.

¹² Разработано автором.

Таблица 1

Матрица управленческих решений по стадиям тендерной активности предприятия промышленного инжиниринга¹³

Стадия	Управленческий вопрос	Ответственный	Результат
Просмотр закупки	Соответствие профилю	Тендерный отдел	Карточка тендера
Инженерная оценка	Реализуемость	Инженеры	Заключение
Ресурсная оценка	Наличие мощностей	Производство	Подтверждение
Экономическая оценка	Допустимая цена	Экономисты	Диапазон цены
Стратегическое решение	Ценность клиента	Руководство	Go / No-Go
Подготовка ТКП	Полнота предложения	Межфункциональная группа	Финальный документ
Разбор	Причины исхода	Все участники	База знаний

жает нагрузку, инженеры защищают техническую репутацию, экономисты ограничивают ценовой риск.

Следующий шаг связан с измерением качества тендерной функции. Наблюдение только за долей побед дает искаженную картину. Высокая доля побед при узком входном фильтре скрывает упущенные возможности. Низкая доля побед при агрессивном участии часто указывает на перегрузку инженерного блока и лишние затраты на подготовку. Поэтому мониторинг лучше строить через набор разнонаправленных метрик, отраженных в таблице 2.

Таблица 2

Показатели мониторинга тендерной активности на предприятиях промышленного инжиниринга¹⁴

Группа	Индикатор	Смысл
Селективность	Доля одобренных тендеров	Качество отбора
Скорость	Время подготовки ТКП	Координация
Техническая полнота	Замечания к ТКП	Качество инженерии
Экономика	Пересмотр цены	Стабильность расчетов
Обучение	Наличие разборов	Передача опыта
Повторное использование	Доля шаблонов	Зрелость базы
Результат	Структура исходов	Управляемость

Для промышленного инжиниринга полезнее смотреть на внутреннюю механику процесса. Если предприятие сократило долю поздних ценовых пересчетов, уменьшило число технических замечаний, ускорило сбор финального ТКП и ввело обязательный разбор завершенных процедур, оно уже усилило тендерную устойчивость, даже если интегральная доля побед вырастет позднее.

Сначала вводится формальная карточка go/no-go решения с ограниченным числом критериев и обязательными заключениями функций. Затем предприятие закрепляет единую матрицу состава ТКП, где каждый раздел имеет владельца, срок и правило проверки. Следующий этап

¹³ Разработано автором.¹⁴ Разработано автором.

связан с базой повторно используемых материалов: сертификатов, типовых разделов, референций, библиотек технических решений и таблиц соответствия требованиям. После стабилизации содержательной базы предприятие переходит к цифровым средствам автоматизации, поскольку информационная система без подготовленного контента переносит старые ошибки в ускоренном режиме.

В нефтегазовом сегменте тендерная активность проходит через повышенную плотность квалификационных требований, аудитов площадок, документирования и подтверждения происхождения либо соответствия продукции. В таких условиях тендерная функция сближается с организационным контролем качества. Предприятие предъявляет заказчику изделие и доказательство собственной технологической дисциплины. По этой причине тендерная активность в отрасли тяготеет к управлению доказательной базой: кто хранит актуальные сертификаты, кто обновляет реестры допусков, кто подтверждает производственные возможности, кто фиксирует отклонения от типовых решений.

Заключение

Управление тендерной активностью предприятий промышленного инжиниринга требует раннего отбора возможностей. Многокритериальное решение об участии позволяет совместно учитывать техническую реализуемость, ресурсы, экономику проекта и стратегическую значимость заказчика.

Подготовка заявки опирается на межфункциональную сборку технико-коммерческого предложения. Ранний перевод требований заказчика в инженерные, снабженческие, производственные и экономические решения повышает убедительность конкурсной документации.

Посттендерный разбор, шаблоны и библиотеки решений превращают завершённые процедуры в основу последующих заявок. Гипотеза подтверждена: предсказуемость тендерной активности возрастает при соединении отбора, подготовки заявки и организационного обучения.

Список литературы / References

1. Alfnes E., Gosling J., Naim M., Dreyer H. C. Rearticulating supply chain design and operation principles to mitigate uncertainty in the Norwegian engineer-to-order shipbuilding sector. *International Journal of Production Economics*. 2023. Vol. 262. Art. 108903. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108903.
2. Ayachi R., Guillon D., Aldanondo M., Vareilles E., Coudert T., Beauregard Y., Geneste L. Risk knowledge modeling for offer definition in customer-supplier relationships in Engineer-To-Order situations. *Computers in Industry*. 2022. Vol. 138. Art. 103608. DOI: 10.1016/j.compind.2022.103608.
3. Berkhout P., Rainville A., Janssen M., Frenken K. Does market engagement in public procurement foster innovation? Results from a Pan-European survey. *Research Policy*. 2026. Vol. 55, № 1. Art. 105372. DOI: 10.1016/j.respol.2025.105372.
4. Boykin E., McCue C., Atkinson C., Prier E. Understanding factors associated with the decision not to bid – empirical tests and strategies for improving public procurement. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2025. Vol. 37. P. 1–20. DOI: 10.1108/JPBAFM-09-2024-0173.
5. De Keyser A., Antonetti P., Rouziou M., Béal M., Wang Z.-H., Grégoire Y., Lussier B. Understanding the B2B customer experience and journey: A convergence-based lens. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 198. Art. 115481. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115481.
6. Flynn A. Research on SME involvement in public procurement: A review, critique and conceptual framework. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2026. Vol. 32, № 2. Art. 101052. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101052.
7. Giodziński E., Szyborski M. Vendor selection criteria and formalization of project procurement management and governance. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. P. 4470–4480. DOI: 10.1016/j.procs.2024.09.297.
8. Herrmann H., Cobo Martín M. J. Bidding for B2B or B2G tenders: toward the adoption of pricing models in practice. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. P. 1495–1533. DOI: 10.1007/s11301-024-00424-1.
9. Kowalkowski C., Kramer V., Eravci S., Salonen A., Ulaga W. Selling and sales management for successful servitization: a systematic review and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2025. Vol. 45, № 4. P. 319–345. DOI: 10.1080/08853134.2025.2502168.
10. Kwasaf O.K., Saghatforoush E., Govender N. A generative AI model for automating construction bid preparation. *International Journal of Construction Management*. 2026. P. 1–21. DOI: 10.1080/15623599.2026.2629023.

11. Olatunji O.A., Ramanayaka C.E.D., Ullah F. Project attributes influencing contractors' bid decision. Built Environment Project and Asset Management. 2025. Vol. 16, № 1. P. 20–37. DOI: 10.1108/BEPAM-11-2024-0272.
12. Oz B. A non-price-based tender evaluation methodology considering tenderers' self-confidence with partial value functions and time decay analysis. Expert Systems with Applications. 2024. Vol. 252. Art. 124186. DOI: 10.1016/j.eswa.2024.124186.
13. Rateb M.Z., Keating B.W., Wang S. Micro-level tactics salespeople use to pursue large B2B deals: A semi-systematic review and research agenda. Industrial Marketing Management. 2025. Vol. 131. P. 17–30. DOI: 10.1016/j.indmarman.2025.09.001.
14. Selviaridis K., Uyarra E. How intermediaries manage knowledge to support public procurement of innovation: The case of UK defence. Research Policy. 2025. Vol. 54, № 10. Art. 105335. DOI: 10.1016/j.respol.2025.105335.
15. Taheriruh M., Jáaskeläinen A., Loijas K., Harrison D. Developing and deploying competences for innovative public procurement: a network perspective. Journal of Purchasing and Supply Management. 2025. Vol. 31, № 4. Art. 101039. DOI: 10.1016/j.pursup.2025.101039.
16. Kovalchuk, A. (2025). Theoretical and methodological foundations of comprehensive business consulting. International Journal of Science and Research Archive, 15(1), 310–316. <https://doi.org/10.30574/ijisra.2025.15.1.0953>

Статья поступила в редакцию 10.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 10.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-145-152>

Обзорная статья / Review article
УДК 339.138:615.47:614.2

Стратегии вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения

В. Н. Соловьёв

Независимый исследователь

soloviev0208@gmail.com

Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена стратегиям вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения при бюджетных ограничениях, усложнении закупочных процедур и перестройке каналов поставок. Научная новизна связана с трактовкой рыночного запуска как последовательности решений производителя: выбора сегмента, подготовки доказательной базы, построения партнерской модели, организации сервиса и контроля применения после закупки. Цель исследования состоит в разработке аналитической модели продвижения медицинских технологий с учетом региональных различий, требований к клинической ценности и рисков дистрибуции. Методологическую основу составили сравнительный анализ, источниковедческая оценка, типологизация и концептуальный синтез 10 публикаций 2021–2024 годов. В аналитической части предложены решения по сегментации, партнерствам, мониторингу внедрения и управлению барьерами входа.

Ключевые слова: высокотехнологичные медицинские решения, медицинское оборудование, рыночный доступ, стратегия производителя, дистрибуция, региональная сегментация, клиническая ценность

Для цитирования: Соловьёв В.Н. Стратегии вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 145–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-145-152>.

Strategies for bringing high-tech medical solutions to the healthcare market

V. N. Solovyov

Independent Researcher

soloviev0208@gmail.com

Moscow, Russia

Abstract: The article is devoted to strategies for bringing high-tech medical solutions to the healthcare market under budget constraints, increasing complexity of procurement procedures and restructuring supply channels. The scientific novelty is associated with the interpretation of a market launch as a sequence of manufacturer's decisions: segment selection, preparation of an evidence base, building a partner model, service organization, and post-purchase application control. The aim of the study is to develop an analytical model for the promotion of medical technologies, taking into account regional differences, requirements for clinical value and distribution risks. The methodological basis was made up of comparative analysis, source assessment, typologization and conceptual synthesis of 10 publications from 2021–2024. The analytical part offers solutions for segmentation, partnerships, implementation monitoring, and entry barrier management.

Keywords: high-tech medical solutions, medical equipment, market access, manufacturer's strategy, distribution, regional segmentation, clinical value.

For citation: Solovyov V.N. Strategies for bringing high-tech medical solutions to the healthcare market. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. No 3. P. 145–152. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-145-152>.

© Соловьёв В.Н., 2026
© Solovyov V.N., 2026

Введение

Высокотехнологичное медицинское решение входит на рынок здравоохранения через цепочку согласований, профессиональных оценок и организационных проверок. Региональные бюджеты испытывают давление текущих расходов, поэтому закупка сложного оборудования конкурирует с другими потребностями лечебных учреждений. Участники рынка уделяют больше внимания происхождению оборудования, подлинности расходных материалов, доступности сервисных инженеров и гарантийной ответственности. Часть территорий выбирает отечественные решения, часть сохраняет интерес к азиатским платформам, часть рассматривает закупку только при поддержке внешних партнеров или региональных программ. Несмотря на значительное количество исследований, посвященных рыночному доступу медицинских технологий, большинство работ рассматривает отдельные аспекты процесса: оценку технологий здравоохранения, возмещение затрат, клиническую эффективность или маркетинговые инструменты. Недостаточно изученными остаются управленческие механизмы интеграции указанных элементов в единую стратегию вывода медицинского решения на рынок с учетом региональных различий системы здравоохранения.

Цель статьи состоит в разработке управленческой модели вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения с позиции производителя. Для достижения цели поставлены три задачи. Первая задача связана с определением факторов, которые меняют стратегию позиционирования медицинской технологии до закупки лечебным учреждением. Вторая задача направлена на выявление моделей распределения рыночных и внедренческих рисков между производителем, дистрибьютором, медицинской организацией, региональным регулятором и внешними партнерами. Третья задача предполагает разработку логики пострегистрационного и постзакупочного сопровождения, при которой производитель оценивает не факт отгрузки, а устойчивость клинического применения.

Новизна исследования состоит в переносе внимания с описания спроса на стратегию производителя, работающего в условиях регуляторной фрагментации, региональных различий, разных доказательных требований и конкуренции альтернативных каналов поставок. Гипотеза исследования заключается в том, что вероятность успешного внедрения высокотехнологичного медицинского решения возрастает при системной интеграции доказательной ценности, финансовой модели, локальной партнерской инфраструктуры и механизмов поствнедренческого мониторинга.

Материалы и методы

Материалы исследования сформированы по результатам поиска публикаций в PubMed, ScienceDirect, Springer Nature, SAGE Journals, JMIR, Cambridge Core и базах открытого доступа. Поиск строился по выражениям medical device market access, health technology assessment, digital health reimbursement, real-world evidence, healthcare marketing, medical device commercialization. В корпус включались публикации 2021–2024 годов о выводе медицинских технологий на рынок, возмещении затрат, доказательной базе, оценке медицинских изделий, промышленном маркетинге и регуляторной траектории.

Методическая схема исследования объединяет сравнительный анализ, источниковедческую оценку, концептуальный синтез, типологизацию рыночных барьеров и аналитическое обобщение. Эти методы использованы для сопоставления моделей рыночного доступа, выделения стратегий производителя и связи доказательной, финансовой, дистрибьюторской и региональной линий в единую модель вывода технологии на рынок.

Результаты

Публикации об импортозамещении в медицинской промышленности связывают устойчивость поставок оборудования и компонентов с несколькими условиями: производственными возможностями, сервисным циклом, доступностью расходных материалов, технической поддержкой и снижением зависимости от внешних разрывов¹. Российское лечебное учреждение оценивает

¹ Tonkonog V.V. The problems and prospects of import substitution in medical industry. Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine. 2024. Vol. 32, № 3. P. 339–345. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-3-339-345.

высокотехнологичное решение не только по цене и техническим характеристикам. Администрация учреждения проверяет, кто обслужит оборудование, где будут закупаться расходные материалы, как быстро инженер устранит неисправность, кто несет ответственность при сбое поставки. Поэтому позиционирование технологии до закупки требует доказательства эксплуатационной надежности.

Исследования по оценке цифровых решений и медицинских изделий фиксируют рост требований к доказательной траектории. Авторы работ о возмещении затрат для цифровых и искусственно-интеллектуальных медицинских решений описывают фрагментарность национальных процедур, неодинаковые требования к клинической эффективности и отсутствие единого механизма оценки ценност². Производитель готовит доказательную базу под несколько групп адресатов: врач оценивает клиническую применимость, администрация учреждения сопоставляет технологию с нагрузкой на персонал и стоимостью владения, региональный заказчик проверяет управляемость бюджета и согласованность закупки с территориальными программами.

Работы по динамической оценке медицинских технологий выводят на первый план изменение доказательной базы после начала применения решения³. Для высокотехнологичного оборудования, диагностических платформ и программно-аппаратных комплексов этот подход имеет прямое управленческое значение. Эффективность таких решений раскрывается не в момент поставки, а в ходе накопления практики. Производитель укрепляет рыночную позицию через сопровождение жизненного цикла: сбор агрегированных данных применения, корректировку обучения, выявление причин недоиспользования, поддержку обновления клинических маршрутов и контроль сервисной дисциплины.

Публикации о реальных клинических данных показывают, что регуляторы и участники рынка придают все большее значение сведениям из практики, особенно в отношении медицинских изделий, где классические рандомизированные исследования не всегда отражают сложность применения в лечебных организациях⁴. Производитель готовит стартовый пакет доказательств, а затем выстраивает инфраструктуру наблюдения после внедрения. Для регионального заказчика такая инфраструктура помогает обосновывать дальнейшее финансирование, подтверждать загрузку оборудования, контролировать качество сервиса и выявлять отклонения в эксплуатации.

Сопоставление исследований по рыночному доступу инноваций, промышленному маркетингу и обменам в здравоохранении показывает усложнение схемы взаимодействия между производителем и лечебной организацией⁵. В решении участвуют врачи, администрация, закупочные комиссии, региональные органы управления, дистрибьюторы, сервисные структуры, пациенты как косвенная группа оценки результата, иногда фармацевтические или иные коммерческие партнеры. Производитель формирует многоадресное описание ценности. Для клинициста значимы показание и результат. Для администрации значимы сроки обучения и нагрузка на процессы. Для заку-

² Farah L., Borget I., Martelli N. International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access? *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. Vol. 1, № 3. P. 406–412. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.06.011. Mantovani A., Leopaldi C., Nighswander C. M., Di Bidino R. Access and reimbursement pathways for digital health solutions and in vitro diagnostic devices: Current scenario and challenges. *Frontiers in Medical Technology*. 2023. Vol. 5. Article 1101476. DOI: 10.3389/fmedt.2023.1101476. Van Kessel R. et al. Digital Health Reimbursement Strategies of 8 European Countries and Israel: Scoping Review and Policy Mapping. *JMIR mHealth and uHealth*. 2023. Vol. 11. Article e49003. DOI: 10.2196/49003.

³ Brönneke J. B., Herr A., Reif S., Stern A. D. Dynamic HTA for digital health solutions: Opportunities and challenges for patient-centered evaluation. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2023. Vol. 39, № 1. Article e72. DOI: 10.1017/S0266462323002726.

⁴ Shi L., Xuan D., Jakovljevic M. A review on the evolving environment of medical device real-world evidence regulation on market access in the USA. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*. 2024. Vol. 22, № 1. Article 75. DOI: 10.1186/s12962-024-00582-9.

⁵ Lettieri E., Marone L., Spezia N., Gheno I., Mambretti C., Andreoni G. The market access of innovation in health care: Insights from EC-funded research. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37, № 8. P. 1717–1733. DOI: 10.1108/JBIM-08-2020-0400. Moorman C., Van Heerde H. J., Moreau C.P., Palmatier R. W. Marketing in the health care sector: Disrupted exchanges and new research directions. *Journal of Marketing*. 2024. Vol. 88, № 1. P. 1–14. DOI: 10.1177/00222429231213154.

почного блока значимы документы, гарантия и стоимость владения. Для регионального уровня значимы масштабирование и контролируемый бюджет.

Исследования по цифровому здравоохранению и возмещению затрат фиксируют, что даже развитые системы оценки технологий используют разные механизмы финансирования, а решения о цене и доступе часто проходят через переговоры с участием государственных или квазигосударственных структур⁶. Российский региональный рынок требует поправки на бюджетную фрагментацию. Производитель не получает единого сценария закупки для всех территорий. Один регион запрашивает обоснование через программу модернизации. Другой проверяет сервисную надежность и логистику. Третий связывает закупку с участием внешних партнеров или поэтапным финансированием. Универсальный пакет аргументов в такой среде быстро теряет пригодность.

Конкуренция с альтернативными каналами поставок усиливает значение надежности происхождения. Серые схемы ввоза медицинского оборудования создают для лечебного учреждения риски неподтвержденного происхождения, слабой гарантии, отсутствия сервиса, перебоев с реагентами и комплектующими. Публикации об импортозамещении и устойчивости медицинской промышленности позволяют рассматривать эту проблему через надежность системы поставки⁷. Производитель, работающий в правовом и сервисном поле, переводит конкуренцию из плоскости разовой цены в плоскость совокупного риска владения: подлинность продукции, обучение, гарантия, расходные материалы, инженерная поддержка и документируемая ответственность. Рисунок 1 отражает управленческий контур вывода высокотехнологичного медицинского решения на рынок. Он построен на обобщении работ о рыночном доступе, возмещении затрат, промышленном маркетинге и оценке медицинских технологий.

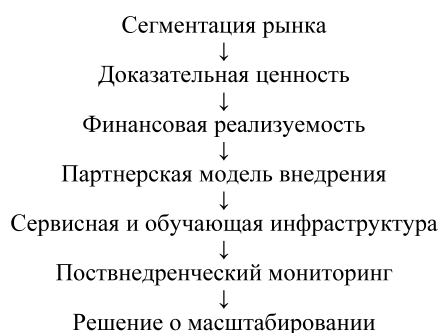


Рис. 1. Контур управленческой стратегии вывода высокотехнологичного медицинского решения на рынок здравоохранения⁸

Схема показывает, что производитель связывает сегментацию, доказательную базу, финансовую модель, сервис и мониторинг в единую последовательность рыночного запуска. Исследования по маркетинговым стратегиям медицинских изделий в условиях индустрии 4.0 связывают точность позиционирования с аналитикой данных, цифровыми каналами и персонализацией коммуника-

⁶ Van Kessel R. et al. Digital Health Reimbursement Strategies of 8 European Countries and Israel: Scoping Review and Policy Mapping. JMIR mHealth and uHealth. 2023. Vol. 11. Article e49003. DOI: 10.2196/49003.

⁷ Tonkonog V.V. The problems and prospects of import substitution in medical industry. Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine. 2024. Vol. 32, № 3. P. 339–345. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-3-339-345.

⁸ Составлено автором на основе: Farah L., Borget I., Martelli N. International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access? Mayo Clinic Proceedings: Digital Health. 2023. Vol. 1, № 3. P. 406–412. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.06.011. Lettieri E., Marone L., Spezia N., Gheno I., Mambretti C., Andreoni G. The market access of innovation in health care: Insights from EC-funded research. Journal of Business & Industrial Marketing. 2022. Vol. 37, № 8. P. 1717–1733. DOI: 10.1108/JBIM-08-2020-0400. Mantovani A., Leopaldi C., Nighswander C. M., Di Bidino R. Access and reimbursement pathways for digital health solutions and in vitro diagnostic devices: Current scenario and challenges. Frontiers in Medical Technology. 2023. Vol. 5. Article 1101476. DOI: 10.3389/fmed.2023.1101476. Van Kessel R. et al. Digital Health Reimbursement Strategies of 8 European Countries and Israel: Scoping Review and Policy Mapping. JMIR mHealth and uHealth. 2023. Vol. 11. Article e49003. DOI: 10.2196/49003.

ций⁹. Производитель использует эти инструменты для адресной карты внедрения: в одном учреждении закупку тормозит недостаток финансирования, в другом врачи готовы к внедрению при слабой сервисной инфраструктуре, в третьем обучение персонала определяет запуск проекта.

Сопоставление четырех источников по market access, reimbursement и НТА показывает разрыв между технической готовностью медицинской инновации и готовностью системы финансирования принять эту инновацию¹⁰. Одно направление исследований описывает потребность в стандартизации рыночного доступа для искусственно-интеллектуальных медицинских изделий¹¹. Другое направление развивает динамическую оценку, при которой доказательства уточняются по мере применения решения¹². Работы по цифровым терапевтическим и диагностическим решениям фиксируют разнородность правил доступа и возмещения затрат¹³. Для производителя из этого следует прикладной вывод: доказательные, финансовые и организационные аргументы требуется собирать под тип покупателя, а не под абстрактный рынок.

Исследования по клинической оценке высокорисковых медицинских изделий вводят строгую рамку ответственности производителя за качество доказательств¹⁴. Часть высокотехнологичных решений не относится к высокорисковой категории, но сама логика применима шире: сложная технология повышает цену ошибки при слабом обучении, неясных показаниях, неправильной эксплуатации и недостаточном сервисе. Поэтому производитель рассматривает обучение врачей, инженеров и администраторов как часть рыночного доступа, снижая риск недоиспользования оборудования и отказа от повторных закупок.

Региональная стратегия требует различать типы территорий. При бюджетном дефиците производитель готовит партнерскую финансовую модель. При устойчивой ориентации на определенную технологическую школу он сравнивает платформы через надежность, сервис и доступность расходных материалов. При длительных согласованиях команда заранее готовит дорожную карту проекта, нормативный пакет и локальную партнерскую поддержку.

На основе рассмотренных источников выделяются три стратегии вывода. Доказательная дифференциация опирается на клиническую ценность, данные практики, публикации и методическое сопровождение. Финансово-партнерская модель связывает закупку с региональными фондами, коммерческими партнерами, программами развития или поэтапным внедрением. Сервисно-дистрибьюторская стратегия укрепляет позицию производителя через гарантию происхождения, обу-

⁹ Ahmed I., Feng B., Yeboah K. E., Feng J., Jumani M. S., Ali S. A. Leveraging Industry 4.0 for marketing strategies in the medical device industry of emerging economies. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, № 1. Article 27664. DOI: 10.1038/s41598-024-78521-0.

¹⁰ Brönneke J. B., Herr A., Reif S., Stern A. D. Dynamic HTA for digital health solutions: Opportunities and challenges for patient-centered evaluation. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2023. Vol. 39, № 1. Article e72. DOI: 10.1017/S0266462323002726. Farah L., Borget I., Martelli N. International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access. *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. Vol. 1, № 3. P. 406–412. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.06.011. Mantovani A., Leopaldi C., Nighswander C. M., Di Bidino R. Access and reimbursement pathways for digital health solutions and in vitro diagnostic devices: Current scenario and challenges. *Frontiers in Medical Technology*. 2023. Vol. 5. Article 1101476. DOI: 10.3389/fmedt.2023.1101476. Van Kessel R. et al. Digital Health Reimbursement Strategies of 8 European Countries and Israel: Scoping Review and Policy Mapping. *JMIR mHealth and uHealth*. 2023. Vol. 11. Article e49003. DOI: 10.2196/49003.

¹¹ Farah L., Borget I., Martelli N. International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access? *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. Vol. 1, № 3. P. 406–412. DOI: 10.1016/j.mcpdig.2023.06.011.

¹² Brönneke J. B., Herr A., Reif S., Stern A. D. Dynamic HTA for digital health solutions: Opportunities and challenges for patient-centered evaluation. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2023. Vol. 39, № 1. Article e72. DOI: 10.1017/S0266462323002726.

¹³ Mantovani A., Leopaldi C., Nighswander C. M., Di Bidino R. Access and reimbursement pathways for digital health solutions and in vitro diagnostic devices: Current scenario and challenges. *Frontiers in Medical Technology*. 2023. Vol. 5. Article 1101476. DOI: 10.3389/fmedt.2023.1101476.

¹⁴ Fraser A. G. et al. Improved clinical investigation and evaluation of high-risk medical devices: The rationale and objectives of CORE-MD (Coordinating research and evidence for medical devices). *European Heart Journal — Quality of Care and Clinical Outcomes*. 2022. Vol. 8, № 3. P. 249–258. DOI: 10.1093/ehjqcco/qcab059.

чение, наличие расходных материалов и локальную техническую поддержку. Ее значение растет при конкуренции с неофициальными каналами поставок.

Обсуждение

Вывод высокотехнологичного медицинского решения на рынок здравоохранения следует проектировать как управляемый цикл. Производитель начинает с диагностики среды: кто принимает решение, какие ограничения имеет бюджет, какая технологическая школа привычна врачам, кто обслужит оборудование, какие партнеры способны разделить финансовую нагрузку. После этого формируется предложение, где цена соотносена с доказательной ценностью, готовностью к внедрению, сервисной защищенностью и измеримым результатом.

Практическая модель начинается с выделения типа территории и профиля учреждения. Производитель оценивает бюджетную, клиническую, сервисную и административную готовность площадки, затем составляет карту участников решения: клиницистов, администрации, закупочного блока, технической службы, регионального регулятора, дистрибьютора, финансовых партнеров и образовательных площадок. Рисунок 2 показывает относительную управленческую значимость барьеров, которые производитель учитывает при планировании вывода решения на рынок.

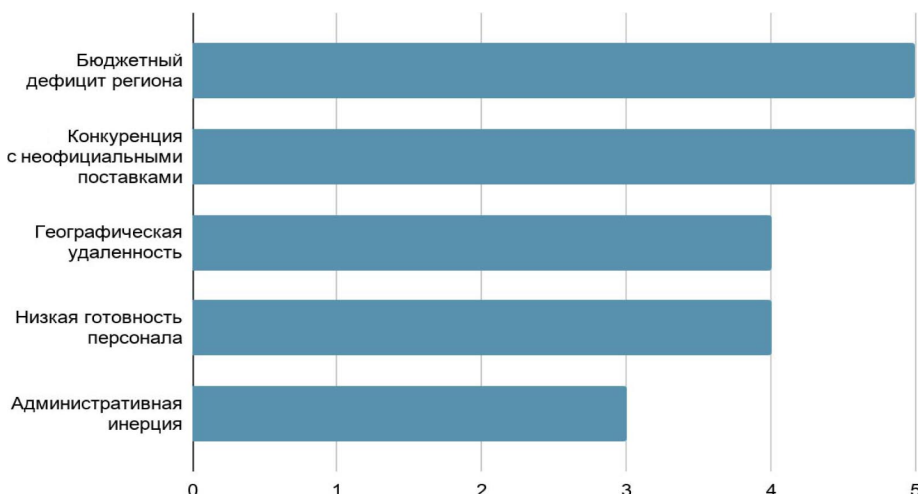


Рис. 2. Управленческая значимость барьеров вывода высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения¹⁵

Рисунок 2 показывает, что наибольшую нагрузку на стратегию вывода создают бюджетный дефицит, конкуренция с неофициальными каналами поставок и переориентация закупочной политики ЛПУ и органов управления здравоохранением на отечественные и китайские платформы при сокращении доступного финансирования. Бюджетный дефицит требует разработки финансовой конструкции: поэтапной закупки, партнерского участия, сервисного пакета с прогнозируемой стоимостью владения или привязки проекта к региональной программе модернизации. Конкуренция с неофициальными каналами поставок требует документированной надежности происхождения, прозрачной гарантии, подтвержденной сервисной ответственности и устойчивого доступа к расходным материалам. Ориентация на замещение западного оборудования отечественными и китайскими решениями формирует отдельный барьер для производителя, поскольку конкуренция переносится из плоскости технических характеристик в плоскость соответствия текущим закупочным приоритетам, санкционной устойчивости, логистической предсказуемости и готовности локального сервисного контура. Географическая удаленность и готовность персонала получают высокую оценку, поскольку они определяют устойчивость применения после закупки. Административная инерция оценивается ниже, но сохраняет значение при региональных проектах, где срок согласований влияет на запуск поставки и обучения.

¹⁵ Качественная авторская оценка.

При ограниченных региональных бюджетах внешние коммерческие партнеры способны снизить нагрузку на учреждение, особенно в диагностических, скрининговых или маршрутизированных клинических программах. Такая модель требует юридической аккуратности, разграничения интересов и доказательства клинической целесообразности. Регион расширяет доступ к технологии, учреждение получает оборудование и обучение, производитель формирует референсную площадку, партнер укрепляет связанный лечебно-диагностический маршрут.

В сегменте высокотехнологичных медицинских изделий дистрибьютор отвечает за логистику, коммуникацию с учреждением, техническую реакцию, наличие расходных материалов и документальный цикл. Производитель оценивает дистрибьютора по способности вести сложный проект, поскольку территориальный охват сам по себе не гарантирует устойчивого применения оборудования. Для удаленных регионов значение имеют складская дисциплина, инженерная доступность и рабочие контакты с органами управления здравоохранением. Рисунок 3 отражает контур поствнедренческого мониторинга, через который производитель проверяет устойчивость внедрения после первичной поставки.

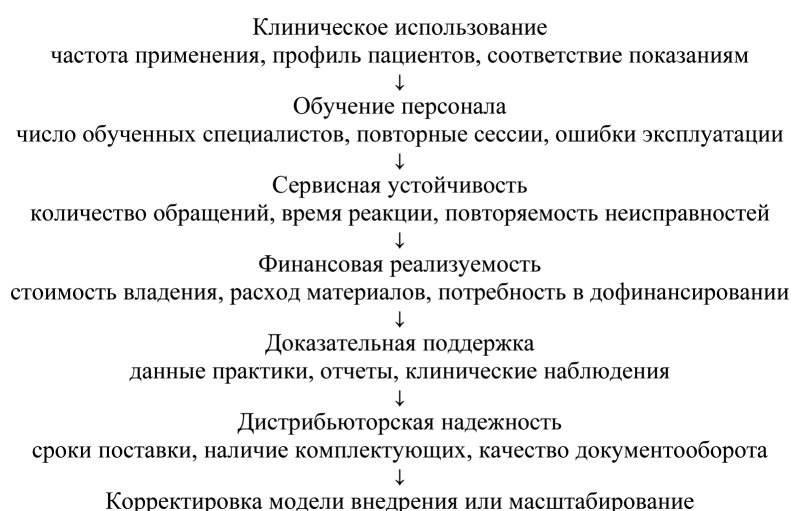


Рис. 3. Контур поствнедренческого мониторинга высокотехнологичного медицинского решения ¹⁶

Рисунок 3 задает мониторинг как последовательность контрольных узлов, а не как перечень разрозненных метрик. Производитель сначала отслеживает фактическое использование решения, затем оценивает подготовку персонала, качество сервисного сопровождения, приемлемость затрат, накопление данных практики и надежность дистрибьюторского звена. Если на одном из этапов выявляется сбой, команда корректирует модель внедрения. Если контрольный цикл проходит без существенных отклонений, производитель получает основания для расширения проекта.

Последовательность действий начинается с предварительного отбора сегментов. Производитель оценивает медицинскую потребность, закупочную готовность, сервисную доступность и административную проводимость проекта. Далее производитель согласует дорожную карту внедрения, включая обучение, логистику, гарантийные обязательства и контроль расходных материалов. После запуска команда ведет мониторинг использования и корректирует коммерческую модель по фактическим данным.

Ограничение связано с измеримостью результата: не каждое учреждение готово передавать производителю данные об использовании оборудования, а региональные программы не всегда предусматривают сопоставление затрат и клинического эффекта. Поэтому мониторинг следует строить без доступа к персональным медицинским данным и коммерчески чувствительным сведениям. Достаточны агрегированные показатели: загрузка оборудования, частота сервисных обращений, прохождение обучения, наличие расходных материалов и срок административных согласований.

¹⁶ Составлено автором.

Заключение

Вывод высокотехнологичных медицинских решений на рынок здравоохранения требует предварительной сегментации по финансовой, клинической, сервисной и административной готовности территории. Производитель выстраивает позиционирование не вокруг описания изделия, а вокруг доказанной ценности для учреждения, прогнозируемой стоимости владения, обучения персонала и надежности поставки.

Распределение рыночных и внедренческих рисков достигается через партнерскую модель, в которой производитель, дистрибьютор, медицинская организация, региональный регулятор и внешние участники получают согласованные функции. Для регионов с бюджетными ограничениями наибольшее значение имеют поэтапное финансирование и участие партнеров. Для удаленных территорий решающим становится сервисный контур. Для рынков с конкуренцией неофициальных поставок преимущество формируется через подлинность, гарантию, обучение и документированную ответственность.

Постзакупочное сопровождение выступает самостоятельной частью стратегии вывода. Мониторинг загрузки оборудования, обучения персонала, сервисных обращений, расходных материалов и накопленных данных практики отделяет формальную поставку от устойчивого внедрения. Гипотеза исследования подтверждена: устойчивый выход на рынок связан с согласованием доказательной ценности, финансовой реализуемости, локальной партнерской сети и контроля после внедрения.

Список литературы / References

1. Tonkonog V.V. The problems and prospects of import substitution in medical industry. *Problems of Social Hygiene, Public Health and History of Medicine*. 2024. Vol. 32, № 3. P. 339–345. DOI: 10.32687/0869-866X-2024-32-3-339-345.
2. Ahmed I., Feng B., Yeboah K. E., Feng J., Jumani M. S., Ali S. A. Leveraging Industry 4.0 for marketing strategies in the medical device industry of emerging economies. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, № 1. Article 27664. DOI: 10.1038/s41598-024-78521-0.
3. Brönneke J.B., Herr A., Reif S., Stern A. D. Dynamic HTA for digital health solutions: Opportunities and challenges for patient-centered evaluation. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*. 2023. Vol. 39, № 1. Article e72. DOI: 10.1017/S0266462323002726.
4. Farah L., Borget I., Martelli N. International market access strategies for artificial intelligence-based medical devices: Can we standardize the process to faster patient access. *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*. 2023. Vol. 1, № 3. P. 406–412. DOI: 10.1016/j.mcpgdig.2023.06.011.
5. Fraser A. G. et al. Improved clinical investigation and evaluation of high-risk medical devices: The rationale and objectives of CORE-MD (Coordinating research and evidence for medical devices). *European Heart Journal – Quality of Care and Clinical Outcomes*. 2022. Vol. 8, № 3. P. 249–258. DOI: 10.1093/ehjqcco/qcab059.
6. Lettieri E., Marone L., Spezia N., Gheno I., Mambretti C., Andreoni G. The market access of innovation in health care: Insights from EC-funded research. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37, № 8. P. 1717–1733. DOI: 10.1108/JBIM-08-2020-0400.
7. Mantovani A., Leopaldi C., Nighswander C. M., Di Bidino R. Access and reimbursement pathways for digital health solutions and in vitro diagnostic devices: Current scenario and challenges. *Frontiers in Medical Technology*. 2023. Vol. 5. Article 1101476. DOI: 10.3389/fmedt.2023.1101476.
8. Moorman C., Van Heerde H. J., Moreau C. P., Palmatier R. W. Marketing in the health care sector: Disrupted exchanges and new research directions. *Journal of Marketing*. 2024. Vol. 88, № 1. P. 1–14. DOI: 10.1177/00222429231213154.
9. Shi L., Xuan D., Jakovljevic M. A review on the evolving environment of medical device real-world evidence regulation on market access in the USA. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*. 2024. Vol. 22, № 1. Article 75. DOI: 10.1186/s12962-024-00582-9.
10. Van Kessel R. et al. Digital Health Reimbursement Strategies of 8 European Countries and Israel: Scoping Review and Policy Mapping. *JMIR mHealth and uHealth*. 2023. Vol. 11. Article e49003. DOI: 10.2196/49003.

Статья поступила в редакцию 10.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 10.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>

Научная статья / Original article
УДК 338.984

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами — залог конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации

Д. С. Шихалиева

Доктор экономических наук, доцент,

Shikhalieva.jannet@yandex.ru

МИРЭА — Российский технологический университет,
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматриваются особенности проявления бизнес-процессов в цифровой экономике, изменившей природу конкуренции. Конкурентоспособность в большей степени стала определяться не наличием у предприятия отдельных ресурсов, а его способностью организовать свою работу как систему согласованных, координируемых и постоянно развивающихся бизнес-процессов. С этой точки зрения автором даются определения понятиям «процессный подход», «бизнес-процесс», «управление бизнес-процессами».

Обосновывается тезис о переходе управления бизнес-процессами от тактического инструмента автоматизации к стратегическому подходу, определяющему конкурентоспособность предприятия. Представляются основные направления развития бизнес-процессов в условиях цифровой среды.

Ключевые слова: предприятие, бизнес-процессы, цифровая экономика, стратегия, управление.

Для цитирования: Шихалиева Д.С. Эффективная стратегия управления бизнес-процессами — залог конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 153–160. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>.

An effective business process management strategy is the key to an enterprise's competitiveness in the context of digital transformation

D. S. Shikhalieva

Dr. Sci. (Econ.)

Shikhalieva.jannet@yandex.ru

MIREA — Russian Technological University,
Moscow, Russia

Abstract: This article examines the specifics of business processes in the digital economy, which has transformed the nature of competition. Competitiveness has become increasingly determined not by the availability of individual resources, but by an enterprise's ability to organize its operations as a system of coordinated, harmonized, and continually evolving business processes. From this perspective, the author defines the concepts of «process approach», «business process», and «business process management».

The article substantiates the thesis that business process management is shifting from a tactical automation tool to a strategic approach that determines an enterprise's competitiveness. The main directions of development of business processes in the digital environment are presented.

Keywords: enterprise, business processes, digital economy, strategy, management.

For citation: Shikhalieva D.S. An effective business process management strategy is the key to an enterprise's competitiveness in the context of digital transformation. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 153–160. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-153-160>.

«Долгосрочный успех приносят не продукты, а процессы, их создающие.
Хорошие товары не создают победителей; победителями становятся те, кто создает хорошие товары».
Майкл Хаммер, Джеймс Чампи¹

Сложная экономическая ситуация в современном мире, обусловленная геополитическими конфликтами, прорывным технологическим прогрессом, тотальным внедрением искусственного интеллекта во все сферы жизнедеятельности, ставит предприятия и организации перед единственным выбором — меняться или уходить с рынка. По аналитическим сведениям сервиса «Контур.Фокуса», за период с 1 января по 1 июня 2026 года в России закрылось 466 903 предприятий и индивидуальных предпринимателей. За три последних года это самый большой показатель ликвидированных организаций. При этом почти в два раза по сравнению с 2025 годом снизилось количество новых зарегистрированных предприятий². Однако организации, применяющие процессное управление, имеют больше шансов оставаться конкурентоспособными за счет систематизации деятельности, оптимизации работы, улучшения контрольных функций³.

Методологи процессного подхода Хаммер М. и Чампи Д. считали, что «управлять организацией — значит управлять ее процессами»⁴.

По мнению Репина В.В., Елиферова В.Г. «применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом»⁵.

Пешкова О.В. подчеркивает, что «внедрение процессного подхода к управлению организацией предполагает реализацию концепции BPM..., основные принципы которой — понятность и прозрачность бизнес-процессов»⁶.

Коптелов А.К. отмечает неизбежность процессного подхода: «компания настолько эффективна и хороша ...насколько эффективны и хороши ее бизнес-процессы»⁷.

Предлагаем рассматривать процессный подход в условиях цифровой трансформации как стратегию управления совокупностью последовательных, взаимосвязанных, процессов, основанную на анализе данных и процессной аналитике, направленную на удовлетворение потребностей клиентов и повышение конкурентоспособности предприятия.

При таком управлении исчезает излишний функционализм, размытость общей цели, устраняется дублирование работ. Сотрудники начинают ориентироваться на достижение общего результата, а не заикливаться на работе только своего отдела⁸.

Считается возможным определить бизнес-процесс как повторяющиеся целенаправленные действия, встроенные в экосистему данных и технологий, ведущие к получению наилучшего результата, ожидаемого предприятием и его клиентами. Следует отметить, что современный биз-

¹ Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.

² Бизнес умирает: почти 467 000 компаний закрылись в России. — URL: <https://deita.ru/article/586179> © DEITA.RU (дата обращения: 09.05.2026).

³ Будущее управления бизнес-процессами: прогнозы и тренды 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (дата обращения: 09.05.2026).

⁴ Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.

⁵ Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

⁶ Пешкова О.В. BPM-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы. *Baikal Research Journal*. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiey-reglamenty-i-problemy> (дата обращения: 11.05.2026).

⁷ Неизбежность процессного подхода. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (дата обращения: 10.05.2026).

⁸ Репкина, О. Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин: ООО «Директ-Медиа», 2021. 244 с. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.

нес-процесс становится не просто регламентированной цепью последовательных операций, а измеряемым, адаптивным элементом цифровой экосистемы предприятия.

Эффективное управление бизнес-процессами опирается на понимание их видов в зависимости от реализуемых функций. Так, большинство авторов различает следующую классификацию (рис. 1).



Рис. 1. Классификация бизнес-процессов ⁹

Основные бизнес-процессы отражают основную деятельность предприятия. Вспомогательные реализуют поддерживающую функцию, помогая действию основных процессов. Управленческие обеспечивают руководство процессным управлением предприятия. Процессы совершенствования ориентированы на внедрение новшеств, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия ¹⁰.

Главным ориентиром эффективного управления бизнес-процессами является своевременное исполнение артикулированных задач за счет грамотной координации деятельности всех функциональных подразделений и служб предприятия.

Примеры моделирования процессов в нотации BPMN приведены на рисунках 2—4.

Процесс продажи продукции становится более упорядоченным, оптимизируется время на решение о создании заявки на поставку продукции.

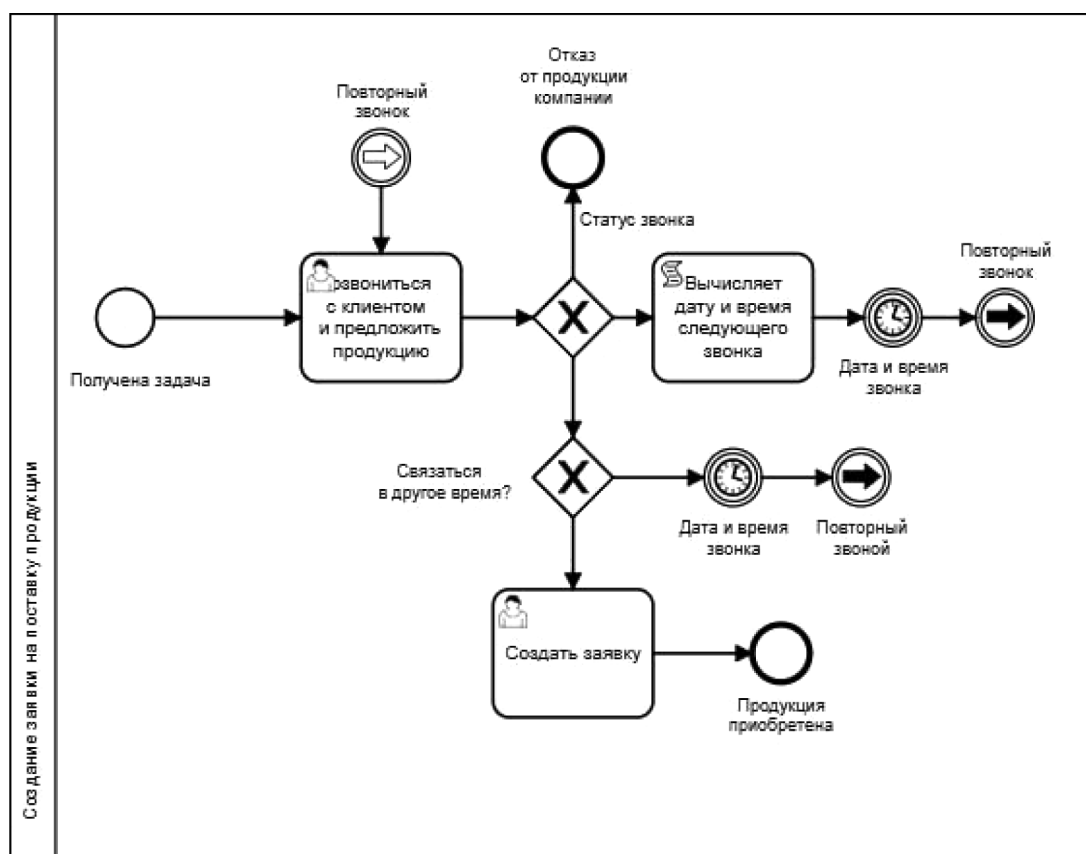
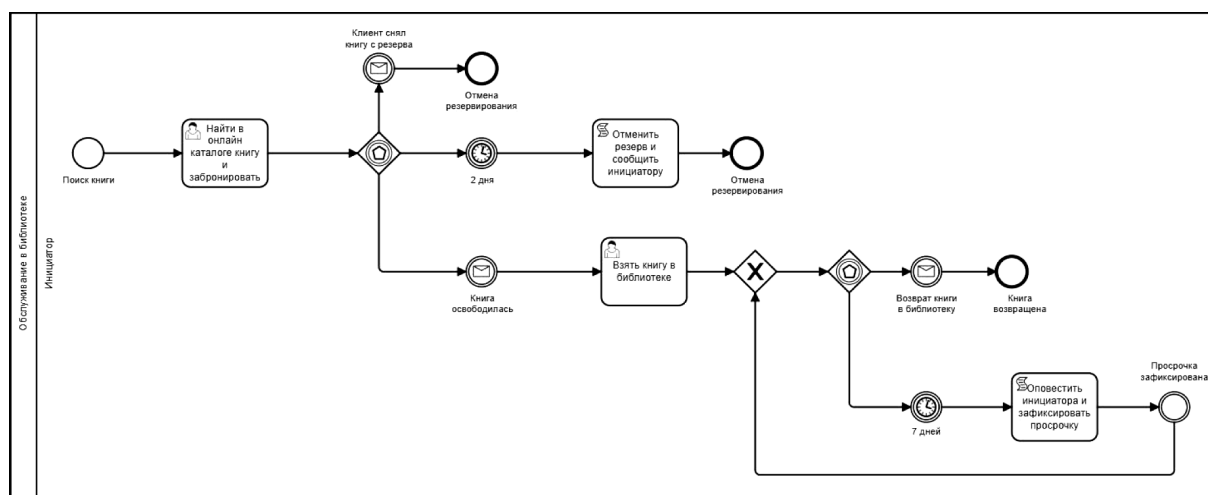
На рисунке 3 представлен процесс выдачи книг в библиотеке с использованием онлайн-приложения. Внедрение бизнес-процессов в работу библиотеки позволяет ускорить процесс выдачи книг и другой литературы, обеспечить читателям комфортное обслуживание.

Выполнение задачи в системе по управлению задачами представлено на рисунке 4.

Процессный подход способствует выявлению проблем и более рациональному их решению, раскрывает возможности для более полного удовлетворения потребностей клиента (заказчика). В отличие от традиционного подхода, где процесс закрепляется в регламенте и меняется медленно, в цифровой реальности процессы должны быстро адаптироваться к изменениям в сфере экономики, законодательства, технологий, логистики и других.

⁹ Составлено на основе Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

¹⁰ Управление бизнес-процессами: как выстроить работу компании. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (дата обращения: 09.05.2026).

Рис. 2. Организация продажи продукции ¹¹Рис. 3. Обслуживание в библиотеке ¹²

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами в цифровой среде требует системного подхода к определению, контролю, аудиту и оптимизации всех имеющихся в организации процессов ¹³. В связи с этим под управлением бизнес-процессами предприятия предлагаем пони-

¹¹ Разработано автором.

¹² Разработано автором.

¹³ Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

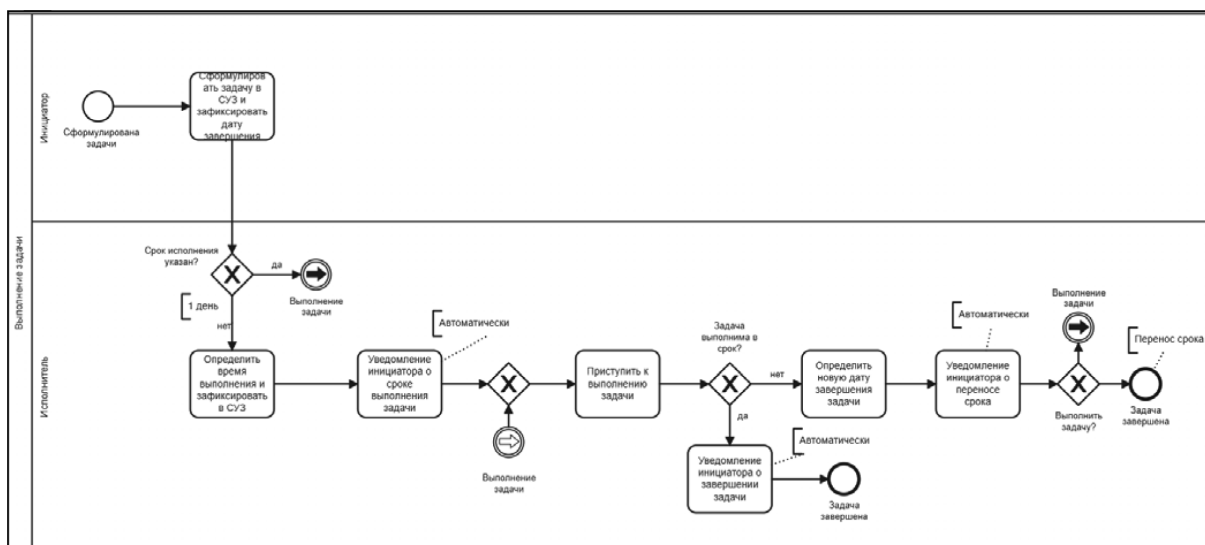


Рис. 4. Выполнение задачи в системе по управлению задачами (СУЗ) ¹⁴

мать целенаправленное воздействие на систему взаимосвязанных процессов для решения поставленных задач в цифровой системе координат. Управление процессами в настоящее время конвертируется в управленческую способность предприятия интегрировать стратегию, операционную деятельность, цифровые технологии, сервис. Предприятия конкурируют как произведенной продукцией (услугами), так и уровнем сервиса, скоростью выполнения заказов, способностью быстро реагировать на меняющиеся потребности потребителей и другие условия внешней среды. Развитие искусственного интеллекта, технологии Process Mining, автоматизации, аналитики данных создает новые возможности для оптимизации процессов.

Включение процессного подхода в управленческую деятельность предприятия предполагает реализацию следующих действий (рис. 5).



Рис. 5. Основные шаги по интеграции процессного подхода в систему управления предприятием ¹⁵

¹⁴ Разработано автором.

¹⁵ Составлено на основе Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Переход на процессное управление предполагает решение ряда задач (рис. 6)



Рис. 6. Комплекс методических мероприятий для внедрения процессного управления ¹⁶

Разработка и оптимизация системы процессного управления должна отражать стратегические цели предприятия. Бизнес-процесс можно рассматривать с точки зрения возможности воплощения стратегии предприятия, так как именно грамотно выстроенные процессы определяют реальность решения стратегических задач. Таким образом, можно констатировать наличие прямой связи между стратегией и архитектурой бизнес-процессов. Реализация стратегии достигается, прежде всего, за счет осуществления контрольных мероприятий, основанных на расчетах значимых показателей результативности. Выявление отклонений в этих показателях сигнализирует руководству о необходимости проведения корректирующих действий ¹⁷.

Эффективная стратегия управления бизнес-процессами должна включать следующие основные составляющие.



Рис. 7. Основные направления развития бизнес-процессов ¹⁸

¹⁶ Составлено на основе Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А.А. Белайчука; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023.

¹⁷ Как рассчитать стоимость бизнес-процесса. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (дата обращения: 10.05.2026).

¹⁸ Разработано автором.

Интеллектуализация бизнес-процессов предполагает интеграцию искусственного интеллекта и ИИ-агентов. Направленность на бизнес-результаты и измеримые показатели означает переход от ориентации на процесс на управление, ориентированное на результат. Одним из инструментов построения стратегии на основе сквозных метрик является система сбалансированных показателей. Клиентоцентричность заключается в создании долгосрочных отношений с покупателями, в основе которых лежит принцип ориентации всех бизнес-решений на потребности клиентов. Отраслевая специализация позволяет адаптировать специализированные аналитические решения к запросам конкретной отрасли народного хозяйства с учетом ее специфики. Трансформация кадрового потенциала обусловлена меняющимися требованиями к компетенциям и навыкам человеческих ресурсов. Процессное управление — это не только регламенты и информационные системы, но и люди, от которых в большей степени зависит эффективность процессов. Предприятию необходимо обучать сотрудников не только цифровым инструментам, но и основам процессного мышления. Следовательно, эффективная стратегия управления бизнес-процессами должна базироваться не на технократическом подходе, на принципах социально-технической системы, учитывающей организационную культуру, социальную ответственность, этику.

Налаживание основных процессов позволяет упорядочить операционную деятельность и концентрировать внимание руководства на реализации стратегии предприятия, направленной на развитие и масштабирование бизнеса. Являясь одним из подходов к управлению, процессное управление должно отражать цели предприятия и реализовываться в системе остальных направлений управленческой деятельности, объектами которых может быть персонал, маркетинг, финансы, сбыт, технологии и другое.

Быстрое распространение новых технологий, цифровая трансформация, ужесточение конкуренции предъявляют качественно новые требования к ведению бизнеса. Одним из наиболее востребованных подходов в современный период является процессное управление, позволяющее снижать издержки, улучшать сервис, повышать качество товаров (услуг), гибко и своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Стратегия управления бизнес-процессами представляет собой систему долгосрочных управленческих решений, определяющих, какие процессы являются приоритетными для обеспечения конкурентоспособности предприятия. Выбор концепции управления предприятием как системой взаимосвязанных процессов является сильным конкурентным преимуществом и важным фактором стратегического развития в условиях новой цифровой реальности.

Список литературы

1. Будущее управления бизнес-процессами: прогнозы и тренды 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (дата обращения: 09.05.2026).
2. Бизнес умирает: почти 467 000 компаний закрылись в России. — URL: <https://deita.ru/article/586179> ©DEITA.RU (дата обращения: 09.05.2026).
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессам. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
4. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Как рассчитать стоимость бизнес-процесса. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (дата обращения: 10.05.2026).
6. Неизбежность процессного подхода. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (дата обращения: 10.05.2026).
7. Павлов А.Ю. Управление бизнес-процессами на разных этапах развития современного предприятия. ИВД. 2012. №2. С. 226–237. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-na-raznyh-etapah-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 10.05.2026).
8. Пешкова О.В. BPM-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы. Baikal Research Journal. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiey-reglamenty-i-problemy> (дата обращения: 11.05.2026).
9. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. Ю. Корнилович]. — [3-е изд.]. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

10. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
11. Репкина, О.Б. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений) / О.Б. Репкина, Д.В. Тимохин. — Москва-Берлин ООО «Директ-Медиа», 2021. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
12. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 / Тони Бенедикт, Матиас Кирхмер, Марк Шарсиг, Питер Франц, Раджу Саксена, Дэн Моррис, Джек Хилти / Под ред. А. А. Белайчука; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
13. Управление бизнес-процессами: как выстроить работу компании. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (дата обращения: 09.05.2026).
14. Управление бизнес-процессами: тенденции мирового рынка и стратегии крупных игроков. — URL: <https://koptelov.info/publikatsii/business-process-management/> (дата обращения: 10.05.2026).
15. Управление бизнес-процессами в 2025: современные методы оптимизации. — URL: <https://dpo.guu.ru/blog/upravleniye-biznes-protsessami-v-2025-sovremennyye-metody-optimizatsii> (дата обращения: 11.05.2026).

References

1. The future of business process management: forecasts and trends 2025–2030. — URL: <https://uprav.ru/blog/business-process-trends/> (access date: 09.05.2026).
2. Business is dying: almost 467,000 companies have closed in Russia. — URL: <https://deita.ru/article/586179> © DEITA.RU (access date: 09.05.2026).
3. Deming E. Exit from the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes. — М.: Alpina Publisher, 2017.
4. Jeston J, Nelis Y. Business Process Management. A practical guide to successful projects. — М.: Alpina Publisher, 2015.
5. How to calculate the cost of a business process. — URL: https://koptelov.info/publikatsii/activity_based_costing/ (access date: 10.05.2026).
6. Inevitability of the process approach. — URL: <https://koptelov.info/kniga-upravlenie-biznes-protsessami/neizbezhnost-protsessnogo-podhoda/> (access date: 10.05.2026).
7. Pavlov A.Yu. Business process management at different stages of modern enterprise development. IVD. 2012. № 2. S. 226–237. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-na-raznyh-etapah-razvitiya-sovremennogo-predpriyatiya> (access date: 10.05.2026).
8. Peshkova O.V. BPM-approach to organization management: regulations and problems. Baikal Research Journal. 2021. № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bpm-podhod-k-upravleniyu-organizatsiy-reglamenti-i-problemy> (access date: 11.05.2026).
9. Corporation Reengineering: A Manifesto for a Revolution in Business: English Translation/Michael Hammer, James Champy; [per. Yu. Kornilovich]. — [3rd ed.]. — Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2010.
10. Repin V.V., Eliferov V.G. Process approach to management. Business process modeling. — М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013.
11. Repkina, O.B. Optimization of resources of organizations (divisions) / O.B. Repkina, D.V. Timokhin. — Moscow-Berlin Direct Media LLC, 2021. ISBN 978-5-4499-2523-7. DOI 10.23681/619656. EDN KPZPHT.
12. Body of knowledge on business process management: VRM SVOK 4.0/Tony Benedict, Matthias Kirchmer, Mark Sharsig, Peter Franz, Raju Saxena, Dan Morris, Jack Hilty/Ed. A. A. Belaychuk; Per. from English. — М.: Alpina Publisher, 2023.
13. Business process management: how to build the work of the company. — URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/upravlenie-biznes-processami> (access date: 09.05.2026).
14. Business Process Management: Global Market Trends and Strategies of Major Players — URL: <https://koptelov.info/publikatsii/business-process-management/> (access date: 10.05.2026).
15. Business process management in 2025: modern optimization methods. — URL: <https://dpo.guu.ru/blog/upravleniye-biznes-protsessami-v-2025-sovremennyye-metody-optimizatsii> (access date: 11.05.2026).

Статья поступила в редакцию 29.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 29.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-161-165>



Обзорная статья / Review article
УДК 27-662.3:172.3:172.4

Влияние христианской этики на деятельность гражданских государственных служащих

И. Н. Юсупова

Кандидат филологических наук, доцент,

irinayus2004@mail.ru

Российский университет транспорта (МИИТ),

Москва, Россия

Аннотация: Современная этика гражданских государственных служащих, несомненно, имеет свою историю. В своем исследовании мы обратимся к I веку новой эры, когда в Иудее происходили важнейшие мировые события и когда, в противовес традиционному иудейскому мировоззрению, стало формироваться новое христианское мышление, которое активно распространялось и даже стало позже государственной религией в некоторых странах. Предметом исследования стал выбор некоторых рассмотренных в статье государственных и политических представителей, которые по-разному делали свой выбор и по-разному вели себя в своей деятельности.

Ключевые слова: христианская этика, этика госслужащих, требования Торы к лидерам, запреты и ограничения в Торе, критика и увещание лидеров.

Для цитирования: Юсупова И.Н. Влияние христианской этики на деятельность гражданских государственных служащих. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 161–165. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-161-165>.

The influence of Christian ethics on the activities of civil servants

I. N. Yusupova

Cand. Sci. (Philolog.), Assoc. Prof.

irinayus2004@mail.ru

Russian University of Transport (MIIT),

Moscow, Russia

Abstract: The modern ethics of civil servants undoubtedly has its own history. In our study, we will turn to the first century CE, when crucial world events took place in Judea and when, in opposition to the traditional Jewish worldview, a new Christian way of thinking began to emerge. It spread rapidly and even later became the state religion in some countries. The subject of our study is the choices of several of the state and political representatives discussed in this article, who made their choices and conducted their work in different ways.

© Юсупова И.Н., 2026
© Yusupova I.N., 2026

Keywords: *Christian ethics, ethics of public servants, Torah requirements for leaders, prohibitions and restrictions in the Torah, criticism and admonition of leaders.*

For citation: *Yusupova I. N. The influence of Christian ethics on the activities of civil servants. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 161–165. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-161-165>.*

Современная христианская этика государственного управления имеет многовековую историю. Она оказала значительное влияние на формирование базовых принципов деятельности современных гражданских государственных служащих, особенно в тех государствах, где христианские традиции сложились достаточно давно. И хотя не сразу было воспринято христианское учение государственными институтами, тем не менее, новая религия постепенно проникала в сознание граждан, расширяла свои владения и становилась государственной религией.

В иудаизме ответственность государственных служащих на несоблюдение Торы рассматривалась с двух сторон: с одной стороны к ним предъявлялись жесткие требования в соблюдении законов и предписаний, а с другой — существовал запрет для граждан проклинать власть. Сегодня кажется парадоксальным, что, требуя от государственного мужа соблюдения закона, граждане не имели права жестко критиковать своих чиновников. Существует и сегодня этот библейский запрет. Тора говорит: «Судей не злословь и начальника в народе твоём не поноси»¹. Эта известная цитата плохо работает в современном мире, как и в том обществе, где она возникла и откуда распространилась по миру. Она призывает к уважению законной власти, запрещая оскорблять представителей государственной службы. Такой запрет для граждан был направлен на сохранение авторитета лидеров и для поддержания порядка в обществе.

Еще одна грань этого запрета: даже если руководитель не прав, ошибается или он непопулярен, оскорбления подрывают устои общества и ведут к анархии. Для спокойной работы государства необходимо уважение граждан к представителям власти.

Однако иудейский закон разделял проклятия и критику. Если руководитель народа открыто нарушал заповеди и вел себя нечестиво, то на него распространялась критика с целью восстановления справедливости. Чаще всего увещание или критика приходила от священников или пророков (например: пророк Нафан к Давиду), от судей или других духовных авторитетов, на которых возлагалась ответственность наставлять царей. Государственная служба была не только привилегией, но и несла огромную ответственность. Руководители должны были соблюдать закон и Тору строже, чем обычный человек. Кстати, Тора предъявляет и сегодня к государственным деятелям особые требования, поскольку они должны быть образцом для народа. Закон запрещает судьям и чиновникам брать взятки. Существует абсолютный запрет на дачу и получение взяток: «Взятки не принимай, ибо взятка ослепляет зрячих и извращает слова праведных»².

Особые ограничения существовали для царя. Ему рекомендовано было всегда иметь при себе свиток Торы, чтобы руководствоваться им в своих действиях. Надо сказать, когда царя ставили на царство, он должен был собственноручно переписать Тору³, то есть сделать для себя еще одну копию Учения. Процесс переписывания проходил под наблюдением представителей синедриона — Верховного суда — с соблюдением строжайших правил. И по закону один свиток хранился у царя в сокровищнице, а второй сопровождал его повсюду, даже на поле боя.

Раннее христианство, основываясь первоначально на ветхозаветном учении, постепенно усваивает новые идеи, формирует новые традиции.

Еще при жизни Христа, как известно из Священного Писания, некоторые «государственные мужи», будучи членами синедриона, не побоялись принять христианство. Наиболее известные из них — Иосиф Аримафейский, Гамалиил и Никодим.

В I веке синедрион — это высший религиозный и судебный орган иудеев, фактически это верховный совет, находящийся в Иерусалиме. Состоял синедрион из 70–72 членов. Руководил

¹ Библия. Синодальный перевод. Исход 22:28.

² Библия. Синодальный перевод. Исход 23:8.

³ Библия. Синодальный перевод. Второзаконие 17:18.

ими Первосвященник. В состав входили старейшины, то есть родовая аристократия, и книжники, то есть законоучители, фарисеи, которые являлись влиятельными религиозно-политическими деятелями.

Сформировалось фарисейство в Иудее во II веке до н.э. Это были авторитетные духовные лидеры народы, которые стремились соблюдать Тору, вести нравственный образ жизни, соблюдать ритуальную чистоту. За это они пользовались уважением в народе. Однако, они не приняли учение Христа и выступили его оппонентами.

Синедрион обладал огромной властью, но, находясь под римским владычеством, он не имел права утверждать смертный приговор. Поэтому потребовалось решение римского прокуратора Пилата.

Пилат, как известно, был типичным представителем дорвавшегося до власти вояки: взяточник, казнокрад, любитель красивой жизни, которая так счастливо свалилась на его голову. Фарисеи имели на него компромат и могли донести на него в Рим. Поэтому Пилат, не видя преступлений Христа, но боясь недовольства фарисеев, умыл руки перед народом и громко заявил: «Невиновен я в крови Праведника Сего; смотрите вы»⁴. Римскому прокуратору всего за несколько минут общения со Христом стало очевидно, что перед ним праведник. Это говорит человек жестокий, бесчувственный варвар. Но ему не хватает решимости встать за Христа и отменить казнь. Понтий Пилат всеми силами пытается угодить толпе, он хочет угадать желание негодующих людей, боясь народного бунта. Он не желает вступать в разборки иудеев, ему абсолютно нет дела до того, кого распнут — Варавву или Христа⁵. Но, чтобы их утихомирить, идет на поводу у толпы: отпускает разбойника Варавву и отдает Христа на растерзание римским воинам.

Ничего хорошего впоследствии у Пилата не случилось. Этот беспринципный человек, по одной из версий (по данным раннехристианского историка Евсевия Кесарийского) был лишен власти, сослан в Галию и после череды трагических событий покончил жизнь самоубийством. Если бы те, кто неверно понимает принципы государственного управления и несправедливо руководит людьми, учились на примерах истории, не было бы столько роковых и кровавых ошибок.

В качестве личного рассуждения хочется добавить, что у Пилата была уникальная возможность задать Христу вопросы и выслушать от него ответы, которые, возможно, помогли бы ему. Но даже задав единственный вопрос, который его интересовал: Что есть истина⁶, прокуратор, не дожидаясь ответа, ушел к толпе. Так и хочется укорить Пилата и заставить его вернуться, и услышать Христа. Видимо, М.А. Булгаков при написании романа «Мастер и Маргарита» тоже не мог понять небрежность Пилата и «наградил» его сильной головной болью, хотя об этом не говорится ни в каких источниках.

Но есть и добрые примеры государственных мужей, которые появляются в этой же ситуации. Гамалиил — исторически известная личность, влиятельный фарисейский законоучитель, член синедриона. Видимо, он имел своих учеников и последователей, среди которых был и будущий апостол Павел⁷. Он подробно рассказал о своем воспитании и обучении: «Я еврей, родом из Тарса...учился у ног Гамалиила». Выражение «учиться у ног» означает, что преподающий сидел на возвышении, а его ученики слушали и в форме беседы усваивали философские мудрости. Кроме того, этот оборот подчеркивает почтительное отношение к учителю.

Гамалиил, хотя и был фарисеем, но, по мнению протоиерея Александра Горского⁸, он был достаточно широким взглядом: знал греческий язык и обучал ему учеников, упоминал греческих стихотворцев, позднее апостол Павел будет использовать в своих проповедях греческие пословицы и поговорки. А ведь греки — язычники. Фарисеи не должны были упоминать их в своих учениях. Гамалиил, как известно, был любителем языческих бань, в которых находились скульптуры, строго запрещенные у евреев. Он оправдывал себя тем, что купание схоже с древней иудейской традицией омовения, а скульпп-

⁴ Библия. Синодальный перевод. Матфея 27:24.

⁵ Библия. Синодальный перевод. Луки 23:18-25.

⁶ Библия. Синодальный перевод. Иоанна.18:38.

⁷ Библия. Синодальный перевод. Деяния 22:3.

⁸ Горский А.В. История Евангельская и Церкви Апостольской. Свято-Троицкая Сергиева Лавра, 1902. С. 261—263.

туры появились намного позже. Такой вольный взгляд на многие фарисейские строгости вызывал народную симпатию к Гамалиилу. А из книжников никто не осмеливался указывать ему на его неправоту, так как он был из знатного рода иудейских толкователей Торы⁹.

Сам Гамалиил оставил множество разнообразных изречений. Когда его не стало, в Талмуде появилась запись: «Когда Гамалиил скончался, вместе с ним исчезло уважение к Торе, и перестали существовать чистота и воздержание (Мишна Сота 9.17)»¹⁰.

В Деяниях описывается событие, когда Гамалиил встает на защиту апостола Павла и других апостолов¹¹. Он просит вывести апостолов из синедриона и обращается к присутствующим фарисеям с убедительной речью, которую завершает словами: «Отстаньте от людей сих и оставьте их; ибо если это предприятие и это дело — от человеков, то оно разрушится, а если от Бога, то вы не можете разрушить его; берегитесь, чтобы вам не оказаться богопротивниками»¹². Восхищает благоразумие этого человека, его влияние на весь синедрион, его несомненная харизма и стойкость. Такого государственного человека невозможно не послушаться. И фарисеи, побив апостолов, отпустили их.

К слову сказать, Гамалиил до сих пор почитается в иудейской и в христианской традициях, являясь не только фарисеем, книжником и законником, но и справедливым человеком, принимающим взвешенные решения в рамках закона.

Следующий представитель иудейской власти, о котором также надо сказать, это Никодим. О Никодиме узнаем из евангелия от Иоанна¹³. Он приходил к Иисусу ночью, тайно, чтобы получить ответы на мучившие его вопросы. Свою беседу Никодим начинает с утверждения: Равви! Мы знаем, что Ты учитель, пришедший от Бога.

Если на первую встречу со Христом Никодим пришел ночью, так как он переживал за свой статус, боялся потерять свое место в синедрионе. Затем на допросе он пытался защитить Христа на заседании совета.

А после казни Христа, Никодим открыто принес для погребения около 100 литров драгоценного благовония¹⁴. И тем самым он заявил о своей позиции, о своем мировоззрении.

Так на протяжении разворачивающихся событий видно, как меняются нравственные установки человека. Будучи влиятельным членом синедриона, Никодим сначала становится тайным последователем Христа. Но затем, все больше утверждаясь в справедливости христианского учения, он преодолевает свои страхи и становится открытым сторонником Христа. Предания повествуют, что за свою позицию он был изгнан из синедриона и закончил свою жизнь у родственников.

Еще один государственный муж того времени — Иосиф Аримафейский. Это богатый и весьма влиятельный представитель власти. Он долгое время был тайным сторонником христианского вероучения. Но после смерти Христа на кресте он проявил мужество: явился к прокуратору Понтию Пилату и попросил тело Иисуса для захоронения. Причем, он похоронил Христа в новой гробнице, которую приготовил для себя. Вместе с Никодимом они сняли тело Христа, обвили плащаницей и похоронили недалеко от Голгофы. И таким образом исполнилось древнее пророчество Исаии о том, что Миссия будет погребен «у богатого»¹⁵.

Образ Иосифа Аримафейского впоследствии оброс множеством легенд. Но неоспоримо одно: будучи первоначально тайным учеником Христа из боязни преследования со стороны других членов синедриона, он постепенно меняет свою нравственную позицию и не участвует в осуждении Христа на совете. А затем открыто провозглашает свое новое мировоззрение и, что было актом огромной отваги, лично отправляется к прокуратору, уже не оборачиваясь на косые взгляды однопартийцев.

⁹ Боголепов Д.П. Толковый Апостол. Последовательное истолковательное чтение. — М.: Правило веры, 2010. С. 273—274.

¹⁰ Там же. С. 273—275.

¹¹ Библия. Синодальный перевод. Деяния 5:34-40.

¹² Библия. Синодальный перевод. Деяния 5: 34-40.

¹³ Библия. Синодальный перевод. Иоанна. 3:1-21.

¹⁴ Библия. Синодальный перевод. Иоанна. 19:39.

¹⁵ Библия. Синодальный перевод. Исаия 53:9.

В жизни каждого современного государственного служащего обязательно будет выбор: как не стать заложником обстоятельств? Как правильно поступить? Надо ли идти на компромисс?

Современный госслужащий, должен впитать и демонстрировать в своем управлении как христианские принципы, так и знание античной философии, и европейской мудрости, а также знание истории государственной службы с очень древних времен. Хорошо, если базовые ценности нынешних государевых мужей — честность, справедливость, служение обществу — имеют фундаментом не только правовые и законодательные нормы, но и глубокие христианские основы в сочетании с современными гуманистическими подходами.

Список литературы

1. Горский А.В. История Евангельская и Церкви Апостольской. Свято-Троицкая Сергиева Лавра, 1902.
2. Библия. Синодальный перевод.
3. Боголепов Д.П. Толковый Апостол. Последовательное истолковательное чтение. — М.: Правило веры, 2016. 320 с.
4. Булгаков М.А. Мастер и Маргарита. — М: Пальмира, 2018.
5. Иларион (Алфеев) митр. Иисус Христос: жизнь и учение. — М: Молодая гвардия. 2019.
6. Лопухин А.П. Христос на суде у Пилата. Христианское чтение. 1893. № 3. С 225—258.
7. Мень А. прот. Сын Человеческий. — М: Предание, 1997.
8. Симфония по творениям святителя Игнатия (Бренчанинова) / [Нед.-сост. Т.Н. Терещенко]. — М: Дарь, 2008.
9. Сухов Л. Понтий Пилат. — М: Эксмо. 2025.

References

1. Gorsky A.V. History of the Gospel and the Apostolic Church. Holy Trinity St. Sergius Lavra, 1902.
2. The Bible. Synodal translation.
3. Bogolepov D.P. Sensible Apostle. Consistent interpretative reading. — М.: Rule of Faith, 2016. 320 s.
4. Bulgakov M.A. Master and Margarita. — М: Palmyra, 2018.
5. Hilarion (Alfeev) Metropolitan. Jesus Christ: Life and Teaching. — М: Young Guard. 2019.
6. Lopukhin A.P. Christ at the trial of Pilate//Christian reading. 1893. № 3. FROM 225—258.
7. Men A. prot. Son of Man. — М: Legend, 1997.
8. Symphony based on the works of St. Ignatius (Brenchaninov) / [Ed. T.N. Tereshchenko]. — М: Dar, 2008.
9. Sukhov L. Pontius Pilate. — М: Eksmo. 2025.

Статья поступила в редакцию 26.05.2026; одобрена после рецензирования 25.06.2026; принята к публикации 29.06.2026.

The article was submitted 26.05.2026; approved after reviewing 25.06.2026; accepted for publication 29.06.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>



Научная статья / Original article
УДК: 334.78:005.5
JEL Classification: L26, M13, O12, O53

**Франчайзинг как инструмент модернизации
малого и среднего бизнеса в Узбекистане:
детерминанты роста и институциональные ограничения**

М. Р. Азимова

Независимый соискатель

mazimova@mdist.uz

*Сингапурский институт развития менеджмента в Ташкенте,
Ташкент, Узбекистан*

Аннотация: В статье исследуется вопрос, можно ли превратить франчайзинг в инструмент обновления для узбекского малого и среднего бизнеса (МСБ). Сейчас экономика переживает двойную трансформацию: институциональную и цифровую, и идут они не всегда в ногу. На основе синтеза институциональной теории и концепции абсорбционной способности анализируется влияние технологического трансфера, институционального доверия и регуляторного давления на эффективность франчайзинговых сетей. Эмпирическая часть опирается на панельные данные и эконометрическое моделирование. Установлено, что технологический трансфер и институциональное доверие положительно влияют на результативность франчайзи, тогда как регуляторное давление оказывает сдерживающее воздействие. Показано, что эффект технологий усиливается при высоком уровне институционального доверия, а административный пресс, напротив, снижает отдачу. Обоснованы три сценария развития франчайзинга до 2030 года, отражающие альтернативные траектории институционального и технологического развития.

Ключевые слова: франчайзинг, МСБ, Узбекистан, институциональная экономика, трансфер технологий, абсорбционная способность, институциональное доверие, цифровизация, панельные данные, эконометрический анализ, регуляторная среда, модернизация.

Для цитирования: Азимова М.Р. Франчайзинг как инструмент модернизации малого и среднего бизнеса в Узбекистане: детерминанты роста и институциональные ограничения. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 166–177. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>.

**Franchising as a tool to modernize
small and medium-sized businesses in Uzbekistan:
growth determinants and institutional constraints**

M. R. Asimova

Independent applicant

mazimova@mdist.uz

*Singapore institute for management development in Tashkent,
Tashkent, Uzbekistan*

© Азимова М.Р., 2026
© Asimova M.R., 2026

Abstract: *The article explores whether franchising can be turned into a renewal tool for Uzbek small and medium-sized businesses (SMEs). Now the economy is undergoing a double transformation: institutional and digital, and they are not always in step. Based on the synthesis of institutional theory and the concept of absorption capacity, the impact of technological transfer, institutional trust and regulatory pressure on the efficiency of franchise networks is analyzed. The empirical part relies on panel data and econometric modeling. Technology transfer and institutional trust have been found to have a positive impact on franchisee performance, while regulatory pressure has a chilling effect. The effect of technology has been shown to increase with a high level of institutional trust, while the administrative press, on the contrary, reduces returns. Three scenarios for the development of franchising until 2030 have been substantiated, reflecting alternative trajectories of institutional and technological development.*

Keywords: *franchising; SMES; Uzbekistan; institutional economics; technology transfer; absorption capacity; institutional trust; digitalization; panel data; econometric analysis; regulatory environment; modernization.*

For citation: *Asimova M.R. Franchising as a tool to modernize small and medium-sized businesses in Uzbekistan: growth determinants and institutional constraints. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 3. P. 166–177. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-166-177>.*

1. Введение

В статье поставлена задача проверить, способен ли франчайзинг стать реальным драйвером обновления для узбекского малого и среднего бизнеса (МСБ). Ситуация сегодня неоднозначная: институты перестраиваются, цифровизация набирает ход, но синхронности между этими процессами нет. И в этом хаосе франчайзинг неожиданно вышел за рамки обычной розничной экспансии. Он превратился в канал для новых технологий, управленческих моделей и корпоративных стандартов — того, что раньше было доступно только крупным игрокам. Для Узбекистана, где экономика проходит через переходный этап, это не способ копировать чужие схемы, а трамплин. Он позволяет местному бизнесу резко подтянуть производительность до мировых уровней.

Но когда присматриваешься к узбекскому рынку, сразу бросается в глаза странная картина. Реформы идут, стратегия «Узбекистан-2030» про бизнес не забывает, бренды заходят один за другим, франшизы у местных предпринимателей пользуются спросом. А в реальности налицо высокая концентрация франчайзинговых точек в секторе HoReCa и ритейле и низкий уровень проникновения сетевых моделей в производственную сферу и услуги с высокой добавленной стоимостью. Выходит, модель работает, но очень избирательно. Эта неравномерность и стала отправной точкой для нашего исследования.

В чём же загвоздка? Потенциал у франчайзинга огромный. Но на пути — целый клубок системных проблем. Первая — институты: защита интеллектуальной собственности работает с пробуксовкой, а это основа для любых франчайзинговых отношений. Вторая — кадры. Одной из проблем является нехватка менеджеров, которые способны не только заключить франчайзинговое соглашение, но и обеспечить его полноценное внедрение в ежедневные процессы компании. Требования международного партнёра должны быть встроены в систему управления персоналом, контроля качества, финансового планирования и организации операционной деятельности.

Крупные международные компании используют цифровые системы для управления операциями, анализа показателей и контроля качества, тогда как многие узбекские партнёры только начинают осваивать базовые информационные системы. Это затрудняет внедрение стандартов головных компаний и расширение франчайзинговых сетей.

Большинство публикаций о франчайзинге описывают отдельные случаи или представляют собой общие обзоры. Такие исследования помогают понять особенности отдельных проектов, однако не позволяют определить, какие факторы влияют на результаты франчайзинга в разных компаниях и отраслях.

При этом недостаточно изучено, какие условия в Узбекистане определяют успешность франчайзинговых проектов и насколько участие в таких системах связано с улучшением финансовых результатов местных предпринимателей, включая рост рентабельности активов.

Мы поставили задачу не просто описать ситуацию, а системно оценить, что во франчайзинговой модели работает, а что даёт сбой, и на этой основе предложить реалистичные ориентиры. Методологически пошли нестандартным путём: скрестили институциональную теорию с концепцией

абсорбционной способности. Это позволило нам выйти за рамки стандартных схем и увидеть во франчайзинге инструмент, который перестраивает институциональную среду и помогает экономике переходить на новый уровень. Такого ракурса, насколько нам известно, для узбекского кейса раньше никто не применял.

Научная новизна исследования заключается в эмпирической верификации влияния институционального доверия и уровня технологического трансфера на результативность предпринимательских сетей в Узбекистане. Это позволяет нам предложить рекомендации, которые опираются не на гипотетические модели, а на реальные взаимосвязи. Они адресованы и органам власти (институциональная поддержка), и предпринимателям (выбор стратегии). Результаты создают базу для практических шагов по развитию франчайзинговой инфраструктуры.

2. Теоретико-методологические основы

Для анализа франчайзинга в переходных экономиках недостаточно использовать только один теоретический подход. Мы исходим из того, что анализ франчайзинга требует учёта трёх взаимосвязанных аспектов: как устроена сама фирма, в какой институциональной среде она работает и какими ресурсами располагают участники. Поэтому в исследовании объединяются институциональная теория и ресурсный подход. Такое сочетание помогает объяснить, как внешние институциональные условия влияют на франчайзинговые отношения и какие стратегические решения принимают их участники.

Современные российские авторы рассматривают франчайзинг как перспективное направление развития малого бизнеса (Безсмертная, 2024, Горфинкель, 2007, Беляева, 2021, 2023, Адамова, 2021, Цыганов, 2005).

2.1. Институциональный контекст контрактации

Теоретически исследование опирается на идеи двух ведущих представителей институциональной экономики — Дугласа Норта и Оливера Уильямсона.¹ Именно их исследования сформировали основу для понимания того, как институты влияют на контрактные отношения. Оба исследователя независимо друг от друга пришли к выводу, что сам факт заключения контракта ещё не гарантирует его эффективного исполнения. Результативность контрактных отношений зависит не только от содержания юридических условий, но и от качества институциональной среды, в которой они реализуются: эффективности судебной системы, предсказуемости регулирования и уровня доверия между участниками.

Для Узбекистана, где продолжаются процессы экономической и институциональной трансформации, эти вопросы имеют особое значение. Формальные институты находятся в процессе развития, а неформальные механизмы взаимодействия постепенно формируются.

На узбекском рынке данное теоретическое положение находит практическое подтверждение. Франчайзинговые контракты нередко характеризуются неполнотой, поскольку невозможно заранее предусмотреть все условия их исполнения. При этом формальные механизмы обеспечения контрактов, включая судебную защиту, охрану товарных знаков и арбитражные процедуры, не всегда функционируют достаточно эффективно. В таких условиях возрастает значение неформальных институтов, прежде всего доверия между участниками франчайзинговых отношений. Как показывают исследования Hendrikse и соавторов (2015), доверие становится важным механизмом поддержания контрактных отношений в ситуациях, когда возможности формальных институтов ограничены².

2.2. Абсорбционная способность как драйвер эффективности

Мы отталкиваемся от модели Коэна и Левинталя. Она задаёт другой угол зрения на природу франчайзинговых отношений. Для нас это не односторонняя передача прав и технологий, а двусто-

¹ North, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.; Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.

² Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. Small Business Economics. 2015. Vol. 44. P. 867–888.

ронный процесс. В нём ключевую роль играет одно условие: готов ли франчайзи осваивать новые компетенции. Способен ли он распознать ценность внешних знаний, встроить их в свои процессы и извлечь из них прибыль. В узбекских условиях, где институциональная среда ещё не устоялась, этот фактор, как нам кажется, выходит на первый план³. В настоящем исследовании франчайзинг рассматривается не только как механизм передачи прав на использование бренда и технологий, но и как процесс передачи и освоения знаний между франчайзером и франчайзи. Эффективность внедрения стандартов головной компании (SOP) во многом определяется абсорбционной способностью местного предприятия. В рамках настоящего исследования она рассматривается через два ключевых компонента: готовность персонала осваивать новые знания и наличие технологической базы, обеспечивающей их внедрение. При отсутствии хотя бы одного из этих компонентов эффективное использование внешнего опыта существенно затрудняется.

Tsai с коллегами ещё в 2020 году подтвердили на данных развивающихся рынков: абсорбционная способность — не абстрактная теория, а реальный фильтр, который пропускает или отсеивает бизнесы⁴. Это она отделяет успешные франшизы от тех, что закрываются через год. Без абсорбционной способности даже раскрученный бренд упирается в технологический разрыв — и тогда, как показывают Bretas и Alon, проект уходит в минус⁵. Но Шейн (2005) смотрит на это иначе, шире. Для него франчайзинг — это не только способ расширяться, но и инструмент повышения эффективности⁶. Франчайзинг даёт головной компании возможность держать руку на пульсе процессов и при этом сокращать издержки на управление партнёрами. Для условий Узбекистана, когда в МСБ каждый ресурс на счету, идея Шейна о франчайзинге как «архитектуре» для быстрого распространения знаний — это не просто теория. Это практический ориентир, на который стоит опираться при разработке стратегии развития сектора.

2.3. Системный подход

Мы смотрим на франчайзинговые сети иначе — не как на механический набор точек, а как на живые, постоянно меняющиеся структуры. Dant и Grunhagen (2014) дали этому явлению точное название — «сложные адаптивные системы». Что это значит на деле? В такой сети каждый франчайзи не изолирован: он взаимодействует с другими, реагирует на изменения вовне, учится на чужих ошибках — и при этом сохраняет свою автономию. Головная компания здесь не дирижёр, который управляет каждым музыкантом. Скорее она архитектор: задаёт правила игры и корректирует их по ходу, по мере того как система эволюционирует. Для Узбекистана такой ракурс меняет всё. Мы перестаём спрашивать, «как контролировать франчайзи», и начинаем думать иначе: «как выстроить систему, чтобы она саморегулировалась и адаптировалась под изменения». В узбекских реалиях системный подход оборачивается конкретной задачей — переходом к цифровому франчайзингу. Здесь главный ресурс уже не бренд и не оборудование, а данные о потребителях. Они позволяют сети подстраиваться под рынок мгновенно, в режиме реального времени. Этот вывод перекликается с макро-экологическими моделями Alon и McKee (1999). Они ещё на рубеже веков предсказали: информация становится решающим фактором жизнеспособности франчайзинговых структур⁸. Для нашей страны из этого вытекает чёткое требование: регулятор и бизнес должны действовать синхронно. Первый — создавать правовую базу для оборота данных. Второй — внедрять инструменты для их сбора и анализа. По отдельности эти шаги не работают.

³ Cohen, W. M. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.

⁴ Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. *Economies*. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.

⁵ Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R. T. P. Bretas, I. Alon. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65.

⁶ Shane, S. A. From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.

⁷ Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.

⁸ Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D. L. McKee. *Thunderbird International Business Review*. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.

2.4. Современные тренды цифровой трансформации

К нашей теории мы добавили актуальные исследования, в частности, работу Rebouças 2024 года. В ней анализируется, как цифровые изменения влияют на франчайзинговые сети.⁹ Rebouças выделяет InsurTech как один из самых показательных примеров. Это не просто страховка в «цифре». Это принципиально иной подход: данные с каждой точки собираются в режиме реального времени, риски просчитываются автоматически, тарифы дифференцируются под каждого игрока. Для условий Узбекистана, где рынок франчайзинга только набирает обороты, такой инструмент — шанс сразу войти в современную повестку, не проходя через устаревшие модели, которые сегодня тормозят развитие в других странах.

Цифровизация — внедрение ERP, CRM, AI-аналитики — меняет не только операционные процессы. Она перекраивает саму архитектуру отношений внутри франчайзинговых сетей. На смену старой схеме «контроль — исполнение» приходит модель «партнёрство — обмен данными», где информация становится общим ресурсом для обеих сторон. Но в Узбекистане этот переход упирается в системный дисбаланс: цифровые платформы уже есть, а ИТ-инфраструктура к ним не готова. Как мы предлагаем это решать? Через регуляторные песочницы — экспериментальные площадки, где можно тестировать новые модели без необходимости полностью перестраивать существующую систему.

3. Методология и данные

Эмпирический анализ основан на применении институционального и эконометрического подходов. Институциональный подход используется для определения теоретической логики исследования, тогда как эконометрический инструментарий применяется для количественной оценки взаимосвязей между рассматриваемыми факторами. В разделе представлены описание используемых данных, обоснование выбора переменных, спецификации моделей и процедура оценки параметров.

3.1. Спецификация модели и формулировка гипотез

Для эмпирической проверки сформулированных гипотез используется регрессионный анализ панельных данных. Преимущество панельной структуры заключается в возможности учитывать индивидуальную неоднородность исследуемых объектов — особенности сетей и отдельных франчайзинговых точек, которые непосредственно не наблюдаются или не поддаются полному количественному измерению, но могут влиять на значение зависимой переменной.

Использование панельных моделей также позволяет учитывать индивидуальные и временные эффекты, что способствует получению более корректных оценок параметров модели.

Спецификация модели:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \times TechTransfer_{it} + \beta_2 \times RegPressure_{it} + \beta_3 \times InstTrust_{it} + \beta_4 Control_{it} + \alpha_i + \gamma_t + \varepsilon_{it}$$

Переменные модели:

Y_{it} (зависимая переменная) — это операционная эффективность или маржинальность точки i в году t . То, что мы пытаемся объяснить;

$TechTransfer_{it}$ — индекс, который показывает, насколько активно передаются технологии: частота обучающих сессий и доступ к ERP-системе головной компании;

$RegPressure$ — индекс административной нагрузки на бизнес, отражающий интенсивность контрольных процедур и продолжительность процессов получения разрешительной документации.

$InstTrust_{it}$ — показатель институционального доверия, рассчитанный на основе экспертных оценок степени исполнения контрактных обязательств.

$Control_{it}$ — набор контрольных переменных, включающий размер активов компании, возраст франчайзинговой точки и отраслевую принадлежность.

α_i, γ_t — фиксированные эффекты модели, где α_i отражает индивидуальные особенности компании, не изменяющиеся во времени, а γ_t — временные эффекты, общие для всех наблюдений.

⁹ Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. Revista FT. 2024. № 156. P. 30–42.

ε_{it} — случайный член модели, учитывающий влияние факторов, не включённых в спецификацию регрессионного уравнения.

Формулировка гипотез

На основе теоретической модели сформулированы три исследовательские гипотезы, подлежащие эмпирической проверке.

Первая гипотеза — о технологиях. Мы предполагаем, что передача знаний от головной компании к партнёру напрямую повышает маржинальность франчайзи. Чем интенсивнее трансфер, тем выше финансовый результат.

Вторая гипотеза — о регуляторном давлении. Здесь наш прогноз негативный. Административная нагрузка укорачивает жизнь франчайзинговых соглашений. Чем больше проверок и бюрократии, тем меньше шансов, что контракт продлят.

Третья — самая интересная, на наш взгляд, о взаимодействии. Мы проверяем, работает ли институциональное доверие как усилитель. Наша гипотеза: эффект от технологического трансфера многократно возрастает, если между сторонами есть доверие. Без него технологии дают лишь часть своего потенциала.

3.2. Процедуры оценки и обеспечения качества данных

Для обеспечения достоверности результатов использовали следующие процедуры: сначала — выбор между фиксированными и случайными эффектами. Запустили тест Хаусмана. Он показал, что фиксированные эффекты подходят лучше. Это логично — сети и точки слишком разные, и эту разницу нельзя игнорировать.

Далее — диагностика остатков. Проверили три аспекта: гетероскедастичность (тест Бройша-Пагана), автокорреляцию (тест Вулдриджа) и мультиколлинеарность (анализ VIF).

И наконец — корректировка. Обнаружились гетероскедастичность и автокорреляция. Чтобы не завышать значимость, мы взяли робастные стандартные ошибки с кластеризацией на уровне франчайзера. Так мы учитываем, что наблюдения внутри одной сети связаны между собой.

3.3. Решение проблемы эндогенности и считывание индексов

В эконометрике есть одна коварная штука — эндогенность. Это когда мы не можем понять, что на что влияет. Чтобы с ней справиться, мы использовали два инструмента. Первый — двухшаговый метод инструментальных переменных 2SLS. Он убирает смещения от обратной связи. Второй — динамическая панель Ареллано-Бонда. Она учитывает, что прошлые показатели влияют на текущие.

Индекс доверия (InstTrust) мы построили через метод главных компонент. Взяли три индикатора: насколько стороны соблюдают контракты, насколько прозрачны финансовые потоки и насколько стабильно работает правовая система. Всё это свернули в один индекс.

Индекс технологического трансфера (TechTransfer). Использовали четыре количественных показателя: часы тренингов, наличие CRM/ERP, число внедрённых стандартных процедур. Всё это агрегировали в один показатель.

3.4. Ограничения методологии

Первое — временной горизонт. Данных пока немного, поэтому мы не можем оценить долгосрочную устойчивость франшиз. Вопрос, сколько из них выживут через пять лет, остаётся открытым.

Второе — экспертные оценки. Они всегда субъективны. Чтобы снизить искажения, мы использовали скользящее среднее по опросам и сверяли результаты с финансовой отчётностью. Полностью проблему не решить, но мы сделали всё возможное, чтобы её минимизировать.

Несмотря на ограничения, методология позволяет утверждать: успех франчайзинга в Узбекистане — это не просто удачное стечение рыночных обстоятельств. Это результат осознанной работы с институтами и людьми.

4. Результаты исследования

4.1. Что показали модели

Мы прогнали регрессии по всем спецификациям и получили картину того, как институциональные условия и управленческие практики влияют на эффективность франчайзинговых предприятий (табл. 1). Но мы не стали заикливаться на статистической значимости коэффициентов, гораздо важнее понять, что эти цифры означают на практике.

Таблица 1

Результаты эконометрического оценивания (фиксированные эффекты)¹⁰

Независимые переменные	Модель 1: Индекс успеха франчайзи	Модель 2: Показатель ROA (Рентабельность активов)
<i>TechTransfer</i> (интенсивность передачи технологий)	0.284** (0.072)	0.214* (0.081)
<i>RegPressure</i> (регуляторное давление)	-0.198* (0.065)	-0.152** (0.054)
<i>InstTrust</i> (уровень институционального доверия)	0.412*** (0.091)	0.387** (0.088)
<i>TechTransfer</i> × <i>InstTrust</i> (интеракция)	-	0.175* (0.062)
Size (размер франшизы)	0.145 (0.092)	0.098 (0.075)
Константа	-12.45 (4.21)	-8.12 (3.54)
RI within	0.512	0.448
Число наблюдений	200	200

*Примечание: В скобках указаны робастные стандартные ошибки. Уровни значимости: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

4.2. Интерпретация результатов

Мы получили три чётких сигнала.

Технологии работают. Коэффициент при TechTransfer — 0.214, значимый на уровне 95% ($p < 0.05$). Полученные результаты свидетельствуют о том, что франчайзинг может выступать одним из каналов технологической модернизации бизнеса. Вместе с тем положительный эффект наблюдается прежде всего при внедрении комплексных цифровых решений, включая ERP-, CRM- и AI-системы. Использование лишь отдельных инструментов без их интеграции в бизнес-процессы сопровождается снижением маржинальности, которое, по оценкам модели, в течение двух лет может достигать 30%.

Регуляторная нагрузка оказывает статистически значимое отрицательное влияние на исследуемые показатели (коэффициент RegPressure = -0,152; $p < 0,01$). Полученный результат согласуется с гипотезой о проявлении институционального гистерезиса, при котором избыточное регулирование ограничивает распространение более эффективных организационных моделей и стимулирует переход компаний к менее продуктивным стратегиям ведения бизнеса.

Особое значение имеет институциональное доверие. Для переменной взаимодействия TechTransfer × InstTrust получен положительный коэффициент 0,175 ($p < 0,05$), что свидетельствует о статистически значимом усиливающем эффекте доверия. Иными словами, положительное влияние трансфера технологий возрастает в условиях высокого уровня институционального доверия, тогда как при его недостатке эффективность внедрения новых технологий оказывается существенно ниже.

4.3. Отраслевая дифференциация: особенности проявления эффектов

Для оценки отраслевых различий был проведён дополнительный анализ, позволяющий определить, насколько выявленные закономерности сохраняются в различных секторах экономики. Такой подход позволяет установить, являются ли обнаруженные эффекты универсальными или зависят от специфики отрасли. Разброс оказался настолько существенным, что его нельзя игнорировать.

Общественное питание (HoReCa) — эффект от технологий бьёт все рекорды. Это объясняется тем, что в этом секторе процессы стандартизированы до мельчайших деталей. Те самые SOP, которые в других отраслях внедряются с трудом, здесь работают как часы. Результат: франчайзинговые точки в HoReCa выходят на безубыточность на 4–6 месяцев быстрее, чем независимые рестораны. Это серьёзный разрыв, и он прямо говорит о том, что стандартизация плюс технологии — эффективная комбинация.

¹⁰ Составлено на основе расчетов автора.

Розничная торговля (Retail) — здесь картина принципиально иная. На первый план выходит не столько технологическая оснащённость, сколько институциональное доверие. Защита товарного знака, надёжность поставок, гарантии — это критическая триада для розницы. Любой сбой в цепочке поставок, судебная задержка или неясность с правами на бренд — и точка теряет выручку. Мы оценили эти потери в 12% годового оборота для средней точки. Это цена, которую платит бизнес за институциональную нестабильность.

Узбекский рынок франчайзинга переходит на новый уровень. Назовём его «зрелым франчайзингом». Здесь бренд перестаёт быть главным. На первый план выходят два момента. Первый — что именно передаётся в качестве технологий, насколько глубоко идёт трансфер. Вторая — насколько надёжно защищены контрактные отношения. Именно эти два фактора, а не сила бренда, определяют, будет ли франчайзинговая сеть устойчивой и эффективной в долгосрочной перспективе.

5. Стратегические траектории развития франчайзинга в Узбекистане

Мы не собираемся останавливаться на том, что уже показали цифры. Нам важно другое: что будет дальше. Опираясь на эконометрику и теоретическую рамку, мы наметили три возможных пути для узбекского франчайзинга до 2030 года. Это не гадание. Это прогноз, который базируется на динамике ключевых параметров нашей модели — технологий, доверия и регуляторной среды.

Все три траектории мы свели в таблицу (табл. 2). В каждой из них мы описали, как должна выглядеть система «франчайзер–франчайзи–институты» в идеале для этого сценария.

Таблица 2

Стратегические траектории развития франчайзинга в Узбекистане (2026–2030)

Параметры траекторий	Инерционная (Экстенсивная)	Модернизационная (Абсорбционная)	Прорывная (Институциональная)
Основной драйвер	Количественный рост брендов	Повышение качества трансфера	Институциональная трансформация
Роль технологий	Автоматизация учета (Legacy)	Внедрение единых CRM/ERP-систем	Open Data, AI-аналитика спроса
Состояние среды	Высокие барьеры (RegPressure)	Умеренные барьеры	Минимальные барьеры, защита ИС
Ожидаемый ROA	5–8% (стагнация)	12–18% (стабильный рост)	25%+ (высокая эффективность)

5.1. Траектория 1: Инерционная — «Ловушка копирования»

Это сценарий, которого мы, честно говоря, опасаемся больше всего. Он не требует никаких усилий — просто сохранить статус-кво. Но цена этого сохранения высока.

В чём суть. Государство продолжает давить регуляторикой, права на интеллектуальную собственность защищены слабо. В таких условиях франчайзинг вырождается в примитивную схему: купил бренд, повесил вывеску, продаёшь. И никакой глубины. Никаких SOP. Никакого обучения. Никакой передачи технологий. Просто фасад.

Последствия. Мы попадаем в классическую ловушку: формальные контракты есть, а доверия — нет. Разрыв между «как написано» и «как на самом деле» расширяется. Рынок привыкает жить в этой серой зоне. А когда случается кризис (а они случаются всегда), система рушится, у неё нет внутреннего запаса прочности.

Бизнес в таком мире не инвестирует в долгосрочное развитие. В условиях высокой институциональной неопределённости компании нередко ориентируются на краткосрочные модели развития, предполагающие быстрое получение экономического результата при минимизации долгосрочных обязательств. Хотя подобная стратегия может быть рациональной на уровне отдельного предприятия, её широкое распространение ограничивает технологическое развитие отрасли и снижает потенциал долгосрочного роста рынка.

5.2. Траектория 2. Модернизационная: повышение коэффициента абсорбции

Данный сценарий ориентирован на повышение способности франчайзинговых сетей воспринимать, адаптировать и распространять современные управленческие и технологические ре-

шения. В этом случае франчайзинг рассматривается не только как инструмент масштабирования бизнеса, но и как механизм передачи знаний, компетенций и инновационных практик.

Реализация данного сценария основана на двух взаимодополняющих направлениях. Первое направление связано с развитием образовательного взаимодействия между ведущими франчайзинговыми компаниями и университетами. Такое сотрудничество позволяет формировать специалистов, обладающих компетенциями в области управления цифровыми бизнес-процессами, анализа данных и функционирования сетевых организационных моделей.

Второе направление предполагает расширение технологической интеграции франчайзи с головной компанией. Подключение участников сети к единой цифровой инфраструктуре, включающей облачные сервисы, централизованные аналитические системы и общие базы данных, обеспечивает более эффективный обмен информацией, унификацию бизнес-процессов и ускоряет распространение технологических инноваций внутри сети.

Наши расчёты показывают: если снизить административные барьеры на 20% и одновременно подтянуть технологический трансфер, рентабельность активов вырастает на 15–20%. Это не гипотетический бонус — это измеримый эффект.

Главная цель. Сделать так, чтобы сильные узбекские бренды не стояли на месте, а выходили в регионы — с едиными стандартами качества, которые соблюдаются не на бумаге, а в реальности.

5.3. Траектория 3: Прорывная — «Преодоление институционального разрыва»

Этот сценарий для тех, кто не хочет ждать. Это не про «улучшить то, что есть». Это про «создать то, чего ещё нет». Здесь Узбекистан не догоняет, а закладывает новые стандарты для франчайзинга в регионе.

Институциональные меры:

1. Страхование франчайзинговых рисков. В партнёрстве с компаниями типа «Узбекинвест» запускаются продукты, которые покрывают риски недобросовестного поведения сторон. Это не просто полис, это сигнал рынку: твои вложения защищены. Доверие взлетает, а с ним — готовность инвестировать.

2. Регуляторные песочницы. Экспериментальные зоны, где можно тестировать новые модели — социальный франчайзинг, онлайн-агентские сети. Всё, что в обычной жизни утонуло бы в бюрократии. Здесь можно пробовать, ошибаться и учиться. Внедрение Open Data для франчайзинговых сетей, единые стандарты обмена данными, AI-аналитика потребительского поведения в реальном времени. Ты не гадаешь, что хочет клиент, ты видишь это по его поведению здесь и сейчас.

Узбекистан становится региональным хабом франчайзинга в Центральной Азии. Сюда идут лучшие бренды, потому что здесь лучшие условия. Доля МСБ в ВВП достигает целевых показателей стратегии «Узбекистан-2030». И это не просто цифры из документа, это реальность, которую мы можем создать.

5.4. Резюме для регулятора: что конкретно делать

Теория и цифры — это хорошо. Но без практических шагов они останутся просто текстом. Чтобы Узбекистан вышел на модернизационную или прорывную траекторию, нужны три конкретных решения.

Первое — «Франчайзинговый паспорт». Законодательно закрепить права и обязанности сторон. Не абстрактно, а конкретно: франчайзер обязан не просто передать бренд, а обеспечить обучение, методическую поддержку, доступ к технологиям. Это переводит отношения из плоскости «купил–продал» в плоскость «партнёрство–развитие».

Второе — цифровизация налогового администрирования. Франчайзинг задыхается от бюрократии. Паушальные взносы, роялти — всё это требует отчётности, которую можно автоматизировать. Создать единую налоговую платформу для франшиз и издержки на администрирование упадут, а прозрачность вырастет.

Третье — система гарантирования. Банки не любят кредитовать франчайзи, потому что у них нет «твёрдых» залогов. Решение: разрешить кредитование под залог прав на товарный знак. Это сразу открывает доступ к финансированию для тысяч предпринимателей.

И главное — ни одна из этих мер не работает изолированно. Прорывная траектория требует синхронных действий: государство — регуляторика и гарантии, бизнес — инвестиции в людей и

технологии. Институциональное доверие, подкреплённое технологиями, становится тем ресурсом, который превращает франчайзинг из инструмента выживания в двигатель инновационного развития экономики.

6. Заключение

Мы начали с вопроса: может ли франчайзинг в Узбекистане быть чем-то большим, чем просто аренда бренда? Наше исследование даёт чёткий ответ: да, может. Но только при определённых условиях.

Мы показали на цифрах: франчайзинг в переходной экономике перерастает собственную маркетинговую природу. Он становится институциональным механизмом — каналом, по которому передаются не только права на вывеску, но и технологии, управленческие стандарты, человеческий капитал. Это уже не сделка. Это система.

Количественные оценки и качественный анализ подтвердили: ключевые драйверы эффективности — технологический трансфер и институциональное доверие. Они работают только в связке. Технологии без доверия дают половину эффекта. Доверие без технологий вообще не даёт роста. Регуляторное давление, напротив, выступает тормозом. Этот треугольник: технологии, доверие, регуляторика — определяет, останется ли Узбекистан в ловушке копирования или совершит рывок.

Узбекистан сегодня — в точке выбора. Итоговый сценарий зависит не от объективных ограничений, а от политической воли. Есть все предпосылки, чтобы франчайзинг стал главным драйвером инновационного развития МСБ. Но для этого нужны синхронные действия: бизнес вкладывается в технологии и людей, государство — в институты и доверие.

Наше исследование выявило четыре фундаментальные закономерности, которые меняют понимание того, как работает франчайзинг в Узбекистане.

Первое: институциональный гистерезис — главный тормоз. Формальные институты в Узбекистане развиваются быстро: законы принимаются, контракты заключаются. А неформальные нормы: недоверие, оппортунизм — меняются медленно. И этот разрыв убивает эффект от любых реформ. Мы увидели: попытка масштабировать франчайзинг без предварительной «настройки» институциональной среды ведёт к росту издержек и делает модель хрупкой перед любым кризисом.

Второе: технологии — не панацея. Есть расхожее убеждение: внедрил CRM, поставил AI-аналитику — и прибыль поползёт вверх. Наши данные это опровергают. Мы обнаружили «порог абсорбционной способности»: инвестиции в технологии дают отдачу только тогда, когда компания достигает определённого уровня развития персонала. Если в штате нет специалистов, способных работать с этими системами, технологические вложения превращаются в «эффект замещения» — деньги потрачены, а результат нулевой. В условиях кадрового дефицита это особенно актуально.

Третье: доверие — катализатор всей системы. Это наш самый сильный результат. Интерактивный анализ показал: при высоком уровне институционального доверия отдача от технологий возрастает на 30–40%. Это не просто цифра. Это доказательство того, что доверие работает как ускоритель. Для Узбекистана это означает: нужно не просто развивать рынок, а строить «архитектуру доверия» — страхование рисков, прозрачные суды, единые стандарты. Без этого технологии не взлетят.

Четвёртое: прорывная модель как стратегический выбор. Узбекистан стоит перед выбором: оставаться в модели «экстенсивного копирования» или перейти к экосистеме. Второе означает, что государство становится гарантом стабильных правил, крупный бизнес — провайдером компетенций для малого предпринимательства. Это не про дистрибуцию товаров. Это про создание среды, в которой МСБ развивается не вопреки, а благодаря.

Наша работа — не точка, а запятая. Мы ответили на одни вопросы, но поставили другие. Вот три направления, которые мы считаем наиболее перспективными для углубления темы.

Первое — микроуровневый анализ. Мы смотрели на средние эффекты. Но что происходит с отдельными точками в регионах через 3, 5, 10 лет? Какие из них выживают, а какие закрываются? Нужен более широкий временной горизонт, чтобы увидеть долгосрочные паттерны устойчивости.

Второе — поведенческие аспекты. Как защита прав собственности влияет на готовность предпринимателя вкладываться в долгосрочные проекты? Это не про экономику в узком смысле, это про психологию, про доверие, про восприятие риска. Здесь огромное поле для кросс-дисциплинарных исследований.

Третье — франчайзинг и ESG. Могут ли сети стать проводниками «зелёных» стандартов в регионах? Превратиться из коммерческих структур в агентов устойчивого развития? Это не просто модная тема. Это вопрос о том, как бизнес может менять среду вокруг себя, а не только зарабатывать деньги.

В заключение стоит подчеркнуть, успех трансформации рынка Узбекистана лежит в трёх плоскостях одновременно: технологии, компетенции, институты. Они не работают по отдельности. Они как три ноги стула: если одна короче, конструкция шатается. Знание, доверие и технологии — вот три кита, на которых строится экономический рост на десятилетия вперёд. И наша задача — понять, как они взаимодействуют в конкретных узбекских условиях.

Список литературы

1. North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
2. Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Cohen, W. M. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.
4. Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. *Small Business Economics*. 2015. Vol. 44. P. 867–888.
5. Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R.T. P. Bretas, I. Alon. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65.
6. Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. *Economies*. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.
7. Gillis, W. E. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative in the service sector / W. E. Gillis, E. McEwan, T. R. Crook, S. C. Michael. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2012. Vol. 8. P. 75–98.
8. Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D.L. McKee. *Thunderbird International Business Review*. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.
9. Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. *Journal of Retailing*. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.
10. Shane, S. A. *From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company* / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.
11. Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. *Revista FT*. 2024. № 156. P. 30–42.
12. Безсмертная Е.Р., Гончаренко Л.И., Грихутик Ю.А., Калинин О.И., Кириллова Н.В., Крутова Л.С., Колесник Г.В. и др. Ответственное ведение бизнеса: технологии, стратегии, векторы устойчивого развития / Монография. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. 379 с. EDN: IAJAEG.
13. Горфинкель В.Я. *Малый бизнес. Организация. Экономика. Управление*. — 3-е изд. — М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. 495 с. EDN: QRHPUJ.
14. Корпоративные стратегии и технологии в условиях esg-трансформации бизнеса: монография / Коллектив авторов: под редакцией И.Ю. Беляевой. — Москва: КноРус, 2023. EDN: IXHWZZ.
15. Корпоративные стратегии и технологии в цифровой экономике: монография / коллектив авторов: под редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. Москва: КноРус, 2021. EDN: EHGGM.
16. *Современные финансовые рынки: учебник* / К.Р. Адамова, Н.Е. Анненская, И.В. Бутурлин. — Москва: КноРус, 2021. EDN: TARPDV.
17. Цыганов А.А., Грызенкова Ю.В. *Теория и практика страхования инновационных рисков*. — М.: РАГС. 2005. 152 с. EDN: QQYKNP.

References

1. North, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* / D.C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p.
2. Williamson, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism* / O.E. Williamson. — New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Cohen, W. M. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation* / W.M. Cohen, D.A. Levinthal. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, № 1. P. 128–152.
4. Hendrikse, G. Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising / G. Hendrikse, P. Hippmann, J. Windsperger. *Small Business Economics*. 2015. Vol. 44. P. 867–888.

5. Bretas, R. T. P. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses / R.T.P. Bretas, I. Alon. Journal of Business Research. 2021. Vol. 133. P. 51–65.
6. Tsai, F. S. Knowledge Heterogenization of the Franchising Literature Applying Transaction Cost Economics / F.S. Tsai, C.C. Kuo, J.L. Lin. Economies. 2020. Vol. 8, № 4. P. 106.
7. Gillis, W. E. The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative in the service sector / W.E. Gillis, E. McEwan, T.R. Crook, S.C. Michael. International Entrepreneurship and Management Journal. 2012. Vol. 8. P. 75–98.
8. Alon, I. Towards a macro environmental model of international franchising / I. Alon, D.L. McKee. Thunderbird International Business Review. 1999. Vol. 41, № 1. P. 95–116.
9. Dant, R. P. Focusing on the forest rather than the trees: A complex systems perspective on franchising / R.P. Dant, M. Grünhagen. Journal of Retailing. 2014. Vol. 90, № 3. P. 281–292.
10. Shane, S. A. From Ice Cream to Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company / S.A. Shane. — Boston: Pearson Education, 2005. 240 p.
11. Rebouças, T. M. Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets / T.M. Rebouças. Revista FT. 2024. № 156. P. 30–42.
12. bezsmertnaya E.R., Goncharenko L.I., Grihutik Yu.A., Kalinsky O.I., Kirillova N.V., Krutova L.S., Kolesnik G.V., etc. Responsible business: technologies, strategies, vectors of sustainable development: Monograph. — Moscow: Dashkov & K Publishing and Trading Corporation, 2024. 379 с. EDN: IAJAEG.
13. Gorfinkel V.Ya. Small business. Organization. Economics. Management. — 3rd ed. — М.: UNIT-DANA, 2007. 495 с. EDN: QRHPUJ.
14. Corporate strategies and technologies in the context of esg-transformation of business: monograph / Team of authors: edited by I.Yu. Belyaeva. — Moscow: KnoRus, 2023. EDN: IXHWZZ
15. Corporate strategies and technologies in the digital economy: monograph/team of authors; edited by I.Yu. Belyaeva, O.V. Danilova. — Moscow: KnoRus, 2021. EDN: EHGHGM.
16. Modern financial markets: textbook/K.R. Adamova, N.E. Annenskaya, I.V. Buturlin. — Moscow: KnoRus, 2021. EDN: TARPdV.
17. Tsyganov A.A., Gryzenkova Yu.V. Theory and practice of insurance of innovative risks. — М.: RAGS. 2005. 152 с. EDN: QQYKNP.

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 11.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-178-186>



Научная статья / Original article
УДК 368

Организационно–правовые аспекты построения страховой защиты в ресторанном бизнесе в 2026 году

М. В. Пичугин

Студент 5-го курса

mv.pichugin0205@gmail.com

Московский государственный лингвистический университет,
Москва, Россия

Аннотация: Предметом настоящего исследования выступает комплекс правовых и налоговых аспектов страхования гражданской ответственности предприятий общественного питания в условиях динамичного изменения российского законодательства и формирования новой судебной практики в период 2025–2026 годов. Методологическая основа работы включает в себя формально–юридический анализ ключевых норм Гражданского кодекса Российской Федерации и Налогового кодекса Российской Федерации, а также обобщение и систематизацию актуальных судебных решений, вынесенных судами общей юрисдикции по спорам, связанным с возмещением вреда, причиненного посетителям заведений общественного питания. В ходе исследования выявлены основные правовые риски, обусловленные отсутствием надлежащей страховой защиты, и детально проанализированы условия, при которых субъекты малого и среднего предпринимательства сохраняют право на применение пониженных тарифов страховых взносов в 2026 году. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации по построению комплексной правовой защиты ресторанного бизнеса, сочетающей в себе механизмы добровольного страхования и инструменты легитимного налогового планирования в рамках действующего законодательства.

Ключевые слова: страхование ответственности, ресторанный бизнес, страховые взносы, субъекты МСП, налоговая оптимизация, судебная практика, возмещение вреда, гражданско–правовая ответственность.

Для цитирования: Пичугин М.В. Организационно–правовые аспекты построения страховой защиты в ресторанном бизнесе в 2026 году. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 3. С. 178–186. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-178-186>.

Organizational and legal aspects of building insurance protection in the restaurant business in 2026

M. V. Pichugin

5th year Student

mv.pichugin0205@gmail.com

Moscow State Linguistic University,
Moscow, Russia

Abstract: The subject of this study is the set of legal and tax aspects of civil liability insurance for public catering enterprises amid dynamic changes in Russian legislation and the formation of new judicial practice in 2025–2026.

© Пичугин М.В., 2026
© Pichugin M.V., 2026

The methodological basis of the work includes a formal-legal analysis of key provisions of the Civil Code and the Tax Code of the Russian Federation, as well as a generalization and systematization of current court decisions issued by courts of general jurisdiction in disputes related to compensation for harm caused to visitors of public catering establishments. The study identifies the main legal risks arising from the absence of proper insurance coverage and analyzes in detail the conditions under which small and medium-sized enterprises retain the right to apply reduced insurance premium rates in 2026. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for building comprehensive legal protection for the restaurant business, combining voluntary insurance mechanisms and legitimate tax-planning tools within the framework of current legislation.

Keywords: liability insurance, restaurant business, insurance premiums, SME entities, tax optimization, judicial practice, compensation for harm, civil liability.

For citation: Pichugin M.V. Organizational and legal aspects of building insurance protection in the restaurant business in 2026. *Entrepreneur's Guide*. 2026. T. 19. № 3. P. 178–186. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-3-178-186>.

Введение

Современный этап развития ресторанного бизнеса в Российской Федерации характеризуется не только высокой динамикой потребительского спроса и расширением спектра предоставляемых услуг, но и значительным увеличением числа потенциальных рисков, сопряженных с осуществлением данного вида экономической деятельности. Предприятия общественного питания в силу специфики своей работы ежедневно взаимодействуют с большим количеством граждан, обеспечивая их продуктами питания и создавая условия для проведения досуга, что неизбежно влечет за собой вероятность наступления событий, связанных с причинением вреда жизни и здоровью посетителей. Подобные инциденты могут быть вызваны самыми разнообразными причинами: от нарушений санитарно-эпидемиологических норм и технологий приготовления блюд до несчастных случаев, произошедших непосредственно в помещениях заведения вследствие ненадлежащего состояния полов, лестниц, иных конструктивных элементов.

Ужесточение судебной практики по делам о защите прав потребителей, наблюдаемое в последние годы, а также вступление в силу с 1 января 2026 года новых правил применения пониженных тарифов страховых взносов для субъектов малого и среднего предпринимательства (далее — МСП), введенных Федеральным законом от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации»¹, обуславливают насущную необходимость пересмотра устоявшихся подходов к управлению правовыми и финансовыми рисками в отрасли. Цель настоящей работы состоит в выявлении и научном обосновании правовых механизмов построения эффективной страховой защиты предприятий общественного питания, которая, с одной стороны, обеспечивала бы полноценную и своевременную компенсацию возможного вреда, причиненного третьим лицам, а с другой стороны, позволяла бы соблюдать все условия для сохранения налоговых преференций, предусмотренных для субъектов МСП действующим налоговым законодательством.

Следует отметить, что на протяжении длительного времени в научной литературе и экспертной среде ведутся активные дискуссии относительно целесообразности введения обязательного страхования ответственности ресторанов и иных заведений общественного питания. Отдельные инициативы, обсуждавшиеся на уровне федеральных органов законодательной власти, пока не получили своего нормативного закрепления, вследствие чего страхование гражданской ответственности для подавляющего большинства субъектов ресторанного бизнеса на сегодняшний день продолжает оставаться добровольным. Вместе с тем детальный анализ судебной практики 2025 года со всей очевидностью демонстрирует, что отсутствие надлежащим образом оформленного полиса страхования гражданской ответственности может привести к взысканию с предприятия значи-

¹ Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». Российская газета. 2025. 8 декабря.

тельных денежных сумм в пользу пострадавших, ставя под серьезную угрозу его текущую финансовую устойчивость и дальнейшую хозяйственную деятельность.

В настоящей статье на основе формально-юридического метода, являющегося традиционным для отраслевых юридических исследований, последовательно исследуются соответствующие нормы Гражданского кодекса Российской Федерации о страховании ответственности за причинение вреда, детально рассматриваются положения Налогового кодекса Российской Федерации, регламентирующие порядок признания расходов на добровольное страхование для целей налогообложения прибыли, а также механизм применения пониженных тарифов страховых взносов. Кроме того, в работе обобщаются и систематизируются ключевые правовые позиции, сформулированные судами общей юрисдикции при разрешении конкретных споров, вытекающих из причинения вреда посетителям заведений общественного питания.

1. Правовая природа страхования ответственности предприятий общественного питания и тенденции судебной практики

Институт страхования гражданской ответственности занимает особое место в системе российского гражданского права, поскольку его основное функциональное предназначение заключается в обеспечении имущественных интересов как самого страхователя, так и потенциальных потерпевших, которым может быть причинен вред в процессе осуществления страхователем своей деятельности. В соответствии с пунктом 1 статьи 931 Гражданского кодекса Российской Федерации² страхование риска ответственности за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу других лиц относится к категории договоров имущественного страхования. Данное законодательное положение определяет общие рамки правового регулирования рассматриваемых отношений и отграничивает их от иных видов страховых обязательств, в частности от договоров личного страхования.

Ключевой особенностью договора страхования деликтной ответственности является предусмотренный законом правовой статус выгодоприобретателя. Так, в силу прямого указания пункта 4 статьи 931 ГК РФ выгодоприобретателем по такому договору всегда выступает потерпевший — лицо, которому был причинен вред, независимо от того, названо ли оно непосредственно в договоре страхования в качестве выгодоприобретателя. Это лицо наделяется правом предъявить требование о возмещении причиненного вреда непосредственно страховщику, минуя стадию обращения к причинителю вреда. Подобная законодательная конструкция существенно упрощает для потерпевшего процедуру получения компенсации и одновременно обеспечивает страховую защиту имущественных интересов страхователя, освобождая его от необходимости изыскивать значительные денежные средства для единовременной выплаты.

Для предприятий ресторанного бизнеса рассматриваемый вид страхования в настоящее время остаётся добровольным и далеко не всегда востребованным. Законодатель не устанавливает для субъектов данной отрасли императивной обязанности по заключению договоров страхования гражданской ответственности, за исключением отдельных случаев, носящих частноправовой характер. В частности, обязанность застраховать свою ответственность может быть предусмотрена условиями договора аренды недвижимого имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности, когда арендодатель — уполномоченный орган публичной власти — выдвигает соответствующее требование в качестве одного из существенных условий арендных правоотношений.

Судебная практика 2025 года демонстрирует устойчивую тенденцию к последовательному увеличению размеров компенсационных выплат, взыскиваемых судами с предприятий общественного питания в пользу потерпевших. Данное явление обусловлено несколькими факторами: во-первых, активизацией правозащитной деятельности и повышением уровня правовой грамотности населения, во-вторых, расширительным толкованием судами положений Закона Российской Федерации «О защите прав потребителей» применительно к моральному вреду, и, в-третьих, общей гуманизацией гражданского законодательства, направленной на максимально полную защиту прав граждан, пострадавших от некачественных услуг. Так, Нагатинским районным судом

² Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.11.2025). Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

города Москвы рассмотрено дело № 02-0067/2025 по иску Карруэбано Д.А. к ООО «Сити рестораны» и страховой компании о защите прав потребителей ³. Решением от 11 февраля 2025 года, которое вступило в законную силу 12 августа 2025 года, иски удовлетворены частично, при этом суд подтвердил безусловное право потерпевшего на прямое обращение к страховщику, акцентировав внимание на том, что наличие договора страхования существенно упрощает реализацию прав гражданина на возмещение вреда.

Аналогичная правовая логика прослеживается и в решении Череповецкого городского суда Вологодской области от 18 декабря 2025 года, которым с индивидуального предпринимателя, являющегося владельцем кафе «Samon safe», взыскана компенсация вреда здоровью, причиненного посетителю в результате острой кишечной инфекции, возникновение которой явилось прямым следствием грубого нарушения санитарных норм и правил при приготовлении и подаче блюд ⁴. Не менее показательным является и решение Братского городского суда, которым с владельца кафе «MEXICO» взыскано в общей сложности 825 тыс. рублей в пользу двадцати одного пострадавшего от вспышки сальмонеллеза, зафиксированной в данном заведении общественного питания ⁵. Масштаб данного судебного акта свидетельствует о том, что при возникновении массовых отравлений финансовая нагрузка на предприятие возрастает многократно, и при отсутствии страховой защиты способна привести к полной остановке бизнеса.

Приведенные примеры из реальной судебной практики со всей убедительностью подтверждают, что при отсутствии надлежащим образом заключенного договора страхования гражданской ответственности все бремя компенсационных выплат, включая суммы в возмещение вреда здоровью, утраченного заработка, компенсации морального вреда, а также судебных расходов, ложится непосредственно на само предприятие общественного питания. Подобная ситуация создает прямую и непосредственную угрозу его платежеспособности и финансовой устойчивости. Наличие же полиса страхования с адекватно рассчитанным и экономически обоснованным лимитом ответственности позволяет переложить негативные финансовые последствия на страховщика, что представляется особенно актуальным в условиях неуклонного роста размеров иски требований и общей активизации потребительского правосознания.

2. Налоговый учет расходов на добровольное страхование ответственности

Вопрос о правовой возможности и экономической обоснованности признания расходов на добровольное страхование гражданской ответственности при исчислении налога на прибыль организаций требует к себе особого, пристального внимания со стороны как практикующих юристов, так и финансовых специалистов предприятий общественного питания. Данный вопрос лежит на стыке нескольких отраслей законодательства и предполагает необходимость системного толкования положений гражданского и налогового права.

В соответствии с общими нормами подпункта 5 пункта 1 статьи 253 Налогового кодекса Российской Федерации ⁶ расходы на обязательное и добровольное страхование, понесенные налогоплательщиком, включаются в состав расходов, связанных с производством и реализацией товаров, работ и услуг. Однако данная общая норма подлежит применению исключительно в системной взаимосвязи со специальными положениями статьи 263 НК РФ, которая конкретизирует порядок признания расходов на отдельные виды добровольного имущественного страхования. Пункт 1 указанной статьи содержит исчерпывающий, закрытый перечень видов добровольного имущественного страхования, расходы по которым могут быть учтены налогоплательщиком для целей налогообло-

³ Решение Нагатинского районного суда г. Москвы от 11.02.2025 по делу № 02-0067/2025. Архив Нагатинского районного суда г. Москвы.

⁴ Решение Череповецкого городского суда Вологодской области от 18.12.2025 по иску о взыскании компенсации вреда здоровью посетителя кафе «Samon safe». Архив Череповецкого городского суда.

⁵ Решение Братского городского суда от 27.04.2025 о взыскании 825 тыс. руб. с владельца кафе «MEXICO». Архив Братского городского суда.

⁶ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025). Собрание законодательства РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.

жения прибыли организаций. Анализ содержания данного перечня приводит к однозначному выводу о том, что страхование гражданской ответственности за причинение вреда при оказании услуг общественного питания в него законодателем не включено.

Из общего правила существует законодательно закреплённое исключение, которое составляют случаи, когда тот или иной вид страхования признаётся обязательным условием осуществления налогоплательщиком своей деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации или принятыми на себя международными обязательствами государства. Поскольку, как было установлено выше, для предприятий ресторанного бизнеса страхование гражданской ответственности в общем порядке обязательным не признано ни на уровне федерального закона, ни на уровне иного нормативного правового акта, включение страховой премии, уплаченной по соответствующему договору, в состав расходов, уменьшающих налоговую базу по налогу на прибыль, сопряжено с высокими налоговыми рисками и с высокой степенью вероятности повлечёт за собой претензии со стороны налоговых органов при проведении мероприятий налогового контроля.

Следует также отметить некоторую асимметрию, существующую между правилами бухгалтерского и налогового учета применительно к рассматриваемым хозяйственным операциям. Так, в бухгалтерском учете расходы на добровольное страхование признаются в соответствии с нормами Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденного Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н⁷. Согласно данному нормативному акту, страховые премии могут списываться на расходы организации либо одновременно в момент начисления платежа, либо равномерно в течение всего срока действия договора страхования — в зависимости от выбранного организацией и закреплённого в ее учетной политике способа признания расходов. Однако для целей налогообложения прибыли учет данных затрат, как было разъяснено выше, действующим налоговым законодательством не предусмотрен, что порождает необходимость ведения обособленного налогового учета и формирования постоянных налоговых разниц.

Таким образом, при построении комплексной системы страховой защиты ресторанным предприятиям надлежит исходить из того, что затраты на приобретение полиса добровольного страхования гражданской ответственности не уменьшают налоговую базу по налогу на прибыль организаций. Данный вывод носит императивный характер и не подлежит расширительному толкованию, если иное прямо не предусмотрено специальной нормой федерального закона или условиями заключенного договора аренды публичного имущества, в рамках которого арендатору вменяется в обязанность осуществить страхование.

3. Применение пониженных тарифов страховых взносов субъектами МСП в сфере общественного питания в 2026 году

С 1 января 2026 года вступают в силу масштабные изменения в статью 427 Налогового кодекса Российской Федерации, которые были введены Федеральным законом от 28.11.2025 № 425-ФЗ⁸ и существенным образом корректируют сложившийся порядок применения пониженных тарифов страховых взносов для субъектов малого и среднего предпринимательства⁹. Данные законодательные новации имеют стратегическое значение для всей отрасли общественного питания, поскольку значительная доля предприятий данной сферы в силу своих масштабов и объемов хозяйственного оборота относится именно к категории МСП и активно пользовалась налоговыми преференциями в предыдущие периоды. Для предприятий общественного питания, которые по своим экономи-

⁷ Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015). Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 1999. № 26.

⁸ Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». Российская газета. 2025. 8 декабря.

⁹ Пониженный тариф взносов для субъектов МСП в сфере общественного питания в 2026 году. 1С:ИТС. Кто может применять пониженный тариф страховых взносов для общепита в 2026 году. 1С:ИТС.

ческим показателям соответствуют критериям, установленным для субъектов МСП, сохранение права на применение пониженного тарифа страховых взносов в размере 15 процентов с сумм выплат и иных вознаграждений, превышающих полтора минимальных размера оплаты труда, возможно лишь при условии строгого и неукоснительного соблюдения ряда законодательно установленных требований, которые подробно рассматриваются ниже.

Первое основание для применения пониженного тарифа, предусмотренное пунктом 13.3 статьи 427 НК РФ, распространяется на организации и индивидуальных предпринимателей, которые одновременно удовлетворяют нескольким обязательным критериям. Во-первых, их основной вид экономической деятельности, зафиксированный в Едином государственном реестре юридических лиц или Едином государственном реестре индивидуальных предпринимателей в соответствии с кодами Общероссийского классификатора видов экономической деятельности, должен соответствовать коду 56 «Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков». При этом важно подчеркнуть, что для целей налогового контроля учитывается именно тот вид деятельности, который зарегистрирован в качестве основного, и его формальное несовпадение с фактически осуществляемой деятельностью может послужить основанием для отказа в применении налоговой льготы.

Во-вторых, среднесписочная численность работников такого предприятия за предшествующий календарный год не должна превышать двухсот пятидесяти человек. Данный показатель рассчитывается в порядке, установленном для заполнения форм статистической отчетности, и подлежит документальному подтверждению в случае проведения камеральной или выездной налоговой проверки. В-третьих, доля доходов от осуществления деятельности по предоставлению продуктов питания и напитков должна составлять не менее семидесяти процентов от общей суммы доходов налогоплательщика по итогам соответствующего отчетного либо расчетного периода. Данное требование призвано исключить ситуации, при которых пониженный тариф применяется организациями, лишь формально зарегистрировавшими соответствующий вид деятельности, но фактически извлекающими основную выручку из иных, нелюбуемых направлений бизнеса.

Второе основание, закрепленное в пункте 13.1 статьи 427 НК РФ, адресовано тем предприятиям, чья среднесписочная численность персонала превышает установленный порог в двести пятьдесят человек. Для данной категории плательщиков страховых взносов возможность применения пониженного тарифа обусловлена включением основного вида их экономической деятельности в специальный перечень, утверждаемый Правительством Российской Федерации. Следует отметить, что по состоянию на момент подготовки настоящей статьи соответствующий перечень для целей применения в 2026 году официально не опубликован и не вступил в силу, в связи с чем ресторанам с большой численностью персонала необходимо осуществлять постоянный мониторинг вновь принимаемых нормативных правовых актов Правительства РФ и быть готовыми к оперативной корректировке своей налоговой политики.

Ключевым и наиболее значимым для всего предпринимательского сообщества нововведением 2026 года является существенное ограничение круга субъектов МСП, имеющих право на применение пониженного тарифа страховых взносов в размере 15 процентов. Как справедливо отмечается в профессиональной юридической и бухгалтерской литературе¹⁰, соответствующая льгота с 2026 года сохраняется исключительно для тех предприятий, чей основной вид экономической деятельности по ОКВЭД входит в утверждаемый Правительством Российской Федерации перечень приоритетных отраслей экономики. Для ресторанного бизнеса это принципиальное изменение означает наступление необходимости осуществления строгого и непрерывного внутреннего контроля за соответствием фактически осуществляемого вида деятельности заявленному коду 56, а также за неукоснительным соблюдением всех пороговых значений по таким ключевым показателям, как среднесписочная численность персонала и годовой объем выручки, которые установлены для ведения Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства. В соответствии с действу-

¹⁰ Страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам при использовании помещений. Правовой консалтинг ГАРАНТ. С 2026 года льгота по взносам 15% доступна не всем МСП. Бухэксперт8.

ющими нормами, для сохранения статуса субъекта МСП предельный размер годового дохода не должен превышать два миллиарда рублей, а штат сотрудников — двести пятьдесят человек.

Превышение любого из указанных выше показателей, зафиксированное по итогам отчетного или налогового периода, автоматически лишает предприятие общественного питания права на применение льготного тарифа страховых взносов и влечет за собой существенное увеличение совокупной налоговой нагрузки на фонд оплаты труда. Более того, утрата права на применение пониженного тарифа влечет не только необходимость перерасчета страховых взносов по общеустановленному тарифу за текущий период, но и потенциальную обязанность доплатить недоимку за весь период с начала года, в котором произошло утрата права, с начислением соответствующих сумм пеней за несвоевременную уплату. В этой связи должностным лицам ресторанных предприятий, ответственным за ведение налогового и кадрового учета, надлежит с особой тщательностью отслеживать динамику указанных показателей и, в случае возникновения риска их превышения, заблаговременно планировать соответствующие налоговые последствия.

Заключение

Анализ имеющихся источников по тематике страхования предприятий общественного питания (Горбатов, 2023, Беляева, 2023, Бровчак, 2024, Безсмертная, 2024, Цыганов, 2026) и проведенное в рамках настоящей статьи комплексное исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов и практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности правовой защиты субъектов ресторанного бизнеса в современных экономико-правовых условиях.

Во-первых, добровольное страхование гражданской ответственности предприятий общественного питания следует рассматривать в качестве действенного правового инструмента, позволяющего минимизировать финансовые риски, связанные с причинением вреда жизни и здоровью посетителей, а также их имуществу. Обширная судебная практика, сформировавшаяся в 2025 году, убедительно подтверждает как высокие размеры компенсаций, присуждаемых потерпевшим, так и серьезные негативные последствия для предприятий, которые к моменту наступления страхового случая не озаботились заключением соответствующего договора страхования. Отсутствие страховой защиты ставит ресторанный бизнес в уязвимое положение, при котором единичный инцидент может повлечь за собой необходимость осуществления выплат, сопоставимых с многомесячной выручкой заведения.

Во-вторых, в сфере налогообложения прибыли организаций правовое регулирование складывается таким образом, что расходы, понесенные налогоплательщиком на уплату страховых премий по договорам добровольного страхования ответственности, не подлежат учету при формировании налоговой базы по налогу на прибыль. Причиной тому является закрытый и не подлежащий расширительному толкованию перечень видов добровольного страхования, установленный статьей 263 НК РФ, в котором страхование ответственности предприятий общественного питания не упоминается. Данное обстоятельство должно в обязательном порядке приниматься во внимание финансовыми службами ресторанов при составлении бюджетов и осуществлении как краткосрочного, так и среднесрочного налогового планирования.

В-третьих, с 1 января 2026 года применение пониженного тарифа страховых взносов в размере пятнадцати процентов для субъектов МСП, осуществляющих деятельность в сфере общественного питания, поставлено в жесткую зависимость от соблюдения требований, изложенных в пункте 13.3 статьи 427 НК РФ. К числу таких обязательных требований относятся: наличие зарегистрированного основного вида экономической деятельности по коду ОКВЭД 56, непревышение предельной среднесписочной численности работников в двести пятьдесят человек и поддержание доли профильной выручки на уровне не ниже семидесяти процентов в общем объеме доходов. Несоблюдение любого из перечисленных критериев влечет за собой безусловную утрату права на налоговую преференцию и, как следствие, значительный рост фискальной нагрузки на фонд оплаты труда.

В целях построения комплексной и эффективно действующей системы правовой защиты ресторанного бизнеса, учитывающей как частноправовые, так и публично-правовые аспекты, рекомендуется придерживаться следующих практических мер. Во-первых, необходимо заключать договоры добровольного страхования гражданской ответственности с установлением лимита страхового возмещения

в размере не менее десяти-пятнадцати миллионов рублей по каждому страховому случаю, что позволит покрыть наиболее вероятные суммы компенсационных выплат, присуждаемых судами в текущих социально-экономических реалиях. Во-вторых, следует организовать систему раздельного налогового и бухгалтерского учета расходов на страхование, обеспечивающую корректное отражение соответствующих хозяйственных операций в регистрах и отчетности и минимизирующую риск возникновения претензий со стороны налоговых органов. В-третьих, надлежит на регулярной основе, не реже одного раза в квартал, осуществлять мониторинг статуса предприятия в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, а также проверять соответствие его фактических экономических показателей критериям, дающим право на применение пониженных тарифов страховых взносов, с тем чтобы своевременно выявлять потенциальные риски утраты налоговых льгот и принимать упреждающие управленческие решения.

Дальнейшие научные исследования в рассматриваемой предметной области могут быть сфокусированы на детальном анализе правовых последствий возможного введения обязательного страхования гражданской ответственности ресторанов и иных заведений общественного питания, а также на всесторонней оценке влияния подобного законодательного шага на уровень финансовой устойчивости предприятий отрасли, доступность предоставляемых ими услуг для конечных потребителей и общее состояние конкурентной среды на рынке общественного питания Российской Федерации.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.11.2025). Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст. 410.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.11.2025). Собрание законодательства РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утв. Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015). Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 1999. № 26.
4. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации». Российская газета. 2025. 8 декабря.
5. Решение Нагатинского районного суда г. Москвы от 11.02.2025 по делу № 02-0067/2025. Архив Нагатинского районного суда г. Москвы.
6. Решение Череповецкого городского суда Вологодской области от 18.12.2025 по иску о взыскании компенсации вреда здоровью посетителя кафе «Самон safe». Архив Череповецкого городского суда.
7. Решение Братского городского суда от 27.04.2025 о взыскании 825 тыс. руб. с владельца кафе «MEXICO». Архив Братского городского суда.
8. Пониженный тариф взносов для субъектов МСП в сфере общественного питания в 2026 году. 1С:ИТС.
9. Кто может применять пониженный тариф страховых взносов для общепита в 2026 году? 1С:ИТС.
10. Страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам при использовании помещений. Правовой консалтинг ГАРАНТ.
11. Гостиницы и рестораны обяжут страховать жизнь и здоровье клиентов. Известия. 2026. 2 марта.
12. Как льготы становятся риском. Ведомости. 2026. 11 февраля.
13. С 2026 года льгота по взносам 15% доступна не всем МСП. Бухэксперт8.
14. Горбатов И.В. Управление рисками и страхованием на предприятиях общественного питания / И.В. Горбатов, Ю.В. Грызенкова, А.В. Дорожкин. — М.: КноРус, 2023. EDN: [JVLICP](#)
15. Предпринимательство в социальной сфере: учебник / Бровчак С.В., Цыганов А.А., Афанасьев С.А., Вашаломидзе Е.В., Вереzubова Т.А., Гумеров М.Ф., Кириллова Н.В., Крутова Л.С., Логвинова И.Л., Малых О.Е., Марышева А.С., Меньшикова О.И., Москвина М.В., Пирогова Т.В., Репкина О.Б., Романов А.А., Селиванова М.А., Тимохин Д.В. — М.: КноРус, 2024. 304 с. EDN: [ZPZYFA](#)
16. Предпринимательство в социальной сфере. Реализация и регулирование по отраслям: учебник / Бровчак С.В., Цыганов А.А., Вашаломидзе Е.В., Горбатов И.В., Грызенкова Ю.В., Гуров О.Н., Гурцкой Д.А., Жукова О.В., Кошкин Д.С., Крутова Л.С., Ланина Л.А., Логвинова И.Л., Малышев А.В., Охрименко И.В., Попова Т.И., Ромодановская Н.Б., Сусякова О.Н., Фирсанова О.В., Хмелевская С.А., Чернявский А.П. — М.: КноРус, 2024. 384 с. EDN: [APPFQA](#)

17. Корпоративные стратегии и технологии в условиях ESG-трансформации бизнеса: монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.В. Раков [и др.]; под редакцией И.Ю. Беляевой. — Москва: КноРус, 2023. EDN: [IXHWZZ](#)
18. Безсмертная Е.Р. Ответственное ведение бизнеса: технологии, стратегии, векторы устойчивого развития / Е.Р. Безсмертная, Л.И. Гончаренко, Ю.А. Грихутик. — Москва: Дашков и К°, 2024. EDN: [IAJAEG](#)
19. Частные институты социальной защиты / Цыганов А.А., Бровчак С.В., Бровчак А.С. [и др.] — М.: КноРус, 2026, 336 с. ISBN: [978-5-406-15428-1](#) EDN: [JGRYCN](#).

References

1. Civil Code of the Russian Federation (Part Two) No. 14-FZ of 26.01.1996 (as amended on 28.11.2025). Collected Legislation of the Russian Federation. 1996. No. 5. Art. 410. [In Russian].
2. Tax Code of the Russian Federation (Part Two) No. 117-FZ of 05.08.2000 (as amended on 28.11.2025). Collected Legislation of the Russian Federation. 2000. No. 32. Art. 3340. [In Russian].
3. Accounting Regulation «Organization's Expenses» PBU 10/99, approved by Order of the Ministry of Finance of Russia No. 33n of 06.05.1999 (as amended on 06.04.2015). Bulletin of Normative Acts of Federal Executive Bodies. 1999. No. 26. [In Russian].
4. Federal Law No. 425-FZ of 28.11.2025 «On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation, Certain Legislative Acts of the Russian Federation, and on Declaring Certain Legislative Acts (Provisions of Legislative Acts) of the Russian Federation Invalid». Rossiyskaya Gazeta. 2025. December 8. [In Russian].
5. Decision of the Nagatinsky District Court of Moscow of 11.02.2025 in case No. 02-0067/2025. Archive of the Nagatinsky District Court of Moscow. [In Russian].
6. Decision of the Cherepovets City Court of the Vologda Region of 18.12.2025 on the claim for compensation for harm to the health of a visitor to the «Camon cafe». Archive of the Cherepovets City Court. [In Russian].
7. Decision of the Bratsk City Court of 27.04.2025 on the recovery of 825,000 rubles from the owner of the «MEXICO» cafe. Archive of the Bratsk City Court. [In Russian].
8. Reduced insurance premium rate for SMEs in the public catering sector in 2026. 1C:ITS. [In Russian].
9. Who can apply the reduced insurance premium rate for public catering in 2026?. 1C:ITS. [In Russian].
10. Civil liability insurance for harm caused to third parties when using premises. GARANT Legal Consulting. [In Russian].
11. Hotels and restaurants to be required to insure the life and health of clients. Izvestia. 2026. March 2. [In Russian].
12. How benefits become risks. Vedomosti. 2026. February 11. [In Russian].
13. Since 2026, the 15% contribution benefit is not available to all SMEs. Bukhekspert8. [In Russian].
14. Gorbatov, I.V. Risk and insurance management at public catering enterprises / I.V. Gorbatov, Yu.V. Gryzenkova, A.V. Dorozhkin. — М.: KnoRus, 2023. EDN: [JVLICP](#).
15. Entrepreneurship in the social sphere: textbook / Brovchak S.V., Tsyganov A.A., Afanasyev S.A., Vashalomidze E.V., Verezubova T.A., Gumerov M.F., Kirillova N.V., Krutova L.S., Logvinova I.L., Malykh O.E., Marysheva A.S., Menshikova O.I., Moskvina M.V., Pirogova T.V., Repkina O.B., Romanov A.A., Selivanova M.A., Timokhin D.V. — М.: KnoRus, 2024. 304 p. EDN: [ZPZYFA](#).
16. Entrepreneurship in the Social Sphere. Implementation and Regulation by Industry: textbook / Brovchak S.V., Tsyganov A.A., Vashalomidze E.V., Gorbatov I.V., Gryzenkova Yu.V., Gurov O.N., Gurtsoy D.A., Zhukova O.V., Koshkin D.S., Krutova L.S., Lanina L.A., Logvinova I.L., Malyshev A.V., Okhrimenko I.V., Popova T.I., Romodanovskaya N.B., Suslyakova O.N., Firsanova O.V., Khmelevskaya S.A., Chernyavsky A.P. — М.: KnoRus, 2024. 384 p. EDN: [APPFQA](#).
17. Corporate Strategies and Technologies in the Context of ESG Business Transformation: Monograph / I.Yu. Belyaeva, O.V. Danilova, A.V. Rakov [et al.]; edited by I. Yu. Belyaeva. — Moscow: KnoRus, 2023. EDN: [IXHWZZ](#).
18. Bezsmertnaya, E. R. Responsible Business Conduct: Technologies, Strategies, and Vectors of Sustainable Development / E. R. Bezsmertnaya, L. I. Goncharenko, Yu. A. Grihulik. — Moscow: Dashkov i K°, 2024. EDN: [IAJAEG](#).
19. Private institutions of social protection / Tsyganov A.A., Brovchak S.V., Brovchak A.S. [et al.] — М.: KnoRus, 2026, 336 p. ISBN: [978-5-406-15428-1](#) EDN: [JGRYCN](#).

Статья поступила в редакцию 11.06.2026; одобрена после рецензирования 06.07.2026; принята к публикации 13.07.2026.

The article was submitted 11.06.2026; approved after reviewing 06.07.2026; accepted for publication 13.07.2026.

Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Т. 19, № 3. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2026. — 188 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал