



ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ: АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА К ИЗМЕНЕНИЯМ

МОНОГРАФИЯ

САРАТОВ
2026

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ: АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА К ИЗМЕНЕНИЯМ

Монография

*Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора
Т.В. Горячевой*

Саратов, 2026

УДК 338.24
ББК 65.291.2
Г 54

Рецензенты:

Боброва Е.А., доктор экономических наук, доцент, профессор
АНО ВО «Московский университет «Синергия»;
Виткалова А.П., кандидат экономических наук, доцент, доцент
Поволжского кооперативного института (филиала)
Российского университета кооперации

Авторский коллектив:

Панько Ю.В. (Введение, Глава 1); *Журавлева О.В., Митрофанова О.Н.* (Глава 2);
Донская Е.Н. (Глава 3); *Григорьева О.Л.* (Глава 4);
Теклина М.О. (Глава 5); *Афонин А.И., Жидких В.П., Чекан А.А.* (Глава 6);
Истомин С.В. (Глава 7); *Зинченко С.В., Чевеленков Д.А.* (Глава 8);
Бижанова Е.М., Брянская Т.В. (Глава 9)

Г 54 **Глобальные тренды в экономике: адаптация бизнеса к изменениям :**
[колл. моногр.] / [колл. авт.]; под общ. ред. Т.В. Горячевой. – Саратов:
Амирит, 2026. – 131 с.

ISBN 978-5-00279-174-3

В коллективной монографии на разностороннем научном материале представлены результаты комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов адаптации хозяйствующих субъектов к современным глобальным вызовам. Авторами проанализированы стратегические, технологические, финансовые и организационные условия формирования конкурентных преимуществ предприятий в условиях структурной трансформации экономики, а также разработаны практико-ориентированные рекомендации по повышению адаптивности организаций.

Издание предназначено для специалистов, интересующихся проблемами экономики и управления, научных работников, преподавателей вузов, студентов и аспирантов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

Работа издается в авторской редакции

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	6
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	19
Глава 3. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НАРАСТАЮЩИХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ И РОСТА СОЦИАЛЬНЫХ ОЖИДАНИЙ.....	36
Глава 4. АДАПТАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ИНФЛЯЦИОННОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ И МОНЕТАРНОГО УЖЕСТОЧЕНИЯ.....	52
Глава 5. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИХ ПРАКТИК И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА АДАПТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	64
Глава 6. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРАКТИКИ АДАПТАЦИИ К ГЛОБАЛЬНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ТРЕНДАМ.....	78
Глава 7. РОЛЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ АДАПТИВНОСТИ БИЗНЕСА ПРИ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЯХ.....	92
Глава 8. ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ДОВЕРИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКОЙ КОМПАНИИ: МНОГОМЕРНАЯ МОДЕЛЬ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	103
Глава 9. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА.....	116
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	131

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется одновременной реализацией множества трансформационных процессов, которые носят системный, взаимосвязанный и трудно прогнозируемый характер. Глобализация, цифровизация, климатические изменения, рост социальных ожиданий, изменение монетарных режимов и структурная перестройка производственных цепочек создают новую экономическую реальность, в которой традиционные модели управления бизнесом теряют свою эффективность. Глобальные тренды, формирующиеся на макроэкономическом уровне, неизбежно транслируются на микроуровень, затрагивая стратегии, операционные процессы, финансовые механизмы и организационные структуры хозяйствующих субъектов. В этой связи вопрос адаптации бизнеса к изменениям становится не просто актуальным, но стратегически определяющим для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях глобальной нестабильности.

Монография «Глобальные тренды в экономике: адаптация бизнеса к изменениям» представляет собой результат комплексного междисциплинарного исследования, в котором авторы стремятся систематизировать теоретические подходы, методологические инструменты и практические решения, направленные на повышение адаптивности хозяйствующих субъектов в условиях структурной трансформации экономики. Основное внимание уделяется анализу стратегических, технологических, финансовых и организационных условий формирования конкурентных преимуществ предприятий, способных эффективно реагировать на вызовы глобальной экономической динамики.

Ключевая идея монографии заключается в понимании адаптации бизнеса не как реактивного механизма, а как проактивной, динамической способности организаций перестраивать свои внутренние процессы, обновлять компетенции, внедрять новые технологии и корректировать стратегические ориентиры в ответ на изменяющиеся внешние условия. В этом контексте адаптация рассматривается как интегральный механизм, объединяющий стратегическое управление, технологическую модернизацию, финансовую гибкость, организационную устойчивость и кадровое развитие.

Важность темы исследования обусловлена рядом факторов. С одной стороны, глобальная экономическая нестабильность, проявляющаяся в виде валютных колебаний, инфляционных всплесков, монетарного ужесточения и политических рисков, создает постоянное давление на корпоративные стратегии и финансовые модели.

С другой стороны, технологическая трансформация, особенно в области цифровых технологий, искусственного интеллекта, автоматизации и данных, открывает новые возможности для повышения эффективности бизнеса, но одновременно требует значительной перестройки управленческих практик и организационных структур.

Третьим фактором является нарастание социальных ожиданий: потребители, сотрудники, инвесторы и регуляторы предъявляют повышенные требования к прозрачности, ответственности, устойчивости и человекоцентричности бизнес-моделей.

Методологическая база исследований, представленных в монографии, включает системный анализ, сравнительные исследования, кейс-стади, моделирование, статистический анализ и эмпирические данные. Авторы стремятся к сочетанию теоретической глубины и практической направленности, что позволяет сделать выводы не только научно обоснованными, но и применимыми в реальной управленческой практике.

Практическая ценность монографии заключается в том, что представленные в ней исследования, модели и рекомендации могут быть использованы руководителями предприятий, менеджерами, образовательными организациями, регуляторами и государственными институтами для разработки стратегий адаптации, повышения устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях глобальной экономической нестабильности.

Глава 1. ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Современная нестабильность отличается от обычной рыночной турбулентности тем, что затрагивает не отдельные параметры внешней среды, а саму архитектуру мировой экономики. По оценкам аналитиков, на бизнес одновременно воздействуют изменения в международной торговле, технологическое соперничество, климатические риски, перестройка цепочек поставок и усиление роли новых центров экономического роста [1-3]. Такая комбинация факторов разрушает прежние модели стратегического планирования, построенные на линейной экстраполяции прошлых трендов.

Структурный характер нестабильности проявляется в нескольких взаимосвязанных сдвигах.

- происходит фрагментация глобальных рынков и рост значения региональных и политически обусловленных экономических блоков;

- ускоряется технологическое обновление, причем технологические изменения все чаще становятся следствием не только инновационной конкуренции, но и геополитических решений;

- усложняются логистические цепочки и возрастает цена организационной инерции, поскольку задержка в принятии решений быстро трансформируется в потерю позиций на рынке;

- возрастает значение нематериальных факторов конкурентоспособности: доверия, скорости организационного обучения, качества управленческой координации и способности к пересборке бизнес-модели.

Для стратегического управления это означает отказ от представления о среде как о наборе контролируемых рисков. В новой реальности многие угрозы плохо поддаются вероятностной оценке, а их последствия распространяются каскадно, затрагивая сразу несколько контуров деятельности организации: закупки, производство, сбыт, финансы, персонал, технологии и коммуникации. Иначе говоря, организация сталкивается не только с неопределенностью будущего, но и с неопределенностью собственных возможностей реагирования [4].

Именно поэтому адаптация не может сводиться к оперативным мерам экономии затрат, локальной цифровизации или пересмотру отдельных функциональных решений. Она должна носить стратегический характер и охватывать как внешнее позиционирование организации, так и ее внутренние механизмы обновления [3, 6]. На этой основе динамические

способности могут быть интерпретированы как особый класс организационных способностей, обеспечивающих не текущую эффективность, а способность к своевременному изменению самой конфигурации ресурсов и компетенций.

Структурная глобальная нестабильность формирует не разрозненный набор рисков, а систему взаимосвязанных вызовов. Их общий эффект заключается в том, что конкурентное преимущество все в большей степени определяется не объемом ресурсов как таковым, а скоростью их стратегической реконфигурации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Признаки структурной глобальной нестабильности и их стратегические последствия

Признак нестабильности	Содержание проявления	Стратегические последствия для организации
Геоэкономическая фрагментация	Перестройка торговых связей, усиление роли региональных блоков	Необходимость диверсификации рынков, поставщиков и партнерских сетей
Технологическая гонка	Рост значения ИИ, полупроводников, цифровых платформ и технологического суверенитета	Ускорение обновления компетенций, рост значения НИОКР и технологических альянсов
Логистическая нестабильность	Разрывы цепочек поставок, рост транзакционных издержек, удлинение сроков поставки	Переход к гибким цепочкам поставок, формирование резервов и сценарного планирования
Климатические и ресурсные риски	Усиление давления природных и энергетических факторов на бизнес	Включение устойчивости и ресурсоэффективности в стратегию развития
Институциональная изменчивость	Быстрое изменение правил регулирования и режимов доступа к технологиям	Необходимость постоянного мониторинга среды и правовой адаптации

Концепция динамических способностей сформировалась как ответ на ограничения ресурсного подхода, недостаточно объяснявшего, каким образом организации обновляют и перестраивают свой ресурсный потенциал в меняющейся среде. В современных исследованиях динамические способности трактуются как способность организации целенаправленно выявлять изменения, захватывать возникающие возможности и трансформировать свою ресурсно-компетентностную базу в соответствии с новыми условиями [7, 8]. Важным является то, что динамические способности не тождественны обычным операционным

способностям. Последние обеспечивают выполнение текущих процессов, тогда как первые отвечают за обновление самих процессов и правил их организации.

В прикладном смысле динамические способности проявляются тогда, когда организация умеет:

- замечать ранние сигналы перемен;
- быстро интерпретировать их значение для бизнеса;
- принимать решения о перераспределении ресурсов;
- внедрять новые комбинации компетенций и закреплять изменения

в управленческих практиках.

Следовательно, речь идет о метауровне управления, на котором компания изменяет не только свои действия, но и собственный способ действовать.

В научной литературе обычно выделяются три базовые компоненты динамических способностей [9]:

- выявление (sensing) – распознавание новых угроз и возможностей, анализ трендов, наблюдение за клиентами, технологиями и конкурентами;
- освоение (seizing) – принятие стратегических решений, концентрация ресурсов, запуск новых инициатив, изменение приоритетов и бизнес-логики;
- трансформация (transforming) – реальная реконфигурация процессов, структур, компетенций и организационных рутин.

Существенно, что данные компоненты нельзя рассматривать как полностью последовательные (рисунок 1.1). На практике они переплетаются: качественное выявление невозможно без накопленного опыта трансформаций, а успешное освоение возможностей требует организационной готовности к внутренним изменениям. Таким образом, динамические способности представляют собой не линейный алгоритм, а циклическую систему стратегического обновления. Они опираются на внутренние механизмы обучения и координации, но активируются под воздействием изменений внешней среды.

Для объяснения различий в скоростях адаптации организаций недостаточно описывать способности на уровне абстрактной фирмы. Требуется анализ микрооснований динамических способностей, включающий управленческие практики, поведенческие механизмы, инструменты координации и когнитивные установочные конфигурации, посредством которых динамические способности формируются и репродуцируются. Данный подход приобретает особую значимость для российских компаний, характеризующихся ситуацией, когда формальное существование стратегических документов сочетается с недостаточностью механизмов их оперативной адаптации и обновления.

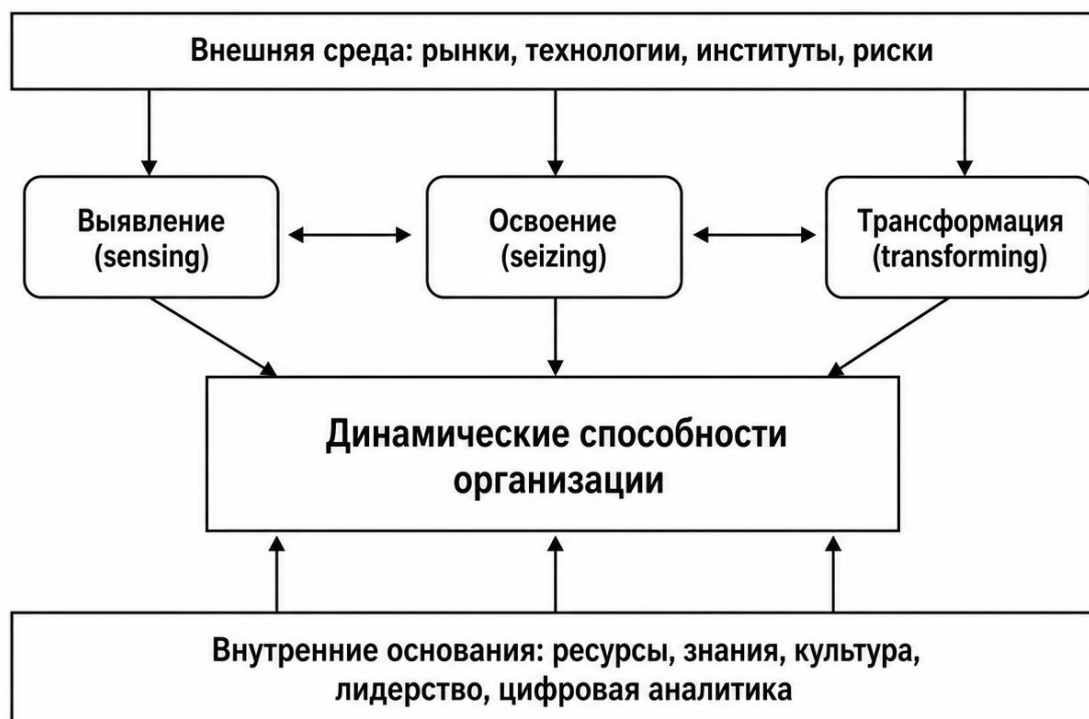


Рисунок 1.1 – Архитектура динамических способностей организации

К числу ключевых микрооснований относятся управленческое восприятие, организационное обучение, архитектура принятия решений, цифровая зрелость и культура экспериментирования.

Управленческое восприятие является ключевым фактором адаптации, поскольку руководители должны не просто получать информацию о внешней среде, а уметь различать случайные отклонения и действительно значимые сдвиги. Ошибка на этом этапе делает последующие управленческие действия либо запоздалыми, либо чрезмерными.

Успешная адаптация требует организационного обучения, то есть способности извлекать уроки из успешных и неудачных решений, переносить знания между подразделениями и быстро включать их в новые процессы.

Архитектура принятия решений также критически важна. Чем более громоздка организационная иерархия, тем медленнее компания переходит от диагностики проблемы к действию, поэтому динамические способности усиливаются там, где сочетаются централизация стратегического видения и децентрализация оперативных инициатив.

Цифровая зрелость современных систем аналитики, мониторинга и визуализации данных повышает скорость распознавания изменений и делает адаптационные решения менее интуитивными и более доказательными.

Наконец, культура экспериментирования необходима, поскольку организация, не допускающая локальных проб и ошибок, обычно теряет способность к быстрой трансформации. Следовательно, терпимость к управляемому эксперименту выступает не риском, а ресурсом стратегической устойчивости.

На основе этих положений можно утверждать, что динамические способности формируются не столько в документах стратегического планирования, сколько в повторяющихся организационных действиях. Они укоренены в том, как организация собирает информацию, распределяет полномочия, реагирует на сбои, запускает изменения и закрепляет новый опыт. Следовательно, развитие динамических способностей предполагает работу одновременно на уровне стратегии, структуры, процессов и организационной культуры.

Динамические способности имеют поведенческую и организационную основу (таблица 1.2). Их нельзя сформировать исключительно за счет формальных регламентов; требуется настройка управленческой среды, в которой обновление становится нормой.

Таблица 1.2 – Микрооснования динамических способностей [15]

Микрооснование	Содержательная характеристика	Роль в стратегической адаптации
Управленческое восприятие	Способность интерпретировать внешние сигналы и видеть слабые тренды	Снижает риск запоздалых или ошибочных реакций
Организационное обучение	Накопление и перенос знаний между подразделениями	Ускоряет повторное использование успешных решений
Гибкая архитектура решений	Сочетание стратегического центра и распределенной инициативы	Повышает скорость перехода от анализа к действию
Цифровая аналитика	Использование данных для мониторинга и оценки изменений	Делает адаптацию более обоснованной и измеримой
Культура эксперимента	Поддержка пилотных проектов и контролируемых проб	Обеспечивает тестирование новых моделей без системного срыва

Стратегическая адаптация представляет собой долгосрочный процесс согласования организации с изменяющейся средой через корректировку целей, моделей поведения, ресурсов и механизмов координации. В отличие от оперативной адаптации, нацеленной на краткосрочную стабилизацию, стратегическая адаптация затрагивает

основы конкурентной логики организации: где она конкурирует, за счет чего создает ценность и каким способом будет поддерживать устойчивость в будущем [10].

В этой связи динамические способности выступают не одним из факторов адаптации, а ее внутренним механизмом. Организация может декларировать готовность к изменениям, однако без способности выявлять новые конфигурации возможностей, переводить их в решения и проводить организационные преобразования такая готовность остается номинальной [8, 10]. И наоборот, компании, обладающие развитыми динамическими способностями, получают возможность не только реагировать на внешние сдвиги, но и опережать их, формируя новые рыночные ниши или меняя отраслевые правила взаимодействия.

Связь между динамическими способностями и адаптацией целесообразно рассматривать в трех измерениях [12]:

- временное измерение – динамические способности сокращают лаг между сигналом среды и управленческой реакцией;
- структурное измерение – обеспечивают перестройку внутренних контуров организации — процессов, ролей, партнерств, технологий и компетенций;
- результативное измерение – позволяют сохранить или нарастить конкурентоспособность в условиях, когда стандартные модели эффективности перестают работать.

Тем самым динамические способности можно определить как внутренний стратегический механизм, переводящий неопределенность внешней среды в управляемую последовательность организационных решений. Их роль особенно возрастает в периоды, когда традиционные источники преимущества быстро обесцениваются, а окно возможностей для реакции резко сужается [9].

Стратегическая адаптация не является разовым проектом. Это повторяющийся цикл, внутри которого динамические способности обеспечивают связность между анализом среды и реальным обновлением организации (рисунок 1.2).

Для разработки обоснованных стратегических решений недостаточно оперировать общими тезисами о «турбулентности» или «цифровой трансформации». Необходим учет реальных эмпирических сигналов, подтверждающих, что нестабильность действительно изменила характер внешней среды. Одним из таких сигналов является описание долгосрочных мегатрендов мировой экономики, в числе которых выделяются геоэкономическое перераспределение влияния, технологическая гонка, климатическое давление и перестройка глобальных торговых связей [13]. Эти процессы имеют не эпизодический,

а системный характер, что делает их значимыми для стратегического проектирования.

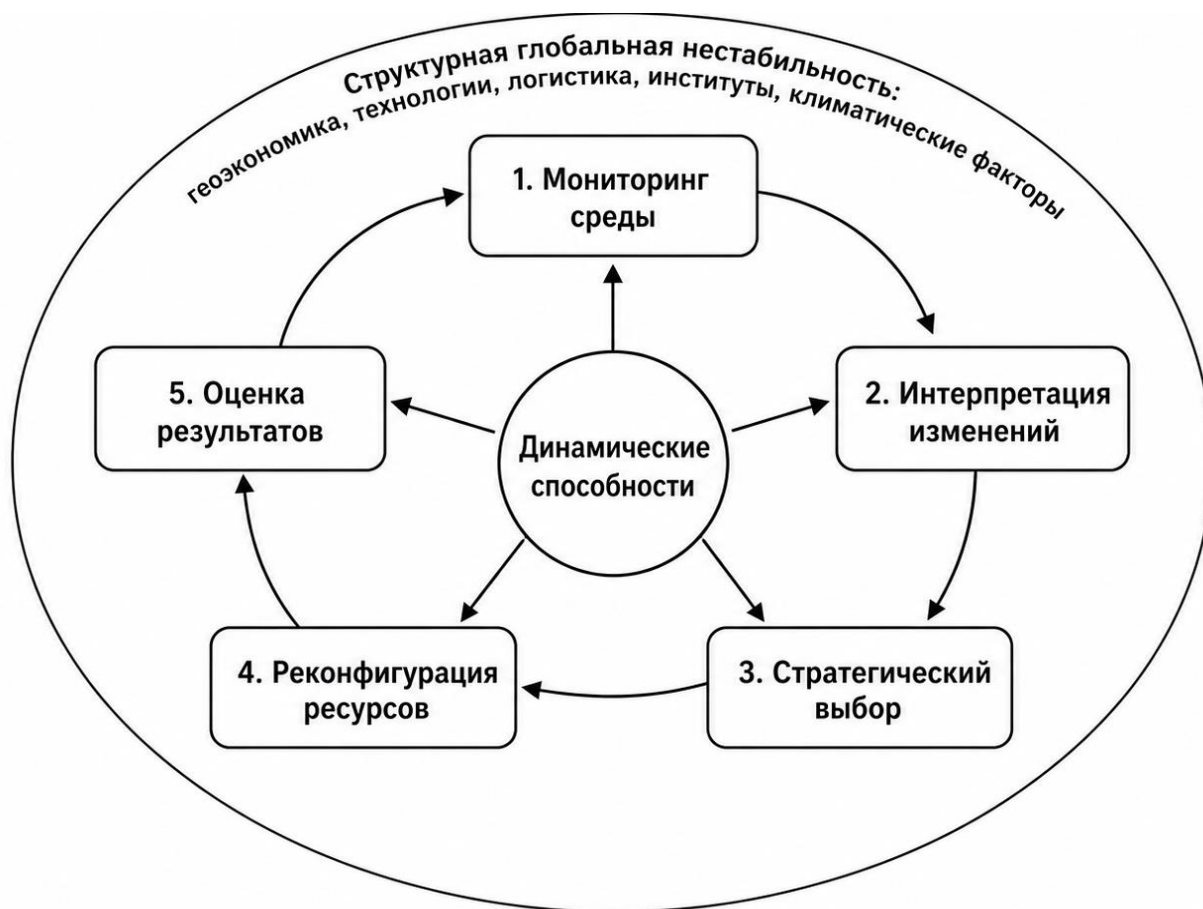


Рисунок 1.2 – Контур стратегической адаптации организации

Дополнительный эмпирический аргумент связан с повышением интереса научного и экспертного сообщества к адаптивным стратегиям в динамичных контекстах. Исследовательские обзоры и научные публикации последних лет фиксируют переход от обсуждения устойчивости как свойства к рассмотрению адаптации как непрерывной функции управления [11, 14]. Это позволяет утверждать, что современная организация должна проектироваться не под стабильный рынок, а под постоянное изменение правил игры.

Наконец, материалы по адаптивным стратегиям бизнеса в условиях нестабильности показывают, что выигрыш получают не те структуры, которые стремятся к полной защите от неопределенности, а те, которые создают механизмы быстрого ответа и перераспределения ресурсов [14]. Иными словами, стратегическая рациональность смещается от логики «предотвратить все угрозы» к логике «обеспечить способность к своевременному пересбору».

Таблица 1.3 систематизирует реальные исследовательские сигналы, подтверждающие переход к новой модели стратегического управления. Все они указывают на рост значения динамических способностей как условия организационной жизнеспособности.

Таблица 1.3 – Эмпирические сигналы структурной нестабильности

Эмпирический сигнал	Содержание	Вывод для организации
Мегатренды мировой экономики	Усиление геополитической фрагментации, климатического давления и технологического соперничества	Нужна стратегия, рассчитанная на длинную нестабильность, а не на временный кризис
Рост внимания к адаптивным стратегиям	Исследования фиксируют повышение значимости стратегической гибкости	Адаптация должна быть встроена в систему управления, а не оформляться разовыми антикризисными мерами
Акцент на перестройке бизнес-моделей	Научные публикации связывают устойчивость с реконfigurацией ресурсов и компетенций	Необходима способность менять не только процессы, но и саму бизнес-логику
Смещение роли данных и аналитики	Цифровые инструменты становятся основой для мониторинга и оценки изменений	Требуется развитие доказательного стратегического управления

Для целей стратегического анализа целесообразно использовать модель динамической адаптации, включающую четыре взаимосвязанных контура: диагностический, проектный, трансформационный и закрепляющий. Данная модель развивает положения концепции динамических способностей, переводя их в прикладную последовательность управленческих действий (рисунок 1.3).

Диагностический контур ориентирован на постоянное выявление сигналов внешней среды и оценку уязвимостей организации. Его задача состоит не только в сборе информации, но и в ранжировании факторов по степени их стратегической значимости. На этом этапе особое значение имеют система мониторинга, аналитические панели, экспертные обсуждения и сценарный анализ.

Проектный контур связан с выработкой вариантов ответа на выявленные вызовы. Здесь формируются альтернативы действий, оцениваются ресурсные ограничения, уточняются приоритеты и принимаются решения о перераспределении внимания и инвестиций. По существу, именно на данном этапе происходит «захват» возможностей в логике динамических способностей.



Рисунок 1.3 – Модель динамической адаптации организации

Трансформационный контур предполагает практическую реконфигурацию ресурсов, процессов и ролей. Он охватывает изменение продуктовой линейки, логистики, организационной структуры, цифровой инфраструктуры, системы партнерств и компетентностного профиля персонала. От качества этого контура зависит, превращается ли стратегия в реальные организационные изменения.

Закрепляющий контур обеспечивает институционализацию достигнутых результатов. Его функция состоит в том, чтобы новые решения не остались локальными инициативами, а стали частью организационной рутины: вошли в регламенты, показатели эффективности, обучающие программы и практики управленческой коммуникации.

Таким образом, стратегическая адаптация возникает не из единичного решения руководства, а из воспроизводимого цикла, в котором каждое изменение становится основанием для следующего витка организационного обучения.

Развитие динамических способностей требует не декларативных лозунгов о гибкости, а системной организационной работы. Прежде всего

компаниям необходимо пересмотреть место стратегического анализа в управленческом цикле. Если аналитика используется только для подготовки годового плана, организация неизбежно проигрывает среде, где значимые изменения происходят быстрее бюджетного горизонта [5]. Следовательно, мониторинг должен стать непрерывной функцией, интегрированной в принятие решений.

Второе направление связано с реформированием архитектуры управления. Организация, ориентированная на адаптацию, не может полностью полагаться ни на жесткую централизацию, ни на хаотичную автономию подразделений. Требуется гибридная модель, при которой стратегические ориентиры и критерии приоритетов задаются centrally, а инициирование локальных решений и экспериментов передается ближе к точкам контакта с рынком, клиентом и производственным процессом [10, 12].

Третье направление предполагает усиление организационного обучения. В условиях глобальной нестабильности недостаточно просто запускать изменения; необходимо быстро извлекать из них управленческие выводы. Это требует механизмов постпроектного анализа, горизонтального обмена опытом, практик внутреннего наставничества и цифровых баз знаний.

Четвертое направление связано с цифровой поддержкой адаптации. Данные сами по себе не создают динамические способности, однако без качественной аналитической инфраструктуры организация теряет чувствительность к изменениям и не может объективно оценить результаты трансформаций [13]. Поэтому инвестиции в управленческую аналитику, мониторинговые панели и системы раннего предупреждения должны рассматриваться как часть стратегической, а не только ИТ-повестки.

Пятое направление касается культуры. Динамические способности плохо развиваются в организациях, где ошибка трактуется исключительно как признак некомпетентности, а не как источник управляемого обучения. Это не означает отказа от дисциплины или контроля; напротив, речь идет о создании такой среды, где локальный эксперимент допускается в границах понятных критериев и сопровождается быстрой оценкой результата [14].

Развитие динамических способностей требует сочетания организационных, технологических и культурных решений (таблица 1.4). Отдельные инструменты эффективны только тогда, когда встроены в общую логику стратегической адаптации.

Таблица 1.4 – Практические меры по развитию динамических способностей

Направление	Содержание меры	Ожидаемый эффект
Непрерывный мониторинг	Внедрение регулярного анализа трендов, сценариев и слабых сигналов	Ускорение выявления угроз и возможностей
Гибридная архитектура управления	Комбинация стратегического центра и локальной инициативы	Сокращение времени между анализом и действием
Организационное обучение	Постпроектный разбор, обмен практиками, базы знаний	Повышение воспроизводимости успешных изменений
Цифровая аналитика	Панели мониторинга, метрики адаптации, системы раннего предупреждения	Рост доказательности стратегических решений
Культура контролируемого эксперимента	Запуск пилотов и быстрых тестов в ограниченном контуре	Снижение цены ошибок при внедрении изменений

Несмотря на высокую ценность концепции динамических способностей, ее практическая реализация сопряжена с рядом ограничений. Во-первых, организация может ошибочно принять управленческую активность за подлинную адаптацию: многочисленные реформы и изменения структуры сами по себе еще не означают роста стратегической чувствительности. Во-вторых, чрезмерное увлечение постоянной трансформацией способно разрушить операционную устойчивость, если не соблюдается баланс между обновлением и исполнением текущих функций.

В-третьих, развитие динамических способностей требует определенного минимального уровня ресурсов, компетенций и качества управления. Компании с дефицитом аналитической инфраструктуры, высокой текучестью управленческих кадров и слабой культурой координации могут сталкиваться с тем, что отдельные элементы адаптации существуют, но не образуют целостной системы. Наконец, существует риск псевдоадаптации, когда организация реагирует на поверхностные симптомы нестабильности, не затрагивая глубинные причины собственной уязвимости.

Эти ограничения не отменяют значимости динамических способностей, но указывают на необходимость их зрелого, а не декларативного развития. Для устойчивого эффекта требуется не просто запуск трансформационных инициатив, а выстраивание институциональной способности к повторяемому обновлению.

Таким образом, в условиях структурной глобальной нестабильности стратегическая адаптация становится центральной функцией

современного управления. Долгосрочные сдвиги в геоэкономике, технологиях, логистике, институциональной среде и климатической повестке меняют не только внешние параметры деятельности организаций, но и саму логику формирования конкурентных преимуществ. В этих условиях устойчивость перестает быть результатом консервации существующей модели и все больше зависит от способности организации своевременно обновлять свои ресурсы, процессы и стратегические ориентиры.

Динамические способности выступают ключевым механизмом такого обновления. Их содержание раскрывается через способность выявлять изменения, осваивать возникающие возможности и трансформировать внутреннюю конфигурацию организации. При этом их формирование определяется не абстрактной «гибкостью», а конкретными микрооснованиями: управленческим восприятием, организационным обучением, гибкой архитектурой решений, цифровой аналитикой и культурой контролируемого эксперимента.

Организациям необходимо переходить от эпизодических антикризисных реакций к построению целостной системы динамической адаптации. Такая система должна быть циклической, опираться на реальные данные, поддерживаться управленческой инфраструктурой и закрепляться в организационных рутинах. Именно в этом случае динамические способности становятся не теоретической конструкцией, а реальным основанием стратегической жизнеспособности компании в мире длинной нестабильности.

Список использованных источников

1. Бродецкий Г.Л., Герами В.Д., Гусев Д.А., Колик А.В. Трансформация цепей поставок в ситуации глобального кризиса // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2023. № 2. С. 14-23.
2. Шугуров М.В. ВТО и международная передача технологий в интересах устойчивого развития // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2019. № 3 (24). С. 30-35.
3. Силаев Н.М. Стратегическое управление цепочками поставок в эпоху геополитической турбулентности // Прогрессивная экономика. 2025. № 10. С. 172-187.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. 2-е изд. М.: Дело, 2008. 320 с.
5. Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития. М.: Научная библиотека, 2021. 746 с.
6. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8, № 1. С. 5-40.

7. Ноздричев, М.К. Реализация динамических способностей организации в системе стратегического инновационного менеджмента: теоретико-концептуальный анализ / М.К. Ноздричев, Е.И. Лазарева // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/61ECVN124.pdf> DOI: 10.15862/61ECVN124.
8. Петижев А.Д. Использование динамических способностей как фактор формирования конкурентного преимущества // Стратегии бизнеса. 2017. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-dinamicheskikh-sposobnostey-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnogo-preimuschestva>.
9. Андреева Т.Е., Чайка В.А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2006. Сер. 8. Вып. 4. С. 163-174.
10. Домашенко Г.А., Кирилук О.М. Адаптация стратегий в условиях неопределенности и глобальных изменений // ЕГИ. 2025. № 2 (58). С. 672-675.
11. Семенов П.О. Трансформация бизнес-моделей через динамические способности организаций // СРРМ. 2024. № 4. С. 368-372.
12. Петрова М.О. Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности / М.О. Петрова // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf>.
13. Екимова Н.А. Глобальные мегатренды и новые технологии: вызовы и угрозы постиндустриальной экономике // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. № 5. С. 116-134.
14. Адаптивные стратегии для динамичных контекстов // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: <https://www.hse.ru/expertise/news/964210923.html>.
15. Филимонов А.В. Микрооснования динамических способностей малых и средних предприятий // Journal of Applied Economic Research, 2026, Vol. 25, No. 1, 348-384.

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

2.1 *Понятие и основные принципы слияний и поглощений*

Слияния и поглощения компаний оказывают влияние не только на бизнес-среду, но и на потребителей. В результате таких процессов возможно улучшение качества товаров и услуг, расширение ассортимента продукции, совершенствование технологий производства. Однако необходимо учитывать возможное уменьшение выбора для потребителей, а также возможные проблемы с адаптацией к новым условиям работы и услугам. Важно проводить тщательный анализ партнеров и их потенциала, а также учитывать стратегические цели компании. Партнерство должно быть взаимовыгодным и способствовать росту бизнеса, а не только краткосрочной выгоде одной из сторон [3].

Понятие «слияния и поглощения» или M&A (сокр. от англ. Mergers and Acquisitions – «Слияния и поглощения»), обозначающее экономические процессы по укрупнению бизнеса и капитала, пришло в Россию с Запада. Нужно отметить, что термины «слияния» и «поглощения» часто используются вместе, так как их определения довольно условны и в мировой практике не существует четкого разграничения между ними.

Согласно современному финансово-кредитному словарю под общей редакцией М.Г. Лапусты сделки по слиянию и поглощению представляют собой «группу финансовых операций, цель которых – объединение компаний, банков и т. п. в один хозяйствующий субъект с целью получения конкурентных преимуществ и максимизации стоимости этого субъекта в долгосрочном периоде» [23].

«Под слиянием понимается процесс, в результате которого происходит объединение двух и более компаний в одну, сопровождающееся конвертацией акций сливающихся компаний, сохранением состава собственников» отмечают Радыгин А.Д., Энтов Р.М. [19]. Такой шаг может способствовать росту бизнеса, расширению ассортимента продукции, увеличению рыночной доли и конкурентоспособности компании. Важно помнить о возможных сложностях, связанных с культурными различиями сливаемых компаний, возможных конфликтах интересов и проблемах управления персоналом. Правильно подготовленное и реализованное слияние может принести значительные выгоды и преимущества как для компании, так и для ее партнера.

Начальный капитал новой компании формируется за счет активов и обязательств старой компании, которая ликвидируется. Данный процесс позволяет сохранить пользу от деятельности и репутацию предыдущей компании, обновляя ее современными методами и технологиями.

Поглощение – это сделка, Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. и Стародубцева Е.Б. отмечают, что «предполагающая, что поглощаемая фирма остается юридическим лицом, а поглощаемая ликвидируется, передав при этом первой все имущество, обязательства, долги» [20]. Поглощение компаний – это важный инструмент для развития бизнеса. При этом необходимо учитывать множество аспектов: финансовые, юридические, операционные. Радыгин А.Д. пишет о том, что «решение о поглощении должно быть хорошо обосновано и принято на основе стратегических целей компании. Процесс поглощения требует профессионализма и детального планирования, чтобы минимизировать риски и обеспечить успешную интеграцию бизнеса. Ключевым моментом является также обеспечение согласия всех заинтересованных сторон и соблюдение законодательных норм в процессе проведения данной процедуры» [19].

Согласно мнению Рудык Н.Б. и Семенковой Е.В. «Рынок поглощений – это активная стратегия развития компании, позволяющая расширить бизнес и укрепить позиции на рынке. Приобретение акций другой компании позволяет быстро получить доступ к новым ресурсам, технологиям и рынкам сбыта. Однако перед принятием решения необходимо тщательно проанализировать финансовые показатели, потенциал роста и возможные риски сделки. Важно также учесть мнение акционеров и мнение рынка на данное событие» [21].

Слияние и поглощение – два разных процесса в корпоративном мире. Первое предполагает равноправное объединение, а второе – приобретение одной компанией другой, которая становится частью приобретающей. Каждый из этих способов позволяет компаниям укрепить свои позиции на рынке и расширить свои возможности. Слияние и поглощение предприятий имеют разные характеристики и последствия. «Слияние предполагает равное объединение компаний, а поглощение – одну компанию принудительно включают в другую. Понимание этих различий помогает сделать правильный выбор в бизнесе» [21, 22].

Слияния и поглощения компаний – это сложный и многоаспектный процесс, который может принести как выгоды, так и риски. Перед принятием подобных решений необходимо внимательно взвесить все за и против, а также провести тщательный анализ ситуации. От правильно подготовленного и реализованного слияния зависит будущее компании, ее конкурентоспособность и стабильность. Не стоит забывать и о

человеческом факторе – важно сохранить уникальные культуры компаний и успешно управлять персоналом для достижения поставленных целей.

«К положительным аспектам сделок слияния и поглощения можно отнести следующие: увеличение доли активов на балансе компании-инициатора; укрупнение доли в рыночном сегменте; снижение удельного веса затрат на единицу выпускаемой продукции или оказываемой услуги; увеличение капитализации компании-инициатора» [24].

Отрицательными аспектами слияний и поглощений являются: «увеличение доли обязательств компании-инициатора; усиление регулирования со стороны антимонопольного законодательства» отмечает Чижова, М. К. [29].

Международные слияния и поглощения становятся все более популярными в современном мире благодаря развитию мировой экономики. Глобализация открывает новые возможности для компаний и позволяет им расширить свою деятельность за пределами национальных границ. При этом легализация трансграничного движения капитала стимулирует процесс объединения компаний и создание крупных корпораций. Важную роль в этом процессе играет научно-исследовательская деятельность, способствующая инновациям и усилению конкурентных преимуществ. Таким образом, международные слияния и поглощения становятся неотъемлемой частью современной экономической практики.

Существует достаточно большое количество типов слияний и поглощений, классифицирующихся по различным признакам. Наиболее важные признаки классификации этих процессов отображены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Классификация типов слияний и поглощений компаний [29]

Традиционно по характеру интеграции компаний в экономической науке выделяется 3 типа слияний и поглощений:

1) горизонтальные объединения представляют собой слияние двух и более компаний, занятых в одной сфере бизнеса, например, в случае приобретения предприятия конкурента, что приводит к укрупнению бизнеса и уменьшению конкуренции. Примером горизонтального объединения может служить сделка по слиянию автомобилестроительных концернов Daimler и Chrysler в 1998 году;

2) вертикальные объединения предприятий происходят в рамках единой технологической цепочки производственного процесса, позволяющей снизить себестоимость продукции. Как правило такое объединение связано с расширением компанией-покупателем своего бизнеса на стадию вверх – слияния с поставщиком сырья. Примером является приобретение нефтяной компанией «ЛУКОЙЛ» в 1998 году нефтеперерабатывающего завода «PetroTel»;

3) конгломератные объединения связаны с объединением компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. занимающихся различными видами деятельности. Конгломераты – это крупные корпорации, объединяющие под своим управлением компании различных отраслей экономики. Цель таких объединений – увеличение стабильности и защита от возможных рисков. Диверсификация производства позволяет сглаживать колебания в одной области бизнеса за счет успеха в другой.

Конгломераты имеют возможность объединять ресурсы и экспертизу различных компаний, что способствует увеличению конкурентоспособности и расширению бизнеса на мировом рынке. Однако, при этом необходимо учитывать особенности культуры и законодательства разных стран, чтобы успешно справиться с вызовами, возникающими в ходе слияния. Поэтому, для достижения устойчивого развития, компании должны тщательно анализировать потенциальные партнеры и разрабатывать стратегии для успешного интегрирования бизнеса.

Следующим признаком классификации можно выделить отношение компаний к объединению, в результате которого сделки слияний и поглощений разделяют на [28]:

- дружественные объединения – управляющие обеих компаний одобряют проведение поглощения и рекомендуют своим акционерам так же на него согласиться;

- враждебные объединения – управляющие компании-цели не согласны с поглощением и будут стараться всеми силами сорвать сделку.

Концепция слияния и поглощения компаний является сложным и

многогранным процессом. Она может принести новые возможности и перспективы для развития бизнеса, но также может столкнуться с серьезными препятствиями и вызвать негативные последствия. Важно помнить, что успешное слияние и поглощение требует не только финансовых и юридических аспектов, но и внимания к человеческим и культурным аспектам, чтобы сделать процесс эффективным и безболезненным для всех сторон. Многие компании принимают решение о слиянии или поглощении другой фирмы в поисках новых возможностей и расширения бизнеса. Однако, риски при подобных сделках огромны. Проанализировав цели и стратегии всех сторон, можно избежать нежелательных последствий в будущем. Грамотное планирование и внимательное изучение всех аспектов сделки обязательны для успешного ее завершения. Необходимо помнить о возможных проблемах и спорах, возникающих на каждом этапе. Успех зависит от тщательной подготовки и профессионализма всех участников процесса.

Под реорганизацией как экономической категорией согласно «Современному экономическому словарю» Райзберга Б.А. понимается «преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием, компанией, при сохранении основных средств производственного потенциала предприятия» [20].

В Российском законодательстве не закреплено определение реорганизации, однако в соответствии со статьями 57-60 Гражданского кодекса Российской Федерации [7], статьями 15-17 ФЗ РФ «Об акционерных обществах» [27] и статьями 51-53 ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [26] выделяют пять видов данного механизма: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Корпоративная реструктура – это совокупность мероприятий, направленных на изменение структуры и стратегии предприятия с целью повышения его эффективности и конкурентоспособности на рынке. При этом осуществляются изменения в управлении, финансовой политике, структуре капитала и других аспектах деятельности компании. Китайская процедура по переустройству включает в себя подобные шаги, но с особенностями, соответствующими специфике китайской экономики и законодательства [5].

Реорганизация юридического лица – это неотъемлемая часть развития бизнеса. Однако этот процесс требует серьезного подхода и соблюдения законодательства. Важно оценить все риски и перспективы, чтобы добиться успеха. Эффективная реорганизация поможет улучшить финансовое положение компании и повысит ее конкурентоспособность. Для этого необходимо проанализировать все аспекты и принять комплексные меры по оптимизации деятельности. Правильно

спланированная реорганизация приведет к укреплению позиций на рынке и повышению эффективности управления.

Реорганизация компании – это не только способ сохранить бизнес и имущество, но и возможность для его развития и укрепления на рынке. Однако для успешного проведения такого процесса необходимо строго соблюдать законодательство и правила оформления документов. Решение о реорганизации должно быть утверждено на собрании учредителей и соответствовать интересам всех сторон. Важно также помнить, что вместе с изменениями в структуре компании меняется и ее правовая культура, поэтому подготовка к реорганизации должна проводиться комплексно и внимательно.

Необходимо не только внедрять изменения в компании, но и обеспечивать их гармоничное взаимодействие с корпоративной культурой. Важно помнить о правовых нормах и профессионализме в процессе реорганизации для сохранения эффективности работы коллектива и успешного завершения проекта.

Государственная регистрация вновь возникших в результате реорганизации обществ и внесение записи о прекращении деятельности реорганизованных обществ осуществляется в порядке, установленном в 5-й главе ФЗ РФ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [25].

Реорганизация юридического лица – сложный процесс, включающий в себя слияние и присоединение компаний. При этом все права и обязанности передаются новому юридическому лицу или компании-получателю. Важно учитывать интересы кредиторов, которые имеют право требовать досрочного исполнения обязательств в случае реорганизации. Поэтому необходимо обеспечить обязательное оповещение всех заинтересованных сторон и соблюдать законные процедуры для проведения реорганизации юридического лица.

Важность правового оформления несомненна, так как это обеспечивает законность и разрешает спорные ситуации.

В период с 2019 по 2022 год мировая экономика находилась под влиянием различных факторов, оказывающих значительное воздействие на глобальный рынок слияний и поглощений. Неопределенность и нестабильность заставляли компании активнее участвовать в таких сделках, стремясь укрепить свои позиции и обезопаситься. Низкие процентные ставки и доступность капитала способствовали финансированию сделок, делая их более привлекательными. Однако, необходимо учитывать риски и осознанно принимать решения в условиях нестабильности мировой экономики [6, 8].

Слияния и поглощения в этих секторах могут стимулировать инновации, улучшить качество услуг и товаров, а также повысить конкурентоспособность компаний на рынке. Однако, это также может привести к монополизации и угрозе здоровью рыночной конкуренции.

По мнению экспертов ведущих консалтинговых компаний BCG, McKinsey, PWC, а также информационно-аналитического агентства Блумберг, в 2023 году перспективы деятельности на рынке M&A будут благоприятными. Они прогнозируют, что экономика продолжит расширяться, хотя и более медленными темпами, чем в последние годы. Можно выделить целый ряд определяющих факторов [2].

Экономическая неопределенность создает неблагоприятные условия для развития сделок слияний и поглощений. Пандемия, торговые конфликты и политическая нестабильность затрудняют прогнозирование рыночной ситуации и действия компаний. Необходимо учитывать риски и адаптироваться к изменяющейся обстановке, чтобы успешно осуществлять стратегические решения и сделки в условиях неопределенности [9].

Повышение процентных ставок в мире в 2023 году повлияет на сделки слияний и поглощений. Это может вызвать волну консолидации в различных отраслях и существенно повлиять на стоимость покупки компаний. Доступность капитала остается ключевым фактором для M&A сделок и сохранит свою важность и в следующем году. В целом, в будущем ожидается более сложная и конкурентная среда для финансовых сделок.

Эксперты обозначили, что рост слияний и поглощений внутри компаний будет наблюдаться как в сегменте крупных организаций, так и средних. Отдельное внимание будет уделено в области медицинского обслуживания, являющегося перспективным направлением для сделок в 2023 году. Финансовая устойчивость и доступ к финансовым ресурсам будут ключевыми факторами для успешного использования рыночных возможностей.

Старение населения и развитие медицинских технологий активизируют процессы слияний и поглощений среди медицинских компаний. Благодаря увеличению спроса на медицинские услуги, предприятия стремятся к увеличению своей клиентской базы и расширению ассортимента услуг. Сектор здравоохранения представляет собой перспективный рынок с высоким потенциалом роста, что привлекает внимание инвесторов и стимулирует консолидацию отрасли. Технологический прогресс также играет ключевую роль, способствуя развитию инновационных подходов к предоставлению медицинской помощи и созданию цифровых платформ для улучшения качества услуг. В

результате, ожидается, что рынок слияний и поглощений в сфере здравоохранения будет активным и динамичным в ближайшем будущем [10].

Такой тренд способствует развитию отрасли и стимулирует конкуренцию между компаниями. В результате этого на рынке появляются более качественные и инновационные товары и услуги, что приносит пользу потребителям. Кроме того, увеличение слияний и поглощений способствует повышению эффективности предприятий, так как объединение ресурсов и компетенций позволяет повысить производительность и снизить издержки. Таким образом, развитие сектора потребительских товаров и услуг благоприятно сказывается на экономике в целом, способствуя росту инвестиций и созданию новых рабочих мест [16, 17].

Эксперты предполагают, что в условиях нестабильности и рисков на рынке, компании будут более осторожными, выбирая потенциальных партнеров для сделок слияний и поглощений [16]. Возможно, появятся новые стратегии и подходы к заключению сделок, чтобы минимизировать возможные риски. Однако, даже при усложненных условиях, некоторые компании могут воспользоваться возможностями рынка для укрепления своего положения и расширения бизнеса. Возможно, также заинтересуются сделками в сфере финансовых услуг и энергетики. Эксперты советуют компаниям не только следить за происходящими событиями, но и активно участвовать в процессе консолидации рынка. Объединение соперников может принести значительные выгоды и укрепить позицию на рынке. Однако необходимо внимательно изучать и анализировать условия сделки, чтобы убедиться в ее целесообразности и стабильности в долгосрочной перспективе.

2.2 Тенденции слияний и поглощений в России

В настоящее время некоторые поглощения негативно влияют на рынок, монополизировав его. Для того чтобы предотвратить активную монополизацию необходимо выдвинуть ряд ограничений для всех отраслей в которых крупные игроки безостановочно поглощают более мелкие компании. В России есть определенный ряд законов направленный на регулирование сделок по слиянию и поглощению, такие как: № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Однако правовое регулирование таких сделок является сложным процессом, так как компании изобретают способы по обходу данных ограничений. Стоит ужесточить контроль каждой сделки по слиянию и поглощению, проверять обе компании и их причастность к другим, более крупным, с помощью анализа ЕГРЮЛ и

финансовой отчетности компаний. Также государственным органам стоит запрашивать бухгалтерскую отчетность с периодичностью в квартал у данных организаций для выявления причастности к монополистам. Для более эффективного контроля стоит ввести определенные штрафы для компаний в крупных размерах, в случае выявления нарушений, которые могут повлиять на их финансовую устойчивость.

Анализ российского рынка слияний и поглощений в 2024-2025 годах выявляет его глубокую трансформацию. Если 2024 год стал рекордным в рублевом выражении, то 2025-й ознаменовался спадом, минимальным с 2005 года [13]. Ключевые изменения коснулись отраслевой структуры, где ИТ уступил место традиционным секторам, и роли государства, которое стало не просто регулятором, но и главным игроком и бенефициаром.

Основные тенденции и характеристики российского рынка M&A в 2024-2025 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные характеристики российского рынка M&A в 2024-2025 гг. [1, 4, 11, 14]

Аспект	Характеристика	Ключевые цифры и примеры (2024-2025)
Общая динамика	Снижение количества и стоимости сделок в 2025 году после рекордов 2024 года.	2024: объем 5,1 трлн руб., 383 сделки, вырос на 6% до 53,8 млрд 2025: 290 сделок (27,6 млрд) – минимум с 2005 г., падение на 37% в долларах, 289 сделок за 9 мес. на \$26 млрд
Отраслевая структура	Смена лидера: ИТ уступил место строительству, транспорту и финансам.	2024: ИТ – 19,6%, строительство – 18,1% I пол. 2025: ИТ – 1,8%, строительство – 20,3%, услуги – 9,4%, химия – 7,9%, торговля – 9,4% (объем в рознице вырос на 85,7% к 2024 г.)
Сделки с госучастием	Активная экспансия государства в ключевых отраслях.	Доля госсделок: с 10,6% в 2024 г. до 40,8% от объема рынка в 2025 г. Госкомпании совершили 55 покупок на \$16,87 млрд в 2025 году.
Национализация	Превратилась из исключительной меры в системный инструмент передела собственности.	2025: изъято 24 актива на 11,03 млрд. С начала СВО изъято более 800 компаний. Активы на \$11 млрд
Иностранное участие	Резкое сокращение сделок по выходу иностранного бизнеса из РФ.	2022-2024: количество сделок по выходу упало с 203 (11,9 млрд) до 59 (4,4 млрд.). 2025: лишь 22 сделки на \$924 млн (2,2% рынка).
Ключевые сделки	Консолидация рынка в рознице, логистике, ИТ и АПК.	2024: продажа бизнеса «Яндекс» за 5,2млрд, покупка «Полиметалла». 2025: (покупка 107 млрд), 50% Avito, покупка сети «Billa».

Динамика российского рынка слияний и поглощений (М&А) за 2024-2025 гг. отражает переход к новой структуре, где драйвером выступают государственные инициативы, а не частный капитал (таблица 2.2).

Российский рынок М&А в 2025 году значительно сократился. Объем сделок упал до \$41,12 млрд, что на 24,6% меньше, чем в 2024 году (\$54,52 млрд). Еще более заметное снижение показал рублевый объем (на 35%), чему способствовало укрепление курса рубля.

Таблица 2.2 – Динамика российского рынка М&А [4]

Показатель	2024 год	2025 год	Изменение
Объем сделок (\$ млрд)	54,52	41,12	▼ 24,6%
Количество сделок	499	399	▼ 20%
Объем сделок (₽ трлн)	5,14	3,34	▼ 35%

Общая динамика рынка: спад активности. Можно выделить три ключевые тенденции, определившие эти изменения.

Тенденция 1: Сдвиг в структуре рынка – IT уступил место другим.

Отраслевое доминирование 2024 года сменилось другой структурой в 2025-м.

Лидеры 2024 года: IT-сектор, на который пришлось 19,6% рынка. Активность была связана с цифровизацией и переходом активов (как в сделке по разделению «Яндекса»).

Лидеры 2025 года: Доля IT резко сократилась до 1,8%. Абсолютным лидером стал строительный сектор (20,3%). Также выросли доли торговли (9,4%) и услуг (9,4%), тогда как сельское хозяйство (13,7%) и добыча полезных ископаемых (9,1%) сохранили прочные позиции благодаря интересу государства [14].

Тенденция 2: Рост роли государства. Это главный структурный сдвиг двух лет.

Прямые покупки государством: Госкомпании в 2025 г. совершили 55 сделок на \$16,87 млрд (40,8% рынка), часто приобретая проблемные активы.

Национализация активов: За год по судебным решениям было изъято 24 актива на \$11 млрд (против \$3,89 млрд за 10 активов в 2024-м). Доля таких сделок выросла с 7,2% до 27,6%, во многом определив «дно» рынка.

Примеры:

- Активы «крабового короля» Олега Кана (оценка \$4,3 млрд).
- Группа «Южуралзолото» Константина Струкова (\$2 млрд).

Тенденция 3: Иностранный фактор – исход завершен, возвращения нет? Процесс ухода иностранного бизнеса практически сошел на нет, уступив место внутренним сделкам.

Резкое сокращение exit-сделок: В 2025 г. заключено всего 23 сделки стоимостью \$985 млн. Для сравнения: в 2022 г. таких сделок было 143 (23% рынка). Причины – высокая ключевая ставка и новые правила выкупа с дисконтом от 50 до 60% и взносом в бюджет от 15 до 35%.

Интерес новых компаний: Возврат ушедших брендов происходит слабо, но появились новые: за первое полугодие 2025 г. иностранные компании подали около 3000 заявок на регистрацию бизнеса в РФ (против 1650 за весь 2024 г.). В первую очередь это касается китайских производителей: их выручка от работы в России в 2024 г. выросла в 2,5 раза.

Феномен «перепродажи»: В бизнесе закрепился механизм «перепродажи» активов: после ухода «недружественных» акционеров, новый российский менеджмент часто перепродает бизнес конечным владельцам, иногда через закрытые паевые инвестиционные фонды (ЗПИФы).

Примеры крупных сделок (Топ-3 2025 года):

1. Национализация активов Олега Кана (\$4,3 млрд) (крупнейшая сделка; суд взыскал активы в доход государства).

2. Национализация «Южуралзолото» (\$2 млрд) (вторая по величине сделка года также связана с изъятием активов).

3. Покупка Semrush компанией Adobe (\$1,9 млрд) (крупнейшая рыночная сделка; американская корпорация приобрела маркетинговую платформу).

Основные факторы, повлиявшие на эти изменения представлены на рисунке 2.2.

Таким образом, российский рынок М&А переживает фундаментальную смену парадигмы: он становится все более закрытым и контролируемым государством. На смену рыночным сделкам с участием иностранного капитала приходят сделки, инициированные государством, – как добровольные покупки госкорпораций, так и принудительная национализация. Ключевым драйвером роста становится не рыночная конъюнктура, а государственная политика.

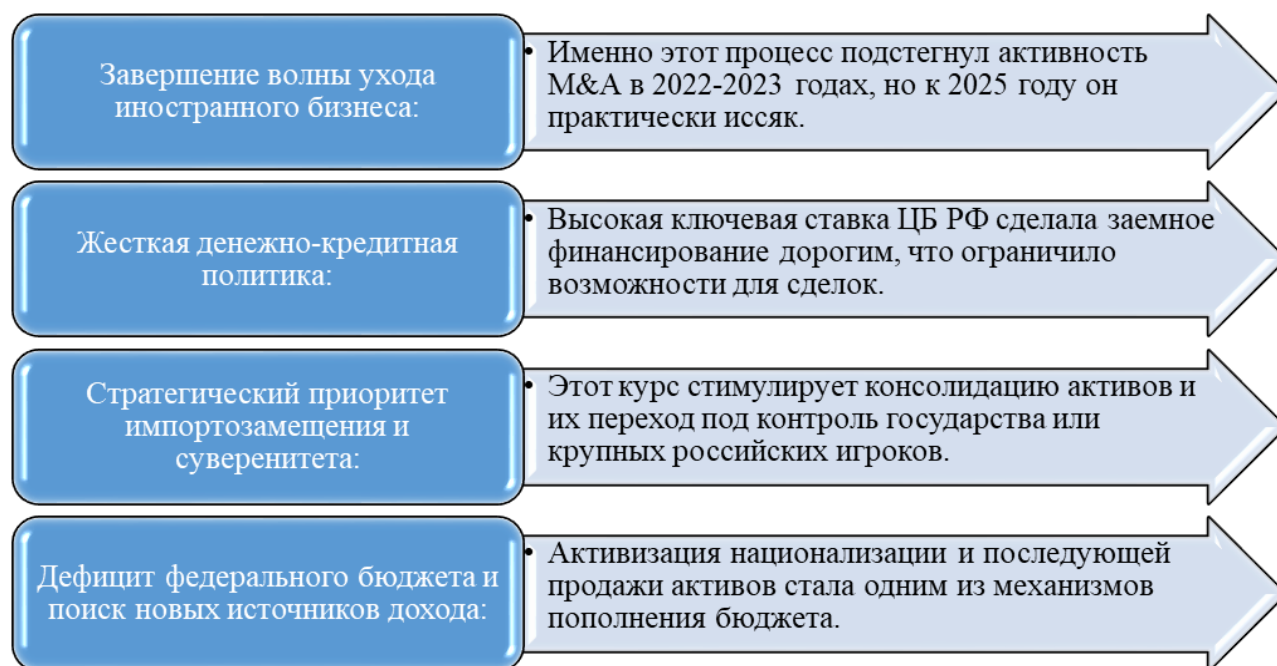


Рисунок 2.2 – Факторы, повлиявшие на рынок М&А

2.3 Вызовы и драйверы рынка М&А в 2026-2027год

Рынок М&А возвращается к жизни благодаря нескольким ключевым факторам, которые создают благоприятную среду для сделок (таблица 3).

Таблица 2.3 – Драйверы рынка М&А

Драйвер	Характер влияния на рынок М&А	Важность
Технологическая трансформация (особенно ИИ)	Стимулирует сделки по приобретению инновационных компаний и талантов. ИИ-компонент присутствует почти в половине сделок в технологическом секторе.	Приоритетный
Смягчение ДКП и доступность капитала	Снижение ставок ФРС и ЕЦБ удешевляет заемное финансирование, повышает уверенность в оценках активов и побуждает рынок частного капитала (РЕ) к разморозке сделок.	Ускоряющий
Избыток капитала у фондов	Накопленный "сухой порошок" (dry powder) оказывает давление на фонды, заставляя их искать возможности для прибыльных инвестиций.	Стимулирующий
Стратегическая перестройка портфелей	Компании активно пересматривают свои портфели, избавляясь от непрофильных активов (carve-out) и концентрируя ресурсы на ключевых направлениях для повышения эффективности.	Направляющий
Улучшение макроэкономической среды	Согласно опросу Bain & Company, 80% руководителей планируют сохранить или увеличить активность, ссылаясь на стабилизацию экономики и снятие неопределенности	Фундаментальный

Ключевые вызовы для мирового рынка: Наряду с драйверами, существуют серьезные ограничения, которые делают рынок избирательным.

- Растущий разрыв в оценках: значительное расхождение между ожиданиями продавцов и покупателей по цене – один из главных барьеров для заключения сделок.

- Дефицит качественных активов: рынок «вымывает» хорошие компании. Инвесторы готовы платить премию за активы с понятными финансовыми показателями, сильной управленческой командой и перспективами роста.

- К-образное восстановление: восстановление носит неравномерный характер. Крупные компании и активы в технологическом секторе привлекают рекордный объем инвестиций, в то время как остальные сегменты чувствуют себя менее уверенно.

- Ограниченность капитала: доля капитала, направляемого на M&A, достигла 30-летнего минимума, так как компании предпочитают вкладывать средства в R&D и внутренние проекты. Это заставляет покупателей быть очень разборчивыми.

- Повышенные требования покупателей: сделки становятся более сложными и структурированными. Покупатели чаще используют earn-out-механизмы (отложенные платежи), тщательно проверяют всю «операционку» и требуют прозрачности финансовой отчетности [12, 18].

Российский рынок M&A находится в собственном цикле, сильно отличающемся от мирового.

1. Сжатие рынка и новый фокус: в 2025 году рынок сократился до \$27,6 млрд (сделок стало меньше на 23%), включая спад внутренней активности на 10%. Крупных, классических сделок «купли-продажи» почти нет, уступая место сделкам, которые по форме являются поглощениями, а по сути – сложной финансовой реструктуризацией для снижения долговой нагрузки.

2. Главные ограничители:

- Финансирование: высокая ключевая ставка (16%) делает заемные деньги дорогими и труднодоступными.

- Дефицит активов: как и в мире, в России наблюдается острый дефицит качественных активов, готовых к продаже по адекватной цене.

- Изоляция: рынок стал полностью внутренним: международные сделки единичны, а иностранные инвестиции практически отсутствуют.

3. Потенциальные драйверы в России:

– Снижение ставки ЦБ: главный позитивный сигнал. Если Банк России продолжит смягчение денежно-кредитной политики и доведет ключевую ставку до 10% к концу 2026 года, это станет мощным катализатором для роста активности [15].

– Внутренняя консолидация: российский рынок встал на путь осознанной консолидации. Крупные экосистемы продолжают поглощать нишевых игроков, особенно в IT и e-commerce, и этот тренд будет только усиливаться.

– Реструктуризация долгов: высокая закредитованность многих компаний создает спрос на сделки, направленные на рефинансирование и восстановление платежеспособности.

Российский рынок M&A переживает фундаментальную смену парадигмы: на смену активным действиям иностранцев приходит доминирование государства и внутренних игроков, формируя новую, менее рыночную, но более предсказуемую реальность.

Список использованных источников

1. AI investments and an explosion of megadeals are creating a K-shaped M&A market URL: <https://press.pwc.be/ai-investments-and-an-explosion-of-megadeals-are-creating-a-k-shaped-ma-market> (дата обращения: 24.05.2026).

2. PWC. (2023b). Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html> (дата обращения: 25.05.2025).

3. Strategic Approaches to Managing Mergers and Acquisitions in Textile Industry / S. Mahdi, M. K. Al-Quraishi, O. Mirzakmatova [et al.] // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii. Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2025. – No. 5(419). – P. 139-148. – DOI 10.47367/0021-3497_2025_5_139. EDN EFCAYY.

4. Бюллетень «Рынок слияний и поглощений» // Информационное агентство «AK&M» URL: <https://mergers.akm.ru/?ref=en.thebell.io> (дата доступа 25.05.2026)

5. Ван Хорн Джеймс, Вахович Джон. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с английского М.: Издательский дом "Вильямс", 2023. 992 с.

6. Гимальдинов, Б.А. Слияния и поглощения как фактор развития компаний: международный опыт и Российская практика / Б.А. Гимальдинов // Научный потенциал общества: проблемы и перспективы : Материалы всероссийской научно-практической конференции, Сочи, 22 мая 2024 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью

"Центр профессионального менеджмента "Академия Бизнеса", 2024. С. 28-33. EDN KEGXRN.

7. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 октября 1994 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8. Журавлева, О.В. Перспективы развития российского фондового рынка в условиях санкционного давления / О.В. Журавлева, О.Н. Митрофанова, М.В. Шашкин // Предприятие в условиях цифровизации и глобальных изменений. Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 49-91. EDN VJOONY.

9. Журавлева, О.В. Поведение предприятий на российском рынке в условиях санкционного давления / О.В. Журавлева, И.В. Королева, О.Н. Митрофанова // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. С. 2903-2924. DOI 10.18334/err.14.6.121196. EDN EVKMLL.

10. Зехов, М.С. Количественная оценка эффектов слияний и поглощений для географически распределенных рынков / М.С. Зехов // ТРУДЫ МФТИ. Труды Московского физико-технического института (национального исследовательского университета). 2026. Т. 18, № 1(69). С. 36-54. EDN UGGCBA.

11. Лысенко, А. Эффективность сделок M&A в финтех-отрасли в России / А. Лысенко // Электронный экономический вестник Татарстана. 2026. № 1. С. 15-23. EDN FHEQPY.

12. Маркова, А.А. Управление рисками и стоимостью в сделках слияний и поглощений / А.А. Маркова // Бизнес и общество. 2026. № 1(49). EDN IYBCHC.

13. Объем сделок M&A в России упал до минимума с 2005 года. URL: <https://expert.ru/news/obem-sdelok-m-a-v-rossii-upal-do-minimuma-za-20-let> (дата доступа 25.05.2026)

14. Отраслевой срез российского рынка M&A: доля IT упала почти в 11 раз. Сайт информационного агентства «РБК» URL: <https://companies.rbc.ru/news/Bmorp9TzFc/otraslevoj-srez-rossijskogo-ryinka-m-and-a-dolya-it-upala-pochti-v-11-raz/> (дата доступа 25.05.2026)

15. Официальный сайт Банка России. URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 24.05.2026).

16. Оценка реализации политики импортозамещения промышленности и регулирования рынков / О.В. Журавлева, С.А. Варвус, А.П. Бувеч [и др.] // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 1. С. 74-81. EDN XBEMVP.

17. Предприятие в условиях цифровизации и глобальных изменений / Е.В. Богомоллова, Е.В. Гринавцева, О.В. Журавлева [и др.].

Курск : ЗАО «Университетская книга», 2024. 125 с. ISBN 978-5-907941-63-2. EDN RJRGCA.

18. Прогноз Goldman Sachs 2026: Стратегический ренессанс или ловушка на \$860? URL: <https://bingx.com/ru/learn/article/goldman-sachs-gs-stock-outlook-and-price-prediction-is-goldman-sachs-a-good-investment> (дата обращения: 24.05.2026).

19. Радыгин А.Д., Энтов Р.М. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. М.: Институт экономики переходного периода, 2022. 177 с.

20. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 2019. 479 с.

21. Рудык Н.Б., Семенова Е.В., Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. М.: Финансы и статистика, 2020. 456 с.

22. Румянцева, Ю.В. Ключевые аспекты экономической безопасности российского региона (кейс Липецкой области) / Ю.В. Румянцева, Е.С. Маркова, О.Н. Митрофанова // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 6(488). С. 73-83. DOI 10.47475/1994-2796-2024-488-6-73-83. EDN BKZPFD.

23. Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2022.

24. Серов С.И., Мендукшева В.А. Анализ рынка сделок слияний и поглощений в России // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №5-2 (111). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-sdelok-sliyaniy-i-rosgloscheniy-v-rossii> (дата обращения: 24.05.2026).

25. Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 N 129-ФЗ (последняя редакция) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/?ysclid=mpl42j7khh583723767

26. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2025) "Об обществах с ограниченной ответственностью" URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/?ysclid=mpl43rjb4n576111057

27. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.09.2025) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/?ysclid=mpl40r6gz1251467101

28. Чернышев, М.А. Особенности интеграции компаний после слияния: пути увеличения операционной и финансовой синергии / М.А. Чернышев // Финансы и кредит. 2026. Т. 33, № 4. С. 197-207. DOI 10.24891/nlsvdq. EDN NLSVDQ.

29. Чижова, М.К. Новейшие тенденции на мировом рынке слияний и поглощений / М.К. Чижова // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 1105-1120. DOI 10.18334/vinec.13.2.117550. EDN UWNLYW.

Глава 3. ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НАРАСТАЮЩИХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ И РОСТА СОЦИАЛЬНЫХ ОЖИДАНИЙ

Трансформация деловой среды последнего десятилетия обнажила ограниченность традиционных управленческих парадигм, ориентированных на максимизацию прибыли в ущерб интересам человека. Кризисы, пандемия, геополитическая турбулентность, ускорение технологических изменений – все это сформировало принципиально новый запрос к бизнесу. Способность действовать в интересах людей – сотрудников, клиентов, местных сообществ – стала условием не только социальной легитимности, но и операционной устойчивости компании [1].

В научном и деловом сообществе утвердился термин «человекоцентричность» (human-centricity), под которым понимается свойство организации, при котором ее деятельность системно ориентирована на соблюдение и развитие интересов человека – как личности, как члена трудового коллектива и как участника широкого социального сообщества [2]. Принципиально важно разграничить человекоцентричность от смежных понятий. Клиентоориентированность акцентирует внимание лишь на внешнем потребителе. Социальная ответственность традиционно рассматривается как набор добровольных обязательств перед обществом. Человекоцентричность же – интегративная управленческая философия, охватывающая одновременно отношения с персоналом, клиентами, партнерами и локальными сообществами, формирующая единую ценностную основу для стратегических решений [3].

Методолог Арсен Даллакян определяет человекоцентричность как «способ быть эффективным, когда во главу угла ставятся факторы, влияющие на поведение людей» [2]. Такой подход снимает ложное противоречие между результативностью бизнеса и вниманием к человеку: компания, создающая среду, в которой человек реализует свой потенциал, получает более высокую производительность, меньше тратит на текучесть кадров и формирует устойчивый круг лояльных стейкхолдеров.

Формирование концепции человекоцентричности проходило несколько исторических этапов. Первый этап (1950–1980-е гг.) связан с теориями человеческих отношений (Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг), заложившими основы внимания к мотивации и удовлетворенности работника. Второй этап (1990–2000-е гг.) ознаменовался распространением концепций корпоративной социальной ответственности

(КСО) и устойчивого развития [4]. Третий этап, начавшийся в 2010-е гг. и продолжающийся по настоящее время, связан с интеграцией ESG-повестки в корпоративные стратегии и переходом от фрагментарных социальных инициатив к системной трансформации бизнес-моделей [5].

Схематично эволюцию управленческих парадигм применительно к роли человека в деятельности организации можно представить следующим образом (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Эволюция управленческих парадигм в контексте ориентации на человека

Схема содержит горизонтальную временную ось с тремя крупными блоками:

- Модель экономического человека (1900–1950-е),
- Модель социального человека (1960–1990-е),
- Человекоцентричная модель (2000-е – настоящее время).

Внутри каждого блока обозначены ключевые характеристики: в первом – акцент на производительности и стимулировании, во втором – внимание к мотивации, корпоративной культуре и социальной ответственности, в третьем – интеграция интересов всех стейкхолдеров, ESG, благополучие сотрудников, инклюзивность и прозрачность. Между блоками присутствует преемственность и постепенное расширение охвата интересов.

Необходимо подчеркнуть, что переход к человекоцентричной модели не означает отказа от экономической логики. Напротив, современные исследования демонстрируют устойчивую положительную корреляцию между уровнем человекоцентричности и финансовыми результатами компаний. Компании с высоким индексом человекоцентричности в среднем демонстрируют более низкий уровень

текучести кадров, выше показатели вовлеченности персонала и клиентской лояльности [2, 3]. Таким образом, человекоцентричность становится не альтруистическим выбором, а стратегическим преимуществом.

Переход к человекоцентричным моделям управления ускоряется под влиянием нескольких взаимосвязанных глобальных процессов, каждый из которых самостоятельно усиливал бы давление на бизнес, а в совокупности они формируют принципиально новую операционную реальность.

Демографические изменения и трансформация рынка труда. Демографическое давление на рынок труда в России достигло уровня, при котором вопрос привлечения и удержания людей превратился в одну из ключевых угроз деловой устойчивости. По данным Росстата, уровень безработицы в 2024 г. зафиксирован на историческом минимуме около 2,3%, тогда как совокупный дефицит кадров по различным оценкам составил от 1,5 до 4,8 млн чел. [7, 8]. По прогнозам Минтруда РФ и Банка России, к 2030 г. дефицит работников достигнет 3,1 млн чел., особенно острым он ожидается в производстве, сельском хозяйстве и логистике [8].

На этом фоне борьба за таланты приобретает системный, а не конъюнктурный характер. Работодатели оказались в условиях рынка соискателя. Специалисты выбирают компанию по совокупности факторов, среди которых ценностный и культурный контекст занимает все более значимое место наряду с уровнем заработной платы [6, 9]. Компании, неспособные предложить среду, в которой человек чувствует себя услышанным, востребованным и развивающимся, проигрывают конкуренцию за человеческий капитал.

Рост социальных ожиданий. Глобальные исследования фиксируют рост запроса работников к работодателю – не только в части условий труда, но и в части ценностей, этики и социальной позиции компании. По данным Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work (2024), 78% руководителей высшего звена уверены в улучшении своего материального положения в горизонте пяти лет, тогда как среди рядовых сотрудников этот показатель составляет лишь 39% [10]. Такой разрыв в оптимизме указывает на поляризацию внутри организаций и формирует почву для делегитимации менеджмента в глазах персонала, если корпоративная культура остается декларативной, а не подлинной.

Постпандемийный сдвиг в ценностях персонала. Пандемия COVID-19 выступила мощным акселератором переосмысления приоритетов. Удаленная работа, гибридный формат, утрата привычных рабочих ритуалов – все это заставило миллионы людей пересмотреть свое отношение к работе как таковой. По данным исследования Happy Job,

лояльность сотрудников российских компаний в 2024 г. продолжала расти, однако темпы роста замедлились: показатель вовлеченности составил около 8,33 балла по десятибалльной шкале в 2025 г. с минимальным приростом +0,02 п.п. к предыдущему году [9]. Индекс вовлеченности по данным «ЭКОПСИ Консалтинг» снизился с 67% в 2023 г. до 64% в 2024 г. – самый низкий показатель за пять лет [6].

ESG-регулирование и запрос инвесторов. Институционализация ESG-повестки существенно расширила периметр обязательств бизнеса перед обществом. По данным НРА и агентства «Эксперт РА», объем ESG-кредитов в России с 2021 по 2022 гг. вырос втрое и составил около 1,2 трлн руб., тогда как объем размещения новых ESG-облигаций на российском рынке превысил 80 млрд руб. [11]. После 2022 г. фокус сместился с давления иностранных инвесторов на внутреннего регулятора, биржи и российские институциональные инвесторы, усиливших внимание к социальной составляющей устойчивого развития [11].

Взаимодействие перечисленных факторов создает синергетический эффект. Каждый из них в отдельности мог бы быть воспринят как временный вызов, однако их совокупность свидетельствует об изменении самой природы конкурентоспособности. Компания, игнорирующая человека – сотрудника, клиента или члена общества, – теряет сразу несколько стратегических ресурсов одновременно.

Таблица 3.1 – Глобальные вызовы и их влияние на трансформацию бизнес-моделей

Вызов	Характеристика	Влияние на бизнес	Ответная стратегия
Дефицит кадров	Уровень безработицы в РФ ~2,3% (2024), дефицит 1,5-4,8 млн чел. [7, 8]	Рост затрат на найм, высокая текучесть	Инвестиции в удержание, создание привлекательной рабочей среды
Рост социальных ожиданий	Поляризация оптимизма: руководители – 78%, рядовые сотрудники – 39% [10]	Снижение доверия к менеджменту, риски делегитимации	Прозрачность, участие сотрудников в принятии решений
Постпандемийный сдвиг ценностей	Запрос на смысл, баланс, гибкость, рост	Снижение вовлеченности при формальных условиях	Персонализированные программы развития, гибкий формат работы

ESG-регулирование	ESG-кредиты ~1,2 трлн руб. (2022), ESG-облигации >80 млрд руб. [11]	Давление регулятора и инвесторов	Системная интеграция S-компоненты ESG в стратегию
Цифровизация	Автоматизация рутинных функций, запрос на новые компетенции	Угроза устаревания навыков, тревожность персонала	Постоянное обучение, рескиллинг, поддержка психологического климата

Человекоцентричная трансформация не является однородным процессом. Она разворачивается одновременно в нескольких взаимосвязанных измерениях, каждое из которых требует самостоятельного аналитического осмысления.

Первое и наиболее очевидное измерение трансформации – это переосмысление отношений работодателя и работника. В условиях дефицита кадров сотрудник из «ресурса» превращается в «актив», требующий особого внимания, инвестиций и отношения как к партнеру, а не исполнителю [3, 6].

Ключевым инструментом оценки прогресса в данном направлении стал «Индекс человекоцентричности компаний» – комплексный показатель, разработанный «Корпоративной Академией Росатома» и оценивающий несколько блоков:

- управление разнообразием в коллективе,
- гибкость и комфортность корпоративной культуры,
- клиентоориентированность,
- социальную ответственность,
- этику и прозрачность бизнес-практик [2].

Диагностика по данным блокам позволяет выявить разрыв между декларируемыми ценностями и реальной практикой управления.

Современные исследователи выделяют восемь принципов человекоцентричной организации труда: создание осмысленной рабочей среды; забота о здоровье и безопасности; создание условий для роста и развития потенциала; формирование творческой атмосферы; приоритет благополучия работников; создание ценностей для общества; развитие доброжелательной культуры общения; выстраивание ролевой модели человекоцентричного лидерства [2].

Среди инструментов практической реализации этих принципов наиболее широко применяются: персонализированные индивидуальные планы развития (ИПР); регулярные встречи 1-on-1 с прямым руководителем; программы рескиллинга и апскиллинга; гибкие форматы

занятости; опросы вовлеченности и удовлетворенности с обязательной обратной связью по итогам [3, 6] (рисунок 3.1).

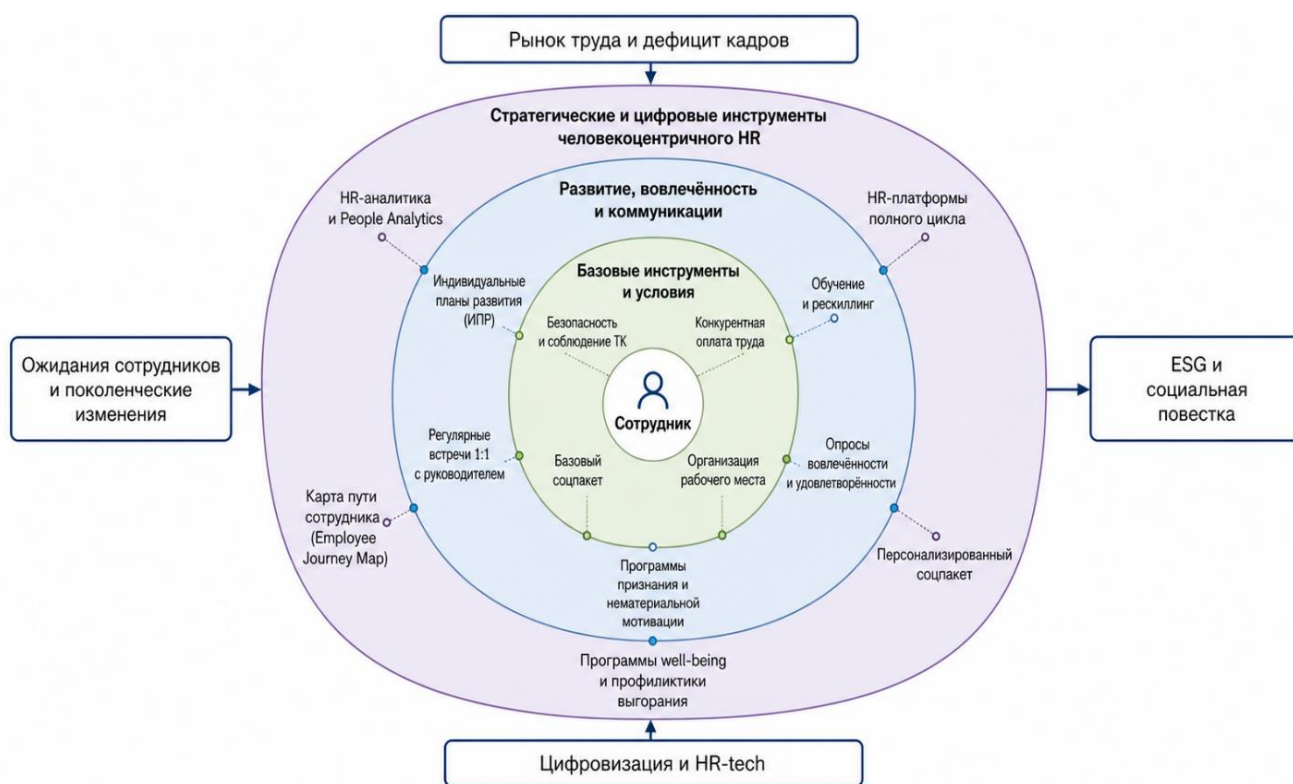


Рисунок 3.2 – Система инструментов управления персоналом в человекоцентричной организации

Схема организована в виде трех concentрических окружностей. Внешний круг – «Внешняя среда» – включает элементы: рынок труда, регуляторные требования, социальные ожидания. Средний круг – «Организационная среда» – содержит блоки: корпоративная культура, система управления, ESG-стратегия. Внутренний круг – «Инструменты работы с персоналом» – включает: ИПР и обучение, встречи 1-on-1, опросы вовлеченности, гибкий график, программы благополучия (well-being). В центре – «Сотрудник». В целом отражена ориентация всей системы на конкретного человека.

Корпоративная культура занимает особое место в человекоцентричной трансформации: именно она определяет, являются ли декларируемые ценности реальным руководством к действию или лишь внешним брендингом. Исследование Forbes Russia (2024 г.) фиксирует, что в условиях кадрового голода, подрастающего поколения Z и цифровой трансформации компании вынуждены кардинально пересматривать

корпоративную культуру – иначе рискуют проиграть борьбу за таланты [3].

Человекоцентричная корпоративная культура отличается от традиционной по нескольким параметрам. Во-первых, акцент смещается с задачи на человека: процессы выстраиваются вокруг людей, а не наоборот. Во-вторых, руководитель перестает быть фигурой контроля – его функция трансформируется в создание условий для работы: управление ожиданиями, помощь в согласовании приоритетов, организация обратной связи. В-третьих, вовлеченность становится системной – не разовой кампанией, а постоянной практикой субъектного участия каждого сотрудника в жизни организации [4, 6].

Важнейшим параметром диагностики культурной зрелости компании служат метрики, а не абстрактные декларации. К измеримым показателям человекоцентричной культуры относятся: частота встреч 1-on-1, скорость предоставления обратной связи, доля инициатив сотрудников, реализованных в компании, уровень eNPS (индекс готовности рекомендовать компанию как работодателя), а также динамика текучести в ключевых группах персонала [4].

Таблица 3.2 – Сравнение традиционной и человекоцентричной модели корпоративной культуры [2, 3, 4]

Параметр	Традиционная модель	Человекоцентричная модель
Логика управления	Задача → человек	Человек → задача
Роль руководителя	Контроль и постановка задач	Создание условий и снятие барьеров
Обратная связь	Периодическая, по итогам года	Регулярная, двусторонняя, в режиме диалога
Вовлеченность	Разовые HR-кампании	Системная практика субъектного участия
Оценка	Формальная аттестация	Метод 360°, ИПР, регулярная диагностика
Отношение к инициативам	Согласование по иерархии	Поощрение и систематизация снизу вверх
Основа удержания	Уровень оплаты труда	Смысл, рост, культура, благополучие

Среди трех составляющих ESG-концепции (Е – экология, S – социальная, G – управление) именно социальная компонента вышла на первый план в российском бизнесе в 2022-2024 гг. По наблюдениям аналитиков НРА, ключевой тенденцией последних лет стало смещение фокуса крупных компаний с экологических на социальные проекты, хотя параллельное развитие экологического направления при этом не прекращается [11].

Социальная составляющая ESG включает широкий спектр направлений: условия труда и охрана здоровья персонала; развитие компетенций и программы обучения; обеспечение равных возможностей и инклюзивности; социальные инвестиции в местные сообщества; этика цепочки поставок; соблюдение прав человека в операционной деятельности [5, 12]. При анализе более 1300 нефинансовых отчетов крупнейших российских компаний выявлено, что приоритетные направления «S»-компоненты – производственная безопасность и разнообразие в управлении [5].

По результатам опроса ESG Consulting (2022 г.), 19,4% российских компаний реализуют ESG-повестку давно, 35,5% – относительно недавно и уже достаточно в ней продвинулись, тогда как 45,2% находятся на начальной стадии внедрения [12]. Эти данные указывают на высокий потенциал дальнейшего распространения человекоцентричных практик в российском бизнесе (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Уровни зрелости ESG-практик российских компаний (2022 г.) [12]

Уровень зрелости	Доля компаний, %	Характеристика
Реализуют давно	19,4	Интегрированная ESG-стратегия, нефинансовая отчетность
Реализуют недавно, продвинулись	35,5	Отдельные направления ESG, формализованные процедуры
На начальной стадии	45,2	Фрагментарные инициативы, отсутствие системы

Практическая реализация принципов человекоцентричного управления в российском корпоративном секторе подтверждает, что речь идет не о теоретической концепции, а о реально внедряемой управленческой логике, хотя степень зрелости и системности применяемых подходов существенно различается от компании к компании.

Наиболее комплексно человекоцентричная трансформация реализована в крупных компаниях с развитой HR-функцией. Государственная корпорация «Росатом» является одним из пионеров внедрения индекса человекоцентричности в России: в рамках «Корпоративной Академии Росатома» разработана собственная методология измерения, исследуются практики российских и зарубежных компаний, проводятся сессии обмена опытом [2]. Ключевым результатом стала операционализация абстрактного понятия «челоцентричность» в измеримые корпоративные метрики.

Публичные компании с широкой клиентской базой, такие как МТС, раскрывают в годовой ESG-отчетности детальные данные об управлении

персоналом. Согласно отчетности МТС за 2024 г., в опросе вовлеченности приняли участие 42 852 сотрудника, а общий уровень вовлеченности по ряду показателей находится в секторе «лучших в отрасли» [13].

Forbes Russia (2024 г.) описывает комплекс практических инструментов, применяемых компаниями в рамках человекоцентричного подхода: персонализированные программы обучения на основе ежегодной компетентностной оценки; гибкий график как инструмент баланса «работа – жизнь»; систематический сбор обратной связи через опросы и фокус-группы; развитие горизонтальных карьерных треков и альтернативных форм признания заслуг сотрудников [3]. Примечательно, что перечисленные инструменты не требуют значительных финансовых вложений. Их ценность заключается в качестве управленческого внимания и последовательности применения.



Рисунок 3.3 – Архитектура человекоцентричной программы работы с персоналом

Вместе с тем реализация человекоцентричных практик в российском малом и среднем бизнесе остается существенно менее системной. Ограниченность ресурсов, отсутствие специализированных HR-функций и высокая операционная нагрузка на руководство нередко приводят к тому, что внимание к человеку носит ситуативный, а не стратегический характер. В этом контексте особую ценность приобретают доступные инструменты с низким порогом внедрения: регулярные короткие разговоры о результатах, прозрачное информирование о планах компании, включение сотрудников в обсуждение изменений [4, 6].

Человекоцентричность, как отмечают исследователи, проявляется и во внешней социальной политике компании – через инвестиции в развитие местных сообществ, поддержку образования и культуры, экологически и социально ответственные закупки [5, 12]. Таким образом, трансформация требует переосмысления отношений организации не только с работниками, но и с широким кругом стейкхолдеров.

Цифровизация бизнеса создает двойственную ситуацию в контексте человекоцентричного подхода. С одной стороны, цифровые инструменты открывают принципиально новые возможности для персонализации сотрудиического опыта, более точного управления вовлеченностью и развития компетенций в формате непрерывного обучения. С другой стороны, неуправляемая автоматизация порождает тревожность, ощущение угрозы занятости и культурное отчуждение части персонала [1, 3].

Ключевым инструментом управления персоналом в цифровую эпоху становится People Analytics – системный анализ данных о сотрудниках с целью принятия более обоснованных кадровых решений. Применение HR-аналитики позволяет предиктивно выявлять риски текучести, оценивать эффективность программ развития и строить более персонализированные траектории карьеры [8, 9]. В числе ключевых трендов найма и HR в 2026 г. – развитие HR-аналитики и систем People Analytics для управления рисками, текучкой и вовлеченностью [8].

Человекоцентричная цифровизация требует соблюдения ряда условий. Во-первых, технологические изменения должны сопровождаться системной работой с персоналом: разъяснением целей автоматизации, программами переобучения, созданием новых профессиональных ролей для тех, чьи функции изменились. Во-вторых, цифровые системы управления персоналом не должны превращаться в инструмент тотального контроля – это разрушает доверие и противоречит самой природе человекоцентричности. В-третьих, внедрение новых технологических инструментов должно сопровождаться повышением цифровых компетенций сотрудников, особенно в части работы с ИИ-инструментами и автоматизированными системами [3, 9].

Отдельного внимания заслуживает тема психологического благополучия в цифровой среде. Ментальное здоровье сотрудников является не только этической, но и экономической проблемой. Инвестиции в создание психологически здоровой рабочей среды обеспечивают измеримый ROI за счет снижения абсентеизма, роста продуктивности и укрепления организационной устойчивости [15]. В контексте российской корпоративной среды запрос на поддержку психологического благополучия персонала существенно усилился после

2022 г. под влиянием накопленного управленческого и личностного стресса.

Вопрос измерения результатов человекоцентричной трансформации остается одним из наиболее дискуссионных в управленческой науке и практике. Очевидно, что для принятия обоснованных управленческих решений необходима объективная система показателей, позволяющая отслеживать изменения, сравнивать компании и оценивать эффективность конкретных инициатив.

На сегодняшний день сложилось несколько уровней измерения. Первый уровень – перцептивные показатели: индексы вовлеченности, удовлетворенности, лояльности (eNPS), которые отражают субъективное ощущение сотрудников. Второй уровень – поведенческие показатели: текучесть кадров, показатели абсентеизма, число реализованных инициатив снизу. Третий уровень – результирующие бизнес-показатели: производительность труда, показатели удовлетворенности клиентов (NPS), финансовые результаты в расчете на одного сотрудника [2, 4].

Таблица 3.4 – Ключевые показатели оценки человекоцентричности организации [2, 4, 10]

Группа показателей	Показатель	Инструмент измерения	Целевой ориентир
Вовлеченность	Индекс вовлеченности	Опрос сотрудников	>70%
Лояльность	eNPS (Employee Net Promoter Score)	Опрос	>30
Удержание	Коэффициент текучести кадров	Кадровая статистика	<10–15% (целевая)
Развитие	Охват программами обучения	HR-аналитика	>80% персонала
Культура	Доля реализованных инициатив сотрудников	Внутренний мониторинг	Рост год к году
Здоровье	Уровень производственного травматизма	Охрана труда	Снижение год к году
Клиент	NPS (Net Promoter Score) клиентов	Опрос клиентов	Положительная динамика

Важно подчеркнуть, что ни один показатель сам по себе не является исчерпывающим индикатором человекоцентричности. Высокий индекс вовлеченности при низком eNPS может сигнализировать о принудительной вовлеченности, а не о подлинной приверженности. Высокий NPS клиентов при деградирующей культуре – о временном успехе, которому грозит обвал при первом серьезном кадровом кризисе.

Именно поэтому наибольшую аналитическую ценность представляет сочетание показателей в динамике, позволяющее отслеживать реальную трансформацию, а не ее имитацию.

В российских условиях вызов измерения усугубляется дефицитом практики систематической HR-аналитики. Лишь крупные корпорации и компании цифрового сектора внедрили сколько-нибудь полноценные системы People Analytics; большинство средних и малых предприятий ограничиваются мониторингом текучести и разовыми опросами, без системной интерпретации данных и обратной связи [8, 9].

Понимание препятствий, с которыми сталкиваются организации при внедрении человекоцентричных практик, позволяет выработать более реалистичные и устойчивые управленческие стратегии. Анализ литературы и практических кейсов позволяет систематизировать барьеры по нескольким группам (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Барьеры человекоцентричной трансформации и меры по их преодолению [1, 2, 4, 6]

Тип барьера	Проявление	Меры преодоления
Организационные	Сопротивление среднего менеджмента, инерция структур	Обучение лидеров, системные стимулы к изменению поведения
Ресурсные	Ограниченность HR-бюджетов, краткосрочное давление на прибыль	Доказательство ROI человекоцентричных инициатив, поэтапный подход
Концептуальные	Упрощенное понимание, имитация изменений	Обучение всех уровней управления, диагностика культуры
Измерительные	Сложность квантификации результатов	Внедрение системы HR-метрик, регулярный мониторинг
Культурные	Несоответствие ценностей деклараций и реальных практик	Культурный аудит, вовлечение персонала в формирование норм

Организационные барьеры включают инерцию существующих структур и процессов управления, сопротивление среднего менеджмента, опасаящегося утраты контроля, а также слабую связь между декларируемыми ценностями и системой мотивации. Как показывают исследования, трансформация нередко «застывает» именно на уровне линейного руководства, которое не разделяет новых ценностей и воспроизводит традиционные управленческие паттерны [4, 6].

Ресурсные барьеры связаны с реальными ограничениями бюджетов на HR, обучение и корпоративную культуру, особенно заметными в

условиях экономической турбулентности. Эффект человекоцентричных инвестиций нередко проявляется с лагом в 1-3 года, что создает соблазн отложить их в момент давления на краткосрочную рентабельность [1, 5].

Концептуальные барьеры проявляются в упрощенном понимании человекоцентричности как синонима «приятной работы» или безграничного либерализма в управлении. В действительности человекоцентричная организация может сохранять высокую требовательность – принципиальное отличие состоит в том, что требования предъявляются в атмосфере уважения, поддержки и смысла, а не страха и принуждения [2, 4].

На основе проведенного анализа концептуальных оснований, мировых и российских практик, а также ключевых барьеров трансформации представляется возможным сформулировать рекомендации для компаний, приступающих к системной работе в данном направлении.

Прежде всего необходимо начинать с диагностики, а не с деклараций. Прежде чем объявлять о приверженности человекоцентричным ценностям, компании необходимо честно оценить разрыв между существующими практиками и желаемым состоянием. Это предполагает проведение опросов сотрудников, диагностику корпоративной культуры, анализ HR-метрик и выявление наиболее болезненных точек во взаимодействии людей с организацией [2, 4].

Следующая рекомендация – обеспечить поддержку трансформации на уровне топ-менеджмента. Ни одна программа культурных изменений не может быть реализована без реального, а не декларативного вовлечения высшего руководства. Лидеры должны демонстрировать человекоцентричные поведенческие паттерны в своей ежедневной практике. Это единственный способ легитимизировать трансформацию в глазах сотрудников [5, 6].

Третья рекомендация – интегрировать человекоцентричность в систему стратегического управления, а не ограничиваться отдельными HR-программами. Это означает, что принципы человекоцентричности должны быть отражены в KPI руководителей, в процессах бюджетирования (выделение ресурсов на развитие людей), в системах оценки и мотивации, в процессе разработки новых продуктов и услуг [5].

Четвертая рекомендация – выстроить систему измерения и сделать ее результаты видимыми для сотрудников. Опросы вовлеченности, культурные аудиты и диагностики ESG-практик только тогда работают как инструмент трансформации, когда их результаты доступны коллективу и когда за ними следуют реальные изменения [2, 4].

Пятая рекомендация касается внешнего измерения: развивать прозрачность нефинансовой отчетности, раскрывая данные о социальной политике, программах развития сотрудников и принятых мерах по повышению качества труда. Это не только соответствует ожиданиям инвесторов и регуляторов, но и само по себе является инструментом укрепления репутации работодателя [5, 11].

Дорожная карта человекоцентричной трансформации компании представлена на рисунке 3.4. Она разбита на три фазы:

- Диагностика и целеполагание (0-6 мес.),
- Пилотирование и выстраивание системы (6-18 мес.),
- Масштабирование и закрепление (18+ мес.).

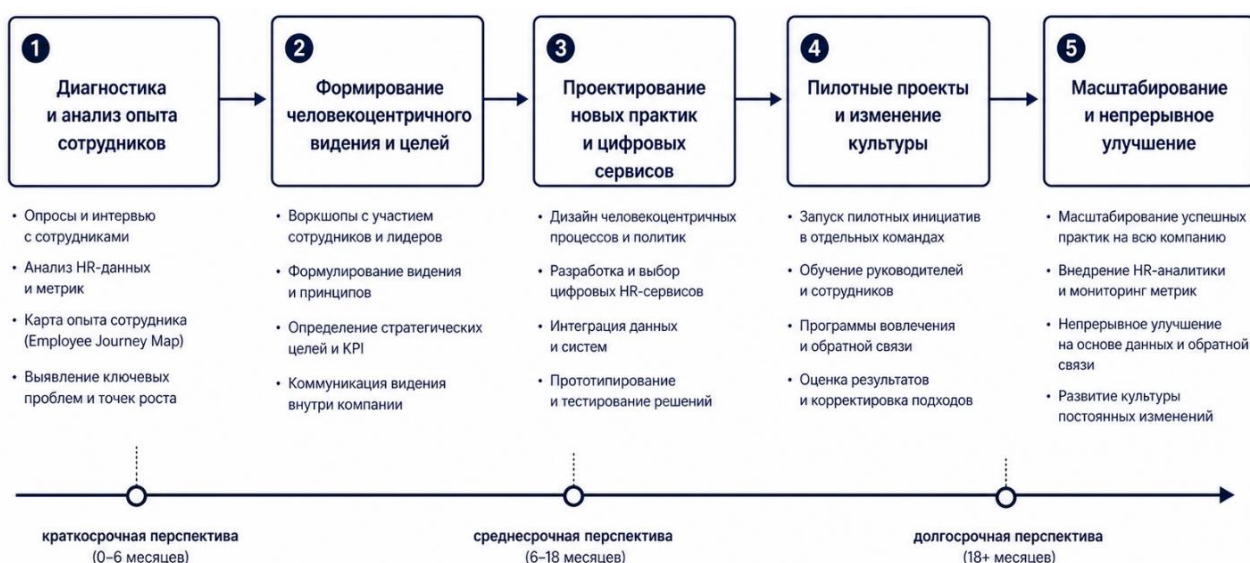


Рисунок 3.4 – Дорожная карта человекоцентричной трансформации компании

На первом этапе: опрос персонала, культурный аудит, определение ключевых разрывов и целевых ориентиров. На втором этапе: запуск пилотных программ в отдельных подразделениях, обучение руководителей, внедрение HR-метрик. На третьем этапе: тиражирование успешных практик, интеграция в стратегический менеджмент, регулярная нефинансовая отчетность. Сверху обозначены ключевые условия успеха на каждом этапе.

Таким образом, человекоцентричная трансформация бизнеса представляет собой не очередной управленческий тренд, а стратегический ответ на совокупность глобальных вызовов, переосмысляющих саму природу конкурентоспособности организации. Демографический дефицит кадров, рост социальных ожиданий работников и потребителей, институционализация ESG-требований и постпандемийный сдвиг в ценностях создали среду, в которой организации, игнорирующие

человека, неизбежно оказываются в числе проигрывающих – как в борьбе за таланты, так и в долгосрочном конкурентном позиционировании.

Анализ российской и международной практики показывает, что человекоцентричность наиболее полно реализуется в тех компаниях, где она встроена в систему стратегического управления – с четкими метриками, поддержкой на уровне первых лиц и культурой, в которой внимание к человеку является повседневной нормой, а не праздничным лозунгом. Средние и малые предприятия при этом располагают объективным преимуществом: компактность структур позволяет быстрее внедрять изменения, а близость руководителя к сотрудникам создает естественную основу для подлинного, а не имитационного человекоцентричного управления.

Список использованных источников

1. Калашникова И.В., Несмеянов Д.В., Акимов Д.В. Человекоцентричная парадигма управления: макро и микроуровень // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 3. С. 147-155.
2. Индекс человекоцентричности компаний [Электронный ресурс] / Корпоративная Академия Росатома. 2025. Режим доступа: <https://mmalova.com/blog/indeks-chelovekocentrichnosti-orientirovannost-na-lyudej-v-2025>.
3. Человекоцентричность как единственный путь развития компании [Электронный ресурс] / Forbes Russia. 2024. Режим доступа: <https://blogs.forbes.ru/2024/08/15/chelovekocentrichnoe-liderstvo-kak-edinstvennyj-put-razvitija-hr/>.
4. Человекоцентричность в бизнесе: принципы применения концепции [Электронный ресурс] / Potok.io. 2024. Режим доступа: <https://potok.io/blog/hr-howto/chelovekocentrichnost-v-biznese/>.
5. Ответственный бизнес в России: более 20 лет опыта [Электронный ресурс] / Московская школа управления «Сколково». 2022. Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/researches/otvetstvennyj-biznes-v-rossii/>.
6. Результаты Всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024 [Электронный ресурс] / «ЭКОПСИ Консалтинг». 2024. Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-vserossiyskogo-monitoringa-vovlechnosti-personala-2024/>.
7. Рынок труда России 2024-2025: тенденции, дефицит кадров и перспективы [Электронный ресурс] / s-pro.group. 2025. Режим доступа: <https://s-pro.group/tpost/neyxzrf9a1-rinok-truda-v-rossii-2024-2025-analiz-si>.

8. Рынок труда России 2025: кадровый дефицит и решения [Электронный ресурс] / s-pro.group. 2025. Режим доступа: <https://s-pro.group/tpost/rnpznm2gy1-rinok-truda-rossii-v-2025-kadrovii-defit>.
9. Отчет по трендам вовлеченности и лояльности сотрудников [Электронный ресурс] / Happy Job. 2024. Режим доступа: <https://happy-job.ru/trends-24/>.
10. Соловьев В.А. Человекоцентричность в публичном управлении: научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 86-109.
11. Российский бизнес стал больше вкладываться в социальные проекты // Российская газета. 2023. 24 января. URL: <https://rg.ru/2023/01/24/rossijskij-biznes-stal-bolshe-vkladyvatsia-v-socialnye-proekty.html>.
12. ESG-реальность России: куда движется бизнес? [Электронный ресурс] / Бизнес и Общество. 2022. Режим доступа: <https://www.b-soc.ru/io/31081/>.
13. Ответственное управление персоналом [Электронный ресурс] / Годовой отчет МТС. 2024. Режим доступа: <https://ar2024.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/soczialnaya-otvetstvennost-i-dei/>.
14. Шаронов А., Дубовицкая Е. Устойчивое развитие. Как обеспечивать рост бизнеса и создавать долгосрочные ценности. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2025. 320 с.

Глава 4. АДАПТАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ИНФЛЯЦИОННОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ И МОНЕТАРНОГО УЖЕСТОЧЕНИЯ

В российской и зарубежной литературе финансовая стратегия трактуется как долгосрочная система управленческих решений, обеспечивающая формирование, размещение и использование финансовых ресурсов организации в соответствии с ее общекорпоративными целями [3, 4]. В классической постановке она охватывает выбор источников капитала, пропорции между собственными и заемными средствами, дивидендную политику, инвестиционные критерии, управление рисками и резервами ликвидности [5]. Однако в условиях высокой инфляции и дорогих денег данная стратегия приобретает иную логику. На первый план выходит не максимизация бухгалтерской прибыли, а поддержание финансовой устойчивости при сохранении стратегической гибкости.

Важным методологическим ориентиром становится разграничение номинальной и реальной эффективности. При ускорении инфляции рост выручки и прибыли может носить иллюзорный характер, если он не сопровождается адекватным ростом реального денежного потока и не компенсирует удорожание заимствований, запасов, логистики и фонда оплаты труда. Поэтому анализ финансовой стратегии в инфляционной среде должен строиться на принципе дефлирования показателей, оценке процентной чувствительности и проверке устойчивости решений в нескольких сценариях макроэкономической динамики [6].

Инфляционная турбулентность отличается от обычного роста цен тем, что она сочетает нестабильность темпов инфляции, асимметричное изменение цен по товарным группам, рост инфляционных ожиданий и разрывы между динамикой цен на ресурсы и на конечную продукцию [7]. Именно поэтому корпоративное планирование сталкивается не только с проблемой удорожания затрат, но и с проблемой снижения предсказуемости ценовых пропорций. Для компаний это означает необходимость более частой корректировки бюджетов, пересмотра контрактных условий, внедрения механизмов индексации и отказа от слишком длинных циклов фиксирования финансовых параметров.

МВФ подчеркивает, что в мировой экономике дезинфляционный процесс остается неравномерным, а среда высокой неопределенности сохраняется даже после прохождения пикового инфляционного шока [1]. Следовательно, для бизнеса ключевой проблемой становится не столько сам факт высокой инфляции, сколько длительное пребывание в режиме

нестабильных ожиданий. В такой среде финансовая стратегия должна быть антициклической по содержанию: наращивать запас прочности в фазе относительной стабилизации и ограничивать чрезмерную долговую экспансию в фазе перегрева.

Монетарное ужесточение воздействует на компании по нескольким каналам. Во-первых, через прямой рост стоимости краткосрочного и долгосрочного долга. Во-вторых, через ухудшение условий рефинансирования и сокращение доступности заемных ресурсов. В-третьих, через снижение потребительского и инвестиционного спроса, что ослабляет способность компаний перекладывать растущие издержки в цены. В-четвертых, через переоценку инвестиционных проектов, поскольку рост ставки дисконтирования автоматически снижает чистую приведенную стоимость будущих денежных потоков [4, 8].

Для российской экономики данный механизм имеет особую специфику. По данным Банка России, в январе 2026 г. ключевая ставка составляла 16,0%, в феврале – 15,5%, в марте – 15,0%, а в апреле 2026 г. была снижена до 14,5% [9] (рисунок 4.1). При этом Банк России прогнозировал среднюю ключевую ставку на 2026 г. в диапазоне 14,0-14,5%, одновременно указывая на необходимость возвращения устойчивой инфляции к 4% во втором полугодии 2026 г. [10]. Такая конфигурация означает, что даже при начале цикла снижения ставки корпоративный сектор продолжает действовать в условиях жестких денежных ограничений.

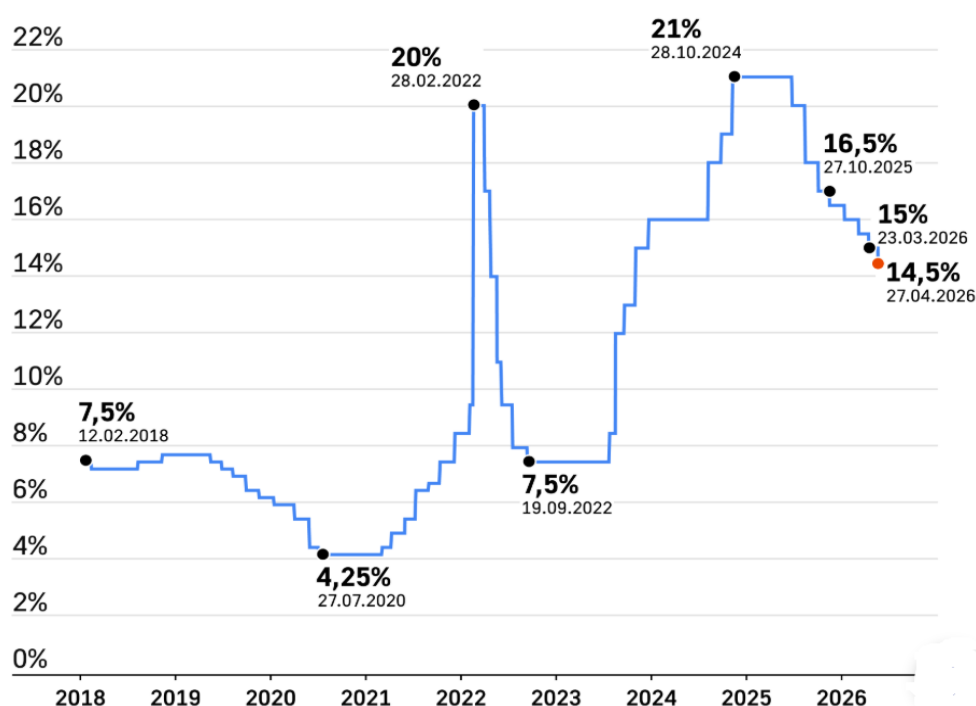


Рисунок 4.1 – Динамика ключевой ставки ЦБ РФ

Глобальный инфляционный всплеск был вызван совокупностью факторов:

- постпандемическим восстановлением спроса,
- нарушением цепочек поставок,
- энергетическими шоками,
- геополитической фрагментацией и последующим эффектом вторичных раундов повышения цен [1, 8].

В ответ центральные банки крупнейших экономик перешли к одному из наиболее синхронных циклов ужесточения денежно-кредитной политики за последние десятилетия. Это привело к росту доходностей долговых инструментов, удорожанию банковского кредита и изменению инвестиционного поведения корпораций.

С точки зрения корпоративных финансов принципиально важно, что дорогой капитал сохранялся дольше, чем ожидалось на начальном этапе антиинфляционного цикла. Даже при снижении темпов инфляции рынки капитала оставались чувствительными к рискам повторного ускорения цен и к изменениям торговой и геополитической среды [1]. В результате компании столкнулись с необходимостью финансировать операционную и инвестиционную деятельность в условиях более высокой требуемой доходности со стороны кредиторов и инвесторов.

Российская макрофинансовая среда сочетала высокую номинальную ставку, повышенные инфляционные ожидания и структурную перестройку каналов финансирования. По данным Банка России, годовая инфляция в начале 2026 г. находилась около 6%, а траектория ключевой ставки оставалась жесткой даже после перехода к осторожному снижению [9, 10]. Это создало долгосрочное давление на компании с высокой долей оборотного кредитования и значительным объемом обязательств по плавающим ставкам.

Особенно значим тот факт, что в корпоративном портфеле банков 65% кредитов на 1 апреля 2025 г. приходилось на инструменты с плавающей ставкой [2]. В таких условиях каждое изменение ключевой ставки быстрее трансформируется в изменение процентных расходов бизнеса, сокращая запас финансовой устойчивости и повышая риск кассовых разрывов. Одновременно, по оценкам Банка России, в 2025 г. продолжалось сокращение финансового результата корпоративного сектора по сравнению с рекордными значениями предыдущих периодов [11]. Следовательно, для многих компаний проблема заключалась не только в росте цены долга, но и в ослаблении операционной базы его обслуживания.

Несмотря на период повышенных ставок после 2022 г., корпоративный долговой рынок продолжал функционировать в условиях

накопленных уязвимостей, а разрыв между текущей стоимостью нового долга и ранее зафиксированной стоимостью старых обязательств стал важным источником отсроченного процентного давления [12]. Это означает, что негативный эффект монетарного ужесточения для компаний реализуется с лагом: пока старые выпуски долга не погашены, средняя стоимость обязательств растет умеренно, но по мере рефинансирования нагрузка ускоряется.

Для стратегического управления данный вывод крайне важен. Многие компании недооценивают будущий рост процентных расходов, ориентируясь на текущую средневзвешенную стоимость долга. Между тем в фазе рефинансирования корпоративная финансовая стратегия должна учитывать не историческую, а предельную стоимость нового капитала, поскольку именно она определяет качество будущих денежных потоков и жизнеспособность инвестиционных программ [12].

Рассмотрим основные направления адаптации корпоративных финансовых стратегий.

Первое направление адаптации связано с пересмотром оптимальной структуры капитала. В среде дорогих денег классическая логика наращивания долгового плеча ради повышения рентабельности собственного капитала становится значительно более рискованной. Если в фазе дешевого кредита умеренное увеличение лeverиджа позволяло усиливать доходность акционеров, то в фазе монетарного ужесточения оно приводит к ускоренному росту процентной нагрузки и ухудшению показателей покрытия долга [4, 5].

Практический вывод состоит в том, что корпоративная стратегия должна смещаться от модели «максимально доступного долга» к модели «устойчиво обслуживаемого долга». Это предполагает:

- а) ограничение доли краткосрочных обязательств;
- б) постепенное снижение удельного веса плавающих ставок;
- в) формирование резерва ликвидности под обслуживание процентов;
- г) включение ковенантного анализа в процесс принятия инвестиционных решений.

Для компаний с циклической выручкой целесообразно закреплять внутренние лимиты не только по коэффициенту долг/EBITDA, но и по коэффициенту покрытия процентов в стресс-сценариях [6].

В условиях инфляционной турбулентности и дорогого кредита ликвидность превращается в самостоятельный стратегический актив. Увеличение стоимости заемных оборотных средств делает неэффективное управление запасами, дебиторской задолженностью и сроками расчетов особенно чувствительным. Каждая избыточная единица складского остатка или просроченной дебиторской задолженности начинает не

просто снижать оборачиваемость, но и создавать прямые процентные потери.

Следовательно, финансовая стратегия должна включать переход к более жесткому контролю оборотного капитала. Для этого необходимы: ускорение инкассации дебиторской задолженности, пересмотр скидочной политики, дифференциация лимитов контрагентов, применение факторинга там, где его стоимость ниже альтернативной цены банковского кредита, а также внедрение сценарного управления товарными запасами. При высокой инфляции запасы могут выступать частичной защитой от будущего роста цен, однако чрезмерное их накопление создает обратный эффект – замораживает дорогую ликвидность и повышает риски переоценки спроса [7, 13].

Инвестиционная стратегия в период монетарного ужесточения должна основываться на более жестких критериях отбора проектов. Рост ставки дисконтирования автоматически снижает NPV значительной части инициатив, особенно капиталоемких проектов с длительным горизонтом окупаемости [8]. Поэтому компании вынуждены переходить от экстенсивного расширения к селективным инвестициям, ориентированным на быстрый денежный эффект, рост производительности, снижение ресурсоемкости и импортозамещение критических компонентов.

В современных условиях приоритет получают инвестиции трех типов:

- *проекты сокращения издержек* (прежде всего в энергопотреблении, логистике и производственных потерях) становятся ключевым направлением для бизнеса. Это связано с необходимостью повышения операционной эффективности в условиях экономической турбулентности. Например, в промышленности сохраняется тренд на сокращение затрат, а предприятия активно внедряют ИИ-технологии и автоматизацию процессов для снижения издержек и повышения безопасности. В логистике компании фокусируются на оптимизации маршрутов, снижении простоев и повышении пропускной способности. Так, внедрение системы «цифровой двойник» на дальневосточном угольном терминале позволило увеличить пропускную способность на 15% за счет автоматизации процессов и сокращения простоев транспорта;

- *цифровые решения, повышающие прозрачность денежных потоков и качество финансового контроля*, получают масштабное развитие. По данным исследования Kert и ГК «Цифра», в 2026 г. 75% компаний горной промышленности сохранили или увеличили бюджет на внедрение цифровых технологий по сравнению с 2025 г. Среди наиболее востребованных решений – диспетчеризация, интеграционные

платформы, ИИ-советчики и предиктивные технологии обслуживания оборудования. В IT-сфере объем рынка кибербезопасности в России в 2026 г. ожидается на уровне до 469 млрд руб., что отражает растущий спрос на защиту данных и финансовых операций. Также растет интерес к Big Data: по оценкам Ассоциации больших данных, объем этого рынка в России к 2030 г. может достичь 1,2 трлн руб. (для сравнения: в 2024 г. он составлял 433 млрд руб.);

– *вложения в устойчивость цепочек поставок, снижающие вероятность операционных сбоев.* Компании активно диверсифицируют партнеров и маршруты, создают буферы и развивают навыки быстрого перестроения цепочек. Например, растет интерес к nearshoring (сближению с поставщиками) и развитию мультимодальных коридоров, таких как МТК «Север – Юг». С 1 сентября 2026 г. вводится обязательная электронная транспортная накладная (эТрН) через платформу «ГосЛог», что повысит прозрачность и контроль над логистическими процессами. Также бизнес уделяет внимание экологическим стандартам: растет доля газомоторного и электрического транспорта в грузоперевозках, увеличиваются инвестиции в соответствующую инфраструктуру.

Такой сдвиг означает, что финансовая стратегия должна оценивать проект не только по доходности, но и по вкладу в устойчивость компании к инфляционным и процентным шокам. Иначе говоря, функция инвестиционного бюджета расширяется: он становится инструментом не только роста, но и макрофинансовой защиты бизнеса [14].

Один из наиболее сложных аспектов адаптации связан с поиском баланса между инфляционной индексацией цен и сохранением рыночной позиции. Компании, не способные своевременно переносить рост издержек в отпускные цены, сталкиваются с сжатием валовой и операционной маржи. Однако чрезмерно агрессивное повышение цен способно привести к потере спроса, особенно в сегментах с высокой эластичностью потребления.

Следовательно, финансовая стратегия должна быть тесно интегрирована с коммерческой и производственной стратегией. Практически это означает необходимость перехода от редких пересмотров прайс-листов к многоуровневой системе ценового управления: индексация по категориям продукции, пересмотр контрактных условий, внедрение формульного ценообразования, сегментация клиентов по чувствительности к цене, анализ вкладной маржи по ассортименту. В условиях инфляционной турбулентности выигрывают не обязательно компании с самой высокой ценовой властью, а те, кто быстрее идентифицирует точки эрозии маржи и оперативнее их закрывает [7, 13].

Рассмотрим инструменты финансовой устойчивости в условиях дорогих денег.

Хеджирование процентного и валютного риска. В среде повышенной волатильности процентный и валютный риск перестают быть периферийными задачами казначейства. Они становятся частью стратегического контура управления стоимостью бизнеса. Для компаний с долговыми обязательствами по плавающей ставке критически важно оценивать структуру процентной экспозиции, чувствительность денежных потоков к изменению ключевой ставки и допустимый уровень потерь в стрессовом сценарии [2].

Инструментарий снижения риска может включать рефинансирование части долга в фиксированную ставку, дробление сроков погашения, формирование плавающе-фиксированного портфеля обязательств, использование естественного хеджирования через согласование валюты выручки и валюты обязательств, а также корректировку контрактной базы. Даже при ограниченной доступности классических производных инструментов базовый принцип остается неизменным: риск должен быть локализован, измерим и встроен в лимитную систему корпоративных финансов [6].

Сценарное планирование и стресс-тестирование. В условиях нестабильной инфляции и процентных ставок традиционный годовой бюджет утрачивает часть своей практической ценности. Его необходимо дополнять системой сценарного планирования, предусматривающей как минимум базовый, стрессовый и адаптивный сценарии. Базовый сценарий отражает наиболее вероятную траекторию ключевых макропоказателей, стрессовый – неблагоприятное сочетание высокой инфляции, слабого спроса и дорогого кредита, адаптивный – управленческие меры компании по сохранению устойчивости.

Содержательно стресс-тестирование должно отвечать на несколько вопросов: как изменится покрытие процентов при росте стоимости долга; как быстро компания исчерпает резерв ликвидности при падении выручки; какие статьи затрат наиболее чувствительны к ускорению инфляции; какие инвестиции подлежат заморозке без критического ущерба для операционного цикла. Такая постановка делает финансовую стратегию не документом намерений, а набором заранее подготовленных реакций на шок [5, 15].

Дивидендная политика и приоритеты распределения прибыли. В период макрофинансовой турбулентности дивидендная политика также требует корректировки. Практика щедрых фиксированных выплат, приемлемая при дешевых деньгах и устойчивом доступе к рефинансированию, становится менее рациональной при росте стоимости

капитала. В этих условиях чрезмерное изъятие прибыли в пользу собственников может ослабить инвестиционную базу и ухудшить способность компании обслуживать долг.

Следовательно, адаптивная дивидендная политика должна быть связана не только с уровнем чистой прибыли, но и с показателями свободного денежного потока, долговой нагрузки, инвестиционных обязательств и условий кредитных соглашений. Для части компаний целесообразен переход к плавающим дивидендным формулам, зависящим от достигнутого диапазона финансовой устойчивости. Такой подход снижает риск конфликта между краткосрочными интересами акционеров и долгосрочной жизнеспособностью компании [4, 5].

Для российских компаний адаптация финансовой стратегии происходит в условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала и возросшей роли внутренних источников финансирования. Это приводит к усилению зависимости от банковского кредита, собственных денежных потоков, внутрикорпоративного перераспределения ресурсов и инструментов государственной поддержки [2, 11]. В 2024 г. доля заемных средств в капитале российских компаний достигла 52% – максимального значения за последние четыре года. Это свидетельствует о возросшей зависимости бизнеса от внешнего финансирования в условиях меняющейся экономической ситуации. По данным Банка России, в 2023 г. 81% компаний привлекали собственные средства на реализацию инвестиционных программ. При этом у 61% из них собственные средства выступали доминирующим источником финансирования и покрывали более 90% инвестиционных расходов. Достаточность внутренних источников обеспечивалась прибылью компаний. По состоянию на 1 января 2026 года задолженность по льготным кредитам составила 1,4 трлн руб., что соответствовало 9,8% от общего портфеля корпоративных кредитов. В декабре 2025 г. объем выдач льготных кредитов достиг 111,2 млрд руб., что составило 7% от общего объема новых кредитов. В условиях санкций российские компании увеличили размещение облигаций на внутреннем рынке. Хотя внутренний долговой рынок не может полностью заменить международные заимствования, он предоставляет компаниям доступ к финансированию, особенно через государственные институты и национальных инвесторов. В результате возрастает значение качества внутреннего финансового планирования и способности компании формировать самофинансируемую модель развития.

На практике это означает смещение акцента в пользу нераспределенной прибыли, ускоренной амортизационной политики, продажи непрофильных активов, точечных партнерских схем и

проектного финансирования там, где оно доступно. Иначе говоря, российская модель адаптации оказывается менее ориентированной на внешний рынок капитала и более – на внутреннюю финансовую дисциплину. В условиях высокой ставки именно управленческая точность начинает выступать фактором конкурентоспособности.

Отдельного внимания заслуживает цифровизация финансового контура управления. В период инфляционной турбулентности и быстрых изменений процентной среды ценность финансовой информации определяется не только ее точностью, но и скоростью получения. Компании, использующие устаревшие процедуры консолидации данных и редкие циклы бюджетного контроля, объективно проигрывают организациям с цифровыми панелями мониторинга, автоматизированным казначейством и регулярным пересчетом сценариев.

Поэтому адаптация финансовой стратегии должна сопровождаться развитием цифровых инструментов: rolling forecast, автоматического контроля лимитов, сквозной аналитики оборотного капитала, мониторинга ковенант, прогнозирования ликвидности и факторного анализа отклонений. Такие решения не устраняют макроэкономические риски, но сокращают управленческий лаг между появлением шока и реакцией компании [14]. Для российских предприятий, проходящих одновременно этапы технологической и организационной перестройки, данный аспект имеет системное значение.

Обобщение проведенного анализа позволяет предложить последовательность формирования адаптивной корпоративной финансовой стратегии в условиях инфляционной турбулентности и монетарного ужесточения.

Этап 1. Диагностика процентной и инфляционной чувствительности. На данном этапе компания определяет долю плавающего долга, график погашений, чувствительность процентных расходов к изменению ставки, структуру затрат по инфляционным факторам, временной лаг между ростом издержек и пересмотром цен.

Этап 2. Пересмотр целевых финансовых ограничений. Следует установить новые лимиты по долговой нагрузке, коэффициентам покрытия, доле краткосрочного долга, минимальному резерву ликвидности, максимальному объему капитальных вложений в стресс-сценарии.

Этап 3. Ранжирование инвестиционного портфеля. Все проекты должны быть распределены по четырем группам: обязательные, быстроокупаемые, стратегические отложенного эффекта и временно замораживаемые. В период дорогих денег приоритет должен отдаваться

инициативам, улучшающим денежный поток в коротком и среднем горизонтах.

Этап 4. Перенастройка операционной модели. Здесь важно синхронизировать финансовые решения с закупками, логистикой, производством и продажами. Без такой синхронизации даже качественно рассчитанная финансовая стратегия не сможет обеспечить защиту маржи и устойчивость оборотного капитала.

Этап 5. Создание системы динамического мониторинга. Адаптивная стратегия требует постоянного контроля нескольких блоков показателей: ликвидности, процентной нагрузки, рентабельности, оборачиваемости, исполнения бюджета, статуса инвестиционных проектов и риска нарушения ковенант.

Таблица 4.1 – Направления адаптации корпоративной финансовой стратегии

Направление стратегии	Основная проблема	Адаптационный механизм	Ожидаемый эффект
Структура капитала	Рост стоимости долга	Снижение доли краткосрочного и плавающего долга, лимиты леввериджа	Повышение устойчивости обслуживания обязательств [2, 12]
Ликвидность	Дефицит оборотных средств	Резерв ликвидности, ускорение оборачиваемости, контроль дебиторской задолженности	Снижение риска кассовых разрывов [13, 15]
Инвестиции	Падение NPV проектов	Приоритизация быстрокупаемых и ресурсосберегающих вложений	Сохранение инвестиционной эффективности [8, 14]
Ценообразование	Сжатие маржи	Индексация, формульные цены, ассортиментный анализ	Защита операционной прибыли [7, 13]
Риск-менеджмент	Волатильность ставок и курса	Стресс-тесты, лимиты, естественное хеджирование	Снижение чувствительности к шокам [2, 6]

Таким образом, глобальная инфляционная турбулентность и монетарное ужесточение радикально изменили контур корпоративных финансовых решений. В новых условиях устойчивость компании определяется не объемом формально доступного финансирования, а способностью поддерживать реальный денежный поток, быстро перенастраивать структуру капитала, защищать маржу, контролировать

ликвидность и дисциплинированно отбирать инвестиционные проекты [1, 2, 12].

Для российских компаний задача адаптации усложняется сочетанием высокой ключевой ставки, значительной доли долга с плавающей ставкой, ограничений внешнего финансирования и необходимости структурной перестройки бизнеса. Это делает особенно важными внутреннюю финансовую дисциплину, сценарное планирование, цифровизацию казначейской функции и ориентацию на самофинансируемую модель развития [2, 10, 11].

Следовательно, адаптивная корпоративная финансовая стратегия должна строиться как динамическая система, соединяющая антиинфляционную защиту, процентную устойчивость, инвестиционную селективность и управленческую скорость. Именно такой подход позволяет компании не просто пережить фазу дорогих денег, но и использовать ее как период оздоровления финансовой архитектуры и повышения качества стратегического управления.

Список использованных источников

1. World Economic Outlook Database, April 2025 / International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/weo-database/2025/april>.
2. Обзор финансовой стабильности. IV квартал 2024 – I квартал 2025 года / Банк России. URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/4q_2024_1q_2025/.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. 720 с.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд. Москва: Проспект, 2014. 1104 с.
5. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 240 с.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2021.
7. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Москва: Проспект, 2010.
8. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2022.
9. Инфляция и ключевая ставка Банка России / Банк России. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/.
10. Комментарий к среднесрочному прогнозу Банка России от 24.04.2026 / Банк России. URL: https://www.cbr.ru/dkp/mp_dec/decision_key_rate/comment_07052026/.

11. Обзор финансовой стабильности. II-III кварталы 2025 года / Банк России. URL: https://www.cbr.ru/analytics/finstab/ofs/2q_3q_2025/.
12. Corporate Debt Market Outlook in a Transforming World / OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-debt-report-2026_e9d80efd-en/full-report/corporate-debt-market-outlook-in-a-transforming-world_29fd2c1f.html.
13. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. Москва: ИНФРА-М, 2021.
14. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов. Москва: Альпина Паблишер, 2021.
15. Ли Ч., Финнерти Дж. Финансы корпораций: теория, методы и практика. Москва: ИНФРА-М, 2000.

Глава 5. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БУХГАЛТЕРСКИХ ПРАКТИК И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА АДАПТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Переход к цифровой экономике, продолжающийся на протяжении последнего десятилетия, к середине 2020-х годов затронул практически каждый элемент корпоративного управления. Бухгалтерская функция, традиционно воспринимаемая как вспомогательная учетно-регистрационная система, в этих условиях претерпевает принципиальные изменения: из замкнутой профессиональной области она постепенно преобразуется в открытый информационный центр, связывающий операционную деятельность предприятия с внешними цифровыми инфраструктурами государства, банков, контрагентов и партнеров. Это структурное изменение роли бухгалтерии, обусловленное массовым внедрением электронного документооборота, ERP-систем, облачных платформ, инструментов аналитики и элементов искусственного интеллекта. Оно создает принципиально новые условия для оценки адаптивных способностей организаций.

В современной управленческой науке под адаптивностью организации понимают способность системы своевременно распознавать значимые изменения внешней и внутренней среды, вырабатывать эффективный отклик на них и перестраивать внутреннюю конфигурацию процессов, ресурсов и компетенций без критической потери устойчивости [3]. Принципиально важно, что адаптивность – это не просто реагирование на уже произошедшие изменения, но и способность выявлять их признаки на ранних стадиях, то есть функция, требующая качественной и своевременной информации.

Именно в этом пункте бухгалтерская функция приобретает стратегическое значение. Бухгалтерский учет как система сбора, обработки и обобщения информации об имуществе, обязательствах и финансовых результатах организации [4] является базовым механизмом формирования той самой управленческой информации, от качества которой зависит качество адаптивного отклика. Чем меньше лаг между хозяйственным фактом и его отражением в учетных регистрах, чем точнее агрегирование данных, чем выше прозрачность аналитических срезов – тем быстрее и точнее организация способна оценить свое положение и принять необходимые меры [4, 5].

Следовательно, связь между цифровой трансформацией бухгалтерских практик и адаптивностью организации носит не случайный,

а системный характер: первая непосредственно определяет информационные условия, при которых реализуется вторая.

Понятие «цифровая трансформация» в контексте бухгалтерских практик не тождественно просто «автоматизации». Автоматизация предполагает ускорение уже существующих операций – замену ручного ввода машинным, сокращение времени формирования отчетности. Трансформация идет глубже. Она изменяет логику процессов, архитектуру данных, распределение ролей между участниками и, в конечном счете, саму природу вырабатываемой учетной информации [5, 6].

В управленческом учете и финансовой аналитике цифровая трансформация означает переход от периодических отчетных «снимков» состояния организации к непрерывному информационному потоку, сопровождающему каждую операцию в режиме реального времени. Это меняет характер управленческих решений. Они перестают быть сугубо ретроспективными и приобретают элементы оперативного и даже превентивного управления [6, 7]. Следовательно, мера цифровой зрелости бухгалтерии – это не число установленных программ, а степень непрерывности, интегрированности и аналитической насыщенности информационного потока, который она обеспечивает.

В традиционной модели организации бухгалтерия существует как обособленное подразделение, получающее документы от операционных служб и производящее периодические отчетные форматы для внешних пользователей и руководства. В цифровой архитектуре эта модель уступает место интегрированному учетно-аналитическому контуру, в котором бухгалтерские данные формируются автоматически в момент совершения операции, связываются с данными склада, производства, продаж и казначейства, а управленческая аналитика строится не на агрегированных периодических отчетах, а на детализированных и актуальных данных [6, 7, 8].

Именно эта архитектурная трансформация – от «бухгалтерии-регистратора» к «бухгалтерии-платформе» – является наиболее значимым изменением с точки зрения организационной адаптивности. Платформенная бухгалтерия обеспечивает интеграцию учета с процессами управления, делает организацию менее зависимой от индивидуальных знаний отдельных сотрудников и позволяет масштабировать операционную деятельность без соразмерного роста учетной нагрузки [7, 8].

Среди всех факторов, определяющих скорость цифровизации бухгалтерских практик в России, регуляторный занимает особое место. Он создает обязательный минимальный уровень цифровой вовлеченности и

делает промедление с трансформацией все более дорогостоящим с точки зрения рисков.

С 1 апреля 2025 г. все налогоплательщики обязаны применять новый формат универсального передаточного документа и счета-фактуры (версия 5.03), что требует обновления программного обеспечения и перестройки форматов обмена с контрагентами [1]. Параллельно расширяется перечень товарных групп, оборот которых обязательно сопровождается ЭДО в системе «Честный ЗНАК»: с 1 марта 2025 г. – пиво и велосипеды, с 1 сентября 2025 г. – пиво в потребительской упаковке и корма для животных, с 1 ноября 2025 г. – растительные масла [1]. С 1 октября 2025 г. вводится единый механизм обмена электронными счетами-фактурами [1].

Эти изменения не носят характера рекомендаций. Они задают минимальный порог цифрового оснащения учетной системы, ниже которого организация не может работать в легальном режиме. В этом смысле регуляторный импульс является наиболее жестким и быстроедействующим из всех драйверов цифровизации.

По данным ФНС России, если в 2020 г. доля электронных счетов-фактур составляла 9%, то к 2025 г. этот показатель достиг 64% [2]. Данная динамика наглядно демонстрирует, что регуляторный вектор оказал принципиальное воздействие на скорость цифровизации первичного документооборота в российской экономике. Параллельно развивается АИС «Налог-3», которая обеспечивает расширение цифрового взаимодействия бизнеса с налоговыми органами и получение налоговыми органами информации из ЭДО, онлайн-касс, банков и других источников.

Таблица 5.1 отражает хронологию ключевых регуляторных изменений в сфере цифровизации бухгалтерии и ЭДО в 2025 г.

Таблица 5.1 – Ключевые регуляторные изменения в области цифровизации документооборота и учета в 2025 г. [1, 2]

Дата	Содержание изменения	Значение для учетных практик
1 января 2025	Новый порядок ДПО для специалистов по учету (Приказ Минобрнауки № 266 от 24.03.2025)	Обновление требований к квалификации бухгалтеров [9]
1 апреля 2025	Обязательный новый формат УПД и счета-фактуры версии 5.03	Требование к обновлению ПО и форматов ЭДО [1]
1 марта – 1 ноября 2025	Поэтапное расширение обязательного ЭДО на маркиров. товары	Углубление охвата ЭДО в торговле и производстве [1]
1 октября 2025	Единый механизм обмена электронными счетами-фактурами	Унификация взаимодействия контрагентов [1]
2025 год	Переход части коммуникаций ФНС в собственные цифровые сервисы и ЕПГУ	Дальнейшая интеграция учета с государственными платформами [2]

Параллельно с регуляторными изменениями нарастает технологическое давление, обусловленное развитием рынка ERP-систем и облачной инфраструктуры. После 2022 г. российский рынок ERP прошел через острую фазу импортозамещения: уход SAP, Oracle и Microsoft Dynamics создал стимул к ускоренному развитию отечественных решений [10]. По итогам 2024 г. российский рынок ERP-систем составил около 90 млрд руб., а по прогнозам к 2030 г. он вырастет до 120 млрд руб. [10]. Лидером среди отечественных разработчиков по числу внедрений сохраняет позиции «1С», за которой следует ряд отраслевых платформ [10].

Облачный сегмент растет еще быстрее: по итогам 2025 г. объем российского облачного рынка составил около 312 млрд руб., а к 2030 г. может достичь 835 млрд руб. [11]. Для бухгалтерских практик это означает расширение доступности облачных учетных сервисов, снижение пороговых инвестиций в собственную инфраструктуру и появление возможности быстрого масштабирования учетного контура при изменении размеров или конфигурации бизнеса.

Не менее значимым технологическим трендом является развитие ИИ-инструментов в бухгалтерии. К 2026 г. мировой рынок ИИ-решений для бухгалтерии достиг около 10,87 млрд долл. [12]. Современные ИИ-системы способны автоматически распознавать первичные документы, классифицировать транзакции, формировать налоговые декларации, прогнозировать денежный поток и выявлять аномалии – причем с точностью выполнения рутинных операций свыше 90% [12]. В российском профессиональном сообществе растет интерес к ИИ-решениям, совместимым с 1С и отечественными операторами ЭДО.

Наряду с внешними регуляторными и технологическими факторами существенную роль в цифровизации учета играет конкурентная среда. Компании, обеспечившие более высокую скорость обработки финансовых данных, получают очевидные операционные преимущества: они быстрее закрывают период, раньше замечают отклонения, точнее управляют денежными потоками и оперативнее реагируют на изменения условий сделок [3, 7]. В условиях, когда рыночная конъюнктура нестабильна, эти преимущества непосредственно переводятся в конкурентное превосходство.

Кроме того, крупные заказчики и розничные сети все чаще выдвигают к поставщикам требования о совместимости с ЭДО, возможности электронного согласования документов и скорости обработки претензий. Это превращает цифровизацию учета из внутреннего организационного решения во внешнее рыночное требование, невыполнение которого ведет к утрате контрактов.

Электронный документооборот (ЭДО) является базовым элементом цифрового учетного контура. Его значение выходит далеко за рамки сокращения бумажных расходов: ЭДО обеспечивает трассируемость каждого документа, автоматическую фиксацию дат и статусов, юридически значимое подтверждение операций через электронную подпись и возможность немедленной интеграции документа в учетную систему организации [1, 2].

По концепции развития ЭДО, к 2025 г. большая часть счетов-фактур и накладных должна была перейти в электронный формат, что в целом подтверждается статистическими данными: доля электронных счетов-фактур выросла с 9% в 2020 г. до 64% в 2025 г. [2]. Это означает, что значительная часть первичной бухгалтерской документации в России уже оборачивается в цифровом формате, что создает технические условия для автоматического отражения операций в учетных системах.

Для адаптивности организации ЭДО дает три ключевых преимущества. Первое – сокращение времени между хозяйственной операцией и ее отражением в учете. Второе – снижение вероятности утери документа, пропуска срока или ошибки при ручном переносе данных. Третье – возможность масштабирования документооборота без линейного роста административной нагрузки: увеличение числа сделок не требует пропорционального увеличения штата [6, 8].

ERP-системы (Enterprise Resource Planning) обеспечивают интеграцию учетной функции со всеми ключевыми бизнес-процессами организации: закупками, производством, продажами, складом, кадрами и казначейством. В результате этой интеграции бухгалтерские данные формируются не по итогам операций, переданных в бухгалтерию, а в момент самих операций – автоматически и в единой информационной среде [7, 10].

Для российского рынка особую актуальность ERP-тема приобрела в 2022-2025 гг., когда компании были вынуждены мигрировать с зарубежных платформ на отечественные. По данным отраслевых обзоров, к началу 2024 г. около 70% крупных российских компаний, использовавших SAP, еще не завершили этот переход [10]. Тем не менее рынок активно адаптируется: в 2024 г. российский ERP-рынок составил около 90 млрд руб., а к 2025 г. достиг 215 млрд руб. с учетом смежных систем управления предприятием [10, 13].

Ключевой адаптивный эффект ERP – единая точка консолидации данных. Руководство, финансовая служба, бухгалтерия и операционные подразделения работают с одними и теми же данными, что радикально сокращает информационную асимметрию внутри организации. В

кризисных ситуациях это позволяет принимать согласованные решения значительно быстрее, чем при работе в разрозненных системах.

Распространение облачных учетных сервисов существенно изменило экономику цифровизации бухгалтерии. Если ранее внедрение ERP или специализированной учетной системы требовало значительных первоначальных инвестиций в серверное оборудование и программные лицензии, то облачная модель перевела эти расходы в формат подписки, доступной даже небольшим организациям [11, 14].

Облачная инфраструктура обеспечивает еще одно преимущество – непрерывность обновлений. При изменении нормативной базы (новые форматы документов, обновленные формы деклараций, изменение налоговых ставок) облачный оператор обновляет систему централизованно, без участия ИТ-специалистов клиента. Для бухгалтерии, где нормативные изменения происходят регулярно, это избавляет от одного из ключевых источников операционного риска.

По данным за 2025 г., объем российского облачного рынка составил около 312 млрд руб. [11], что свидетельствует о глубоком проникновении облачных технологий в бизнес-среду. Для учетных практик это означает, что цифровые инструменты становятся доступными не только крупным корпорациям, но и организациям среднего и даже малого масштаба.

Следующий уровень цифрового учетного контура – аналитические инструменты и элементы искусственного интеллекта. Если ЭДО и ERP обеспечивают сбор и хранение данных, то аналитические модули и ИИ-решения переводят их в управленческую ценность: прогнозы, выявление аномалий, факторный анализ, оценку рисков [12, 15].

К 2026 г. современные ИИ-решения в бухгалтерии способны выполнять:

- автоматическое распознавание и обработку первичных документов (накладные, счета-фактуры, УПД, акты);
- классификацию транзакций по статьям затрат;
- формирование налоговых деклараций и управленческой отчетности;
- прогнозирование денежного потока на 3-12 месяцев;
- выявление аномалий и потенциальных ошибок до сдачи отчетности [12].

Тем самым бухгалтерская функция приобретает черты постоянно работающего аналитического сервиса, а не периодического регистратора.

Принципиально важно, что ИИ-инструменты не устраняют профессиональное суждение бухгалтера, а перераспределяют его. Они высвобождают специалиста от рутинных операций и концентрируют его внимание на нестандартных ситуациях, методологических вопросах и

стратегическом анализе. В результате профессиональная ценность бухгалтерии не снижается, а возрастает – при условии готовности специалистов к работе с цифровыми инструментами.

Первый и наиболее очевидный механизм влияния состоит в сокращении времени между хозяйственной операцией и ее отражением в управленческой информации. При традиционном документообороте этот лаг мог составлять несколько дней или недель – за это время успевала накопиться существенная погрешность в понимании финансового состояния организации. При цифровом учете с интегрированным ЭДО и ERP значительная часть операций отражается автоматически в момент совершения.

Уменьшение информационного лага напрямую повышает адаптивность. Организация, видящая отклонение от бюджета в тот же день, когда оно возникло, имеет в распоряжении максимальное время для корректирующих действий. Организация, получающая эту информацию через две недели по итогам ручного закрытия периода, существенно ограничена в возможностях реагирования.

Второй механизм – снижение информационной асимметрии между подразделениями организации. Там, где данные консолидируются в единой ERP-среде, финансовые показатели доступны всем уровням управления в одном формате и по одним данным [6, 7]. Это устраняет ситуации, когда производственный директор оперирует одними данными, коммерческий – другими, а бухгалтерия выдает третьи.

В условиях неопределенности и необходимости быстрого изменения курса (например, при резких изменениях в структуре спроса или нормативных требованиях) единая информационная основа позволяет принимать согласованные решения без дополнительных итераций выверки данных. Это прямо влияет на скорость и качество адаптационных решений.

Третий механизм связан с трансформацией внутреннего контроля. При традиционной модели бухгалтерский контроль в значительной мере является ретроспективным: ошибки и нарушения обнаруживаются при закрытии периода или в ходе аудита. При цифровой модели автоматизированные сверки, мониторинг лимитов, контроль реквизитов и выявление аномалий ИИ-инструментами переводят контроль в режим непрерывного предупреждения [12, 15].

Для адаптивности организации это критично. Превентивный контроль позволяет устранять отклонения до того, как они превратятся в проблемы. Более того, он снижает риск регуляторных санкций. В условиях, когда государственный налоговый контроль все в большей степени осуществляется через анализ данных ЭДО и АИС «Налог-3» в

режиме, близком к онлайн, организация с отстающим учетом становится объективно более уязвимой.

Четвертый механизм носит структурный характер. Автоматизация рутинных операций не только высвобождает время сотрудников, но и снижает зависимость учетного процесса от конкретных людей. Когда значительная часть работы выполняется по алгоритму, а не по индивидуальному опыту конкретного специалиста, организация становится менее уязвимой к кадровым рискам – уходу ключевых сотрудников, болезням, дефициту специалистов на рынке труда.

Это свойство цифрового учетного контура прямо усиливает адаптивность: организация сохраняет работоспособность при кадровых изменениях, что особенно важно в периоды реструктуризации, роста или кризиса. Параллельно цифровизация делает учетный контур масштабируемым: рост объема операций не требует пропорционального роста численности бухгалтерии.

Наконец, пятый механизм – переход бухгалтерии от сугубо исполнительской к аналитической роли. Там, где рутинная автоматизирована, профессиональное внимание бухгалтера смещается к интерпретации данных, поиску отклонений, оценке вариантов и поддержке управленческих решений. В этом смысле цифровизация позволяет более эффективно использовать профессиональную компетентность специалистов, концентрируя ее на задачах, которые требуют суждения [12, 15].

Для адаптивности это означает, что управленческая аналитика становится регулярной и оперативной, а не эпизодической и запаздывающей. В результате организация получает возможность принимать стратегические решения на основе текущих данных, а не данных прошлых периодов.

Механизм влияния цифровой трансформации бухгалтерских практик на адаптивность организации представлен на рисунке 5.1, который позволяет наглядно представить логику трансформационного влияния.

На практике значительная часть организаций сталкивается с проблемой фрагментированного ИТ-ландшафта: отдельные процессы автоматизированы, однако единого цифрового контура не сформировано. Бухгалтерия работает в 1С, складской учет – в собственной системе, продажи – в CRM, а обмен данными между ними осуществляется вручную или через таблицы. В такой конфигурации номинальная цифровизация не дает адаптивного эффекта: данные по-прежнему разрозненны, актуальность агрегации невысока, а ошибки при ручной интеграции сохраняются.

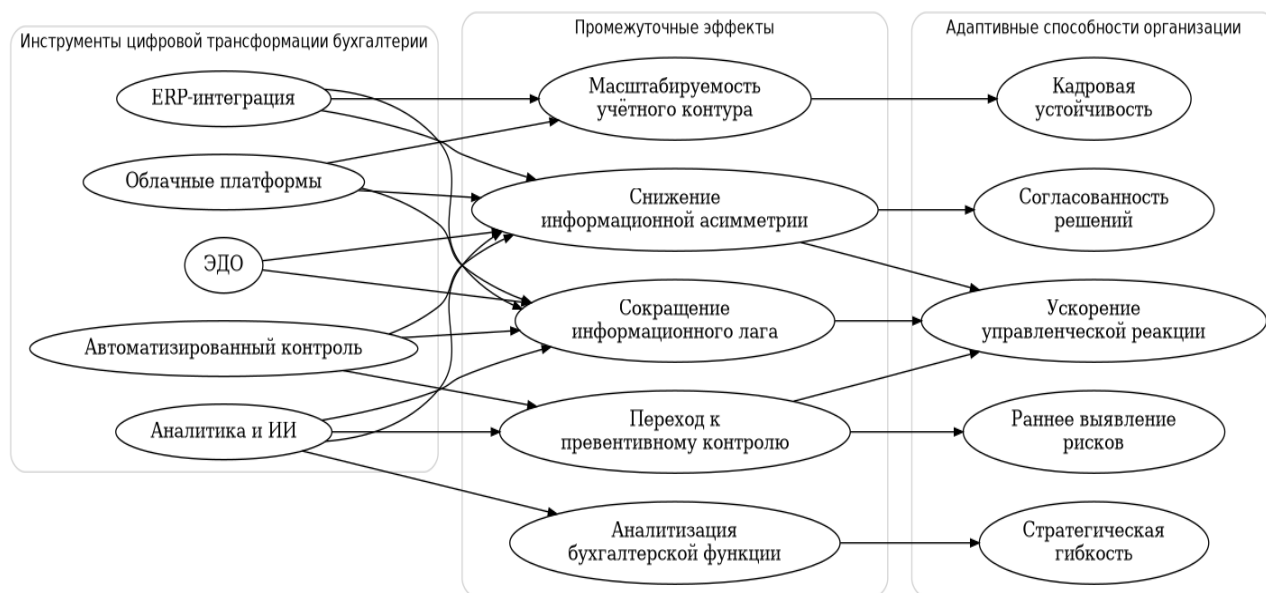


Рисунок 5.1 – Механизм влияния цифровой трансформации бухгалтерских практик на адаптивность организации

Подобное состояние можно охарактеризовать как псевдоцифровизацию. Фасад из цифровых инструментов скрывает нецифровую логику процессов. Для преодоления этого состояния требуется не установка еще одного программного продукта, а системная интеграция существующих решений в единый учетно-управленческий контур [6, 8].

Расширение цифрового учетного контура объективно увеличивает поверхность атаки: больше данных хранится в цифровом виде, больше точек обмена информацией, больше пользователей с доступом к системе. Это повышает требования к управлению доступом, резервному копированию, контролю за операторами ЭДО и защите данных [14].

Параллельно существует риск нормативной несовместимости: программное обеспечение должно быть своевременно обновлено под новые форматы (например, переход на УПД версии 5.03 с 1 апреля 2025 г. [1]). Иначе возникают проблемы с легальностью документов. Организации, использующие устаревшее или редко обновляемое ПО, несут соответствующие нормативные риски.

Один из ключевых ограничителей – человеческий фактор. Цифровые инструменты не становятся источником адаптивности автоматически. Для этого необходимо, чтобы сотрудники умели с ними работать и воспринимали их как инструмент, а не как обременение. Дефицит цифровых компетенций у бухгалтеров остается существенной проблемой, особенно на региональном уровне [9, 15].

Сопротивление изменениям при этом нередко носит объективный характер. Перестройка устоявшихся рабочих процессов требует времени, ресурсов и готовности принять временное снижение эффективности в период адаптации. Поэтому проекты цифровой трансформации бухгалтерии, которые не сопровождаются программами обучения и организационными изменениями в распределении ролей, с высокой вероятностью дают ограниченный результат.

Еще одна проблема – неравномерность цифровой трансформации учета в зависимости от масштаба организации. Крупный бизнес располагает ресурсами для внедрения ERP-систем, построения интегрированных контуров и найма специалистов по цифровизации. Малый и средний бизнес нередко ограничен в ресурсах, вынужден использовать облачные коробочные решения и часто сохраняет существенную долю ручных операций.

По данным отдельных обзоров рынка, 95% крупных российских компаний используют облачные технологии, тогда как в среднем бизнесе этот показатель составляет около 35%, а в малом – около 10% [14]. Это неравенство цифровой оснащенности ведет к тому, что адаптивный потенциал цифрового учета в полной мере реализуется лишь в сегменте крупных организаций.

Предлагаемая модель основана на представлении о том, что адаптивность организации является производной от трех базовых условий: скорости получения управленчески значимой информации, ее полноты и достоверности, а также готовности и способности управленческого звена использовать ее для принятия решений. Цифровая трансформация бухгалтерских практик влияет на первые два условия непосредственно и на третье – опосредованно, через изменение роли бухгалтерии в организации [3, 5, 6].

Модель включает пять последовательных этапов, каждый из которых представляет не просто технический шаг, а изменение организационной логики работы с учетными данными.

Первый этап – диагностика цифровой зрелости учетного контура. На этом этапе оцениваются: доля ручных операций, охват ЭДО, наличие интеграции между системами, скорость закрытия периода, структура аналитики, доступность данных для управленцев. Результатом является «карта» текущего состояния, на которой видны ключевые точки информационного отставания.

Второй этап – приоритизация цифровых изменений. Не все учетные процессы в равной мере влияют на адаптивность. Приоритетами являются те участки, где задержка или погрешность информации создают наибольший управленческий риск: денежные потоки, дебиторская

задолженность, налоговые обязательства, исполнение бюджетов по ключевым статьям.

Третий этап – построение интегрированного цифрового контура. Ключевой архитектурный шаг: обеспечение сквозной передачи данных от операционных систем в учетную без ручного посредничества. Это достигается либо через внедрение единой ERP-системы, либо через API-интеграцию существующих систем. Паллиативные решения – ручной перенос данных между системами – исключаются.

Четвертый этап – развитие аналитического уровня. На базе интегрированного учетного контура строятся управленческие панели (dashboards), настраиваются автоматические оповещения об отклонениях, внедряются инструменты прогнозирования денежного потока и факторного анализа. Бухгалтерская функция получает аналитическое измерение.

Пятый этап – развитие компетенций и организационная интеграция. Цифровой учетный контур дает адаптивный эффект лишь тогда, когда сотрудники умеют с ним работать и когда управленцы действительно используют его данные в принятии решений. Этот этап включает программы обучения, перестройку регламентов, изменение распределения ответственности и формирование культуры работы с данными.

Последовательность этапов практической модели представлена на рисунке 5.2.

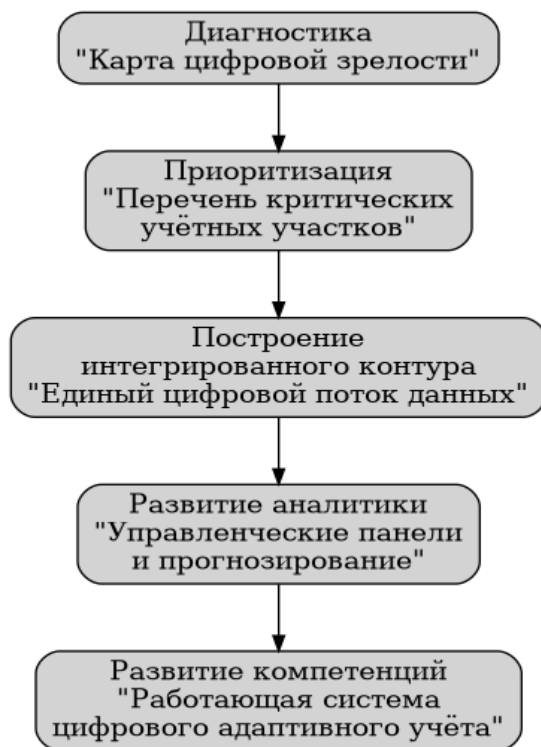


Рисунок 5.2 – Последовательность этапов практической модели

Неотъемлемой частью предлагаемой модели является система показателей оценки адаптивного эффекта цифровизации. Применение лишь технических КРІ (число внедренных систем, доля ЭДО) недостаточно – необходимо измерять управленческие результаты. Предлагается оценивать следующие показатели (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Система показателей оценки адаптивного эффекта цифровой трансформации бухгалтерских практик

Группа показателей	Конкретные метрики	Интерпретация
Скорость учетного контура	Длительность закрытия отчетного периода (дни); Среднее время отражения входящего документа в учете (часы)	Снижение показателей свидетельствует об уменьшении информационного лага [6, 8]
Качество информации	Доля автоматически проверенных и принятых документов без ручных правок (%); Число ошибок на 1000 документов	Рост первого и снижение второго – признак повышения достоверности [12]
Охват цифрового контура	Доля документооборота через ЭДО (%); Доля операций, отражаемых в ERP автоматически (%)	Характеризует полноту цифрового охвата [1, 2]
Аналитическая ценность	Частота использования управленческих панелей; Наличие регулярного прогнозирования денежного потока	Отражает превращение учета в управленческий инструмент [12, 15]
Регуляторная устойчивость	Число нарушений нормативных требований к документации; Число несвоевременно поданных деклараций	Снижение свидетельствует об уменьшении регуляторного риска [2, 9]

Итак, цифровая трансформация бухгалтерских практик представляет собой не технологическую моду, а структурное изменение, затрагивающее базовые условия организационной адаптивности. Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд ключевых выводов.

Во-первых, связь между цифровой зрелостью бухгалтерского учета и адаптивностью организации носит системный, а не случайный характер: учетная функция непосредственно определяет скорость, полноту и достоверность управленческой информации, на основе которой реализуется адаптивный отклик.

Во-вторых, в современной России цифровая трансформация учетных практик обусловлена одновременным действием трех группы факторов: регуляторного давления (расширение обязательного ЭДО, новые форматы документов), технологического развития (рост рынка ERP и облачных решений) и конкурентного давления (рыночные требования к скорости

обработки операций). Совокупность этих факторов делает промедление с цифровизацией все более дорогостоящим [1, 2, 10, 11].

В-третьих, максимальный адаптивный эффект достигается при системной, а не фрагментарной цифровизации: интеграция ЭДО, ERP, облачной инфраструктуры и аналитики в единый контур создает качественно иные условия для управления, нежели изолированное применение отдельных инструментов.

В-четвертых, техническая цифровизация является необходимым, но не достаточным условием роста адаптивности. Она должна сопровождаться развитием компетенций персонала, изменением регламентов работы с данными и формированием управленческой культуры, ориентированной на использование цифровой аналитики.

Таким образом, бухгалтерская функция в цифровой экономике трансформируется из традиционного регистратора хозяйственных фактов в стратегический информационный ресурс организации. Степень реализации этого потенциала определяется не столько наличием программного обеспечения, сколько системностью его применения и готовностью организации выстроить на его основе процессы непрерывного управленческого мониторинга и адаптивного реагирования.

Список использованных источников

1. ЭДО в 2025 году: новые правила и изменения в документообороте / Астрал. URL: <https://astral.ru/aj/elem/edo-izmeneniya-v-sfere-elektronnogo-dokumentoooborota/>.
2. ФНС представила статистику ЭДО и МЧД за 2025 год / ЕМЧД. URL: <https://emchd.ru/blog/news/fns-predstavila-statistiku-edo-i-mchd-za-2025-god/>.
3. Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н. Теория и практика разработки управленческих решений. СПб.: АНО ИПЭВ, 2015. 224 с.
4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий): учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 584 с.
5. Палий В.Ф. Теория бухгалтерского учета: современные проблемы. М.: Бухгалтерский учет, 2007. 88 с.
6. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2019. 576 с.
7. Соловьева О.В. Международные стандарты финансовой отчетности: концептуальные основы подготовки и представления финансовой отчетности. М.: Эксмо, 2010. 288 с.
8. Нита Б., Ваницки П. Цифровая трансформация в бухгалтерском учете // Влияние искусственного интеллекта на управление, экономику и финансы. Вроцлав, 2024. (Nita B., Wanicki P. Digital Transformation in

Accounting // The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance. 2024. URL: https://www.dbc.wroc.pl/Content/141598/Nita_Wanicki_Digital_Transformation_in_Accounting.pdf)

9. Аналитический отчет о дополнительном профессиональном образовании государственных служащих / Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/18/2>.

10. Рынок ERP-систем в России в 2019-2025 гг.: как изменился спрос и за что сегодня платит бизнес / MegaResearch. URL: https://www.megaresearch.ru/new_reality/rynok-erp-sistem-v-rossii-v-2019-2025-gg-kak-izmenilsya-spros-i-za-chto-segodnya-platit-biznes/.

11. Облачные технологии в России: состояние рынка. URL: <https://rcloud.ru/research/view/cloud-market-overview-2025>.

12. ИИ в бухгалтерском учете 2025-2026: полное руководство / Nikta.ai. URL: <https://nikta.ai/blog/ii-v-buhgalterskom-uchete-20252026-polnoe-rukovodstvo-avtomatizatsiya-instrument>.

13. Сегментный анализ российского рынка корпоративного ПО 2024 / Strategy Partners. URL: https://strategy.ru/media/uploads/2025/12/SP_Сегментный_анализ_корпоративное_ПО_2024.pdf.

14. Как российский бизнес использует облачные технологии / Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7445990>.

15. OECD. Trends in Adult Learning. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/trends-in-adult-learning_ec0624a6-en/full-report/what-can-be-done_1e6d2886.html.

Глава 6. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРАКТИКИ АДАПТАЦИИ К ГЛОБАЛЬНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ТРЕНДАМ

В условиях глобальных технологических сдвигов способность организаций к адаптации становится ключевым фактором выживания и конкурентоспособности [2]. Это в полной мере относится и к сфере высшего образования, которое вынуждено перестраивать управленческие и образовательные модели под требования цифровой экономики. Современный этап развития высшего образования в России характеризуется глубокими противоречиями. С одной стороны, цифровая трансформация, согласно экспертным оценкам, является одним из ключевых трендов развития современной науки и рассматривается как важный драйвер для достижения приоритетов научно-технологического развития. Однако, с другой стороны, реальная управленческая практика демонстрирует фрагментарность этих процессов. Согласно исследованию «Развитие умных кампусов», более 60 государственных университетов России имеют низкий уровень цифровизации, и лишь единицы (Университет Иннополис, ИТМО) демонстрируют «очень высокую» степень внедрения технологий [10].

Системный характер вызовов, стоящих перед образованием, становится объединяющей темой для большинства исследований. Так в ряде исследований подчеркивается, что цифровые инфраструктуры определяют не только доступ к образованию, но и академическую повестку, степень автономии университетов и способы формирования знаний [9]. Поэтому особенно важно: вузам нужны такие модели управления, которые не просто отвечают на новые требования, а сами формируют инновационную повестку.

Университеты должны трансформироваться из традиционных академических центров в уникальные образовательно-научно-инновационные комплексы, где управление интеллектуальным капиталом становится драйвером конкурентоспособности [3]. Методологическую базу главы составляют общенаучные методы анализа и синтеза, систематизация нормативных документов, сравнительный анализ кейсов ведущих вузов, статистическая обработка данных, а также предложенная авторами модель управления интеллектуальным капиталом университета на основе единого цифрового контура. В данной главе рассматривается нормативная база и структурные механизмы управления, затем оценивается адаптивность вузов к цифровой экономике, после чего анализируются требования рынка труда к выпускникам и, наконец,

обобщается зарубежный опыт для выявления применимых в России решений.

Управление высшим образованием в Российской Федерации представляет собой многоуровневую систему, включающую федеральный, ведомственный и институциональный уровни. На федеральном уровне формируются стратегические направления развития, утверждаются законодательные и нормативные акты, определяются приоритеты государственной политики. Ведомственный уровень (Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки) осуществляет регуляторные, контрольные и распределительные функции. Институциональный уровень — это непосредственно университеты, которые обладают определенной автономией в реализации образовательных программ и внутреннем управлении, но действуют в рамках установленных государственных требований.

В последние годы нормативно-правовая база цифровой трансформации высшего образования формировалась вокруг нескольких ключевых документов. Основопологающим остается Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ, который, однако, был принят до начала активной фазы цифровизации и не в полной мере учитывает вызовы, связанные с внедрением искусственного интеллекта, больших данных и онлайн-образования. Рамочные условия заданы Программой «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р) и Стратегией развития информационного общества на 2017-2030 годы (Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203). Эти документы определили цифровизацию как национальный приоритет, но не содержали конкретных механизмов ее реализации в сфере высшего образования.

Более адресным стал Указ Президента РФ от 05.02.2024 № 124, обновляющий Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Документ ставит амбициозные цели: увеличение ежегодного объема услуг в сфере ИИ до 60 млрд рублей, рост числа выпускников вузов с образованием в области ИИ до 15,5 тыс. человек в год, повышение доли приоритетных отраслей экономики с высокой готовностью к внедрению ИИ с 12 до 95%. Однако достижение этих показателей напрямую зависит от способности университетов перестроить не только образовательные программы, но и внутренние управленческие процессы.

Несмотря на наличие стратегических документов, практика реализации цифровой трансформации сталкивается с системными проблемами. Одна из них — отсутствие утвержденных на ведомственном

уровне методик оценки «цифровой зрелости» вузов и механизмов синхронизации государственных заданий с реальными потребностями цифровых отраслей. В итоге цифровизация идет неравномерно и высокий уровень показывают только ведущие вузы.

Сложившаяся система регулирования ориентирована на фиксацию факта «наличия» цифровых элементов, а не на оценку их реальной управленческой эффективности. Например, требования к электронной информационно-образовательной среде (Приказ Минобрнауки № 409) регламентируют ее наличие, но, как подчеркивает автор, на практике ее использование предполагает жесткую формальную регламентацию и необходимость постоянной включенности в систему с оставлением так называемых «цифровых следов» [6].

Можно констатировать, что сложившиеся методики цифровизации управления высшим образованием демонстрируют низкую результативность и требуют кардинальной доработки. Следствием этого становится разрыв между формальным соответствием вуза минимальным требованиям (наличие сайта, ЭИОС, электронного расписания) и его реальной способностью использовать цифровые инструменты для стратегического управления, прогнозирования и повышения конкурентоспособности. Преодоление этого разрыва требует не столько наращивания технологической инфраструктуры, сколько пересмотра самих критериев оценки эффективности управления вузом — перехода от «наличия» к «результативности» цифровых решений.

Под адаптивностью вуза в условиях цифровой трансформации в данном исследовании понимается способность образовательной организации своевременно и адекватно изменять свои управленческие, образовательные и технологические подсистемы в ответ на внешние и внутренние вызовы цифровой экономики. Такая способность не сводится к внедрению «коробочных» решений: она требует перестройки механизмов принятия решений, обновления корпоративной культуры и целенаправленного развития интеллектуального капитала (человеческого, структурного и реляционного).

Ключевым, но часто недооцениваемым фактором адаптивности выступает корпоративная культура вуза. По мнению В.Н. Курбацкого, неосознанная корпоративная культура играет решающую роль в успехе цифровой трансформации: именно от нее зависит, будут ли поощряться инновации, гибкость, стремление к обучению и совместная деятельность [5]. Выделяемые им принципы — творческая культура и инновации, гибкость и адаптивность, обучение на протяжении всей жизни, командная работа, открытая коммуникация и обратная связь — напрямую коррелируют с выявленными выше проблемами. Там, где корпоративная

культура ориентирована на иерархию и контроль, цифровая трансформация наталкивается на сопротивление персонала и формальное внедрение технологий без реальных изменений. Напротив, вузы, культивирующие доверие, поддержку и совместное принятие решений, демонстрируют более высокую адаптивность и успешно интегрируют цифровые инструменты в управление и образование.

CRM-системы стали неотъемлемым элементом работы с абитуриентами и обучающимися. Они позволяют вести историю взаимодействия, персонализировать коммуникацию, отслеживать воронку поступления и удовлетворенность студентов. Однако с 2026 года в России в порядок приема в вузы внесены изменения, которые кардинально изменили эту практику. С приемной кампании 2026 года была упразднена подача заявлений через собственные информационные системы вузов (на программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры). Единственным цифровым каналом приема заявлений от абитуриентов теперь является суперсервис «Поступление в вуз онлайн» на портале «Госуслуги». Таким образом, государство унифицировало «входную воронку» для всех вузов, что, с одной стороны, централизует сбор первичных данных об абитуриентах, но с другой — снижает автономию университетов в выстраивании собственных каналов коммуникации на начальном этапе. В таких условиях ценность внутренних CRM-систем вуза смещается с приема заявлений на управление жизненным циклом уже зачисленного студента и выпускника, а также на аналитику и прогнозирование.

Big Data и BI-аналитика используются для мониторинга успеваемости, прогнозирования отсева студентов и оптимизации нагрузки преподавателей. В ряде вузов (ИТМО, Университет Иннополис) внедрены дашборды, которые в реальном времени показывают ключевые показатели: процент сдавших сессию, посещаемость, академические риски по группам. Большие данные дают возможность не только диагностировать текущие проблемы, но и просчитывать сценарии последствий управленческих решений.

Искусственный интеллект постепенно проникает в управленческие процессы. Наиболее распространены чат-боты для ответов на частые вопросы обучающихся (расписание, справки, задолженности) и ИИ-ассистенты для обработки заявлений и документов. Как показано в нашем исследовании, технологии ИИ могут также использоваться для прогнозирования успеваемости с помощью ML-алгоритмов и для поддержки принятия стратегических решений на основе анализа больших данных. Однако массовое применение ИИ в управлении вузами остается скорее исключением, чем правилом.

Интеграция систем в единый цифровой контур – ключевое условие эффективности. Разрозненные LMS (системы управления обучением), ERP (планирование ресурсов), CRM и BI-платформы, работающие автономно, приводят к дублированию данных и усложнению аналитики.

Таким образом, в части применения цифровых технологий российские вузы демонстрируют значительный разброс: от фрагментарной автоматизации отдельных задач до создания интегрированных управленческих экосистем. Однако наличие технологий само по себе не гарантирует адаптивности – необходима еще и способность преодолевать системные проблемы, к анализу которых мы переходим.

Предлагается авторская типология цифровых инструментов по вкладу в интеллектуальный капитал. Вместо простого перечня технологий (CRM, Big Data, ИИ и т.д.) представляется более продуктивным классифицировать их по тому, какой компонент интеллектуального капитала университета они развивают. Такая классификация позволяет перейти от обсуждения «наличия» систем к анализу их реальной управленческой роли. Предлагаемая типология обобщена в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Типология цифровых инструментов управления вузом по их вкладу в интеллектуальный капитал

Компонент интеллектуального капитала	Цифровые инструменты	Характер влияния на компонент
Человеческий капитал (компетенции, мотивация, здоровье персонала и студентов)	Платформы микро-обучения, системы цифровых бейджей, LMS с элементами геймификации, инструменты оценки вовлеченности (BI)	Инструменты не просто фиксируют наличие знаний, а создают «цифровые траектории» роста: мотивируют к непрерывному обучению, делают видимыми индивидуальные достижения, позволяют адресно корректировать программы повышения квалификации. Однако при отсутствии поддержки со стороны руководства и перегрузке преподавателей эти же инструменты могут восприниматься как тотальный контроль и усиливать сопротивление.
Структурный капитал (процессы, базы знаний, регламенты)	Интегрированные ERP, корпоративные порталы знаний (KMS), облачные репозитории учебных материалов, BI-дашборды для	Эти инструменты превращают разрозненные индивидуальные наработки преподавателей и сотрудников в формализованные, воспроизводимые активы. Они снижают зависимость организации от «незаменимых» экспертов, автоматизируют рутинные административные операции, обеспечивают прозрачность

	руководства	процессов. Ключевая проблема – фрагментарность: когда ERP, LMS и BI не интегрированы, структурный капитал остается набором изолированных «озер данных», а не единым контуром управления.
Капитал взаимоотношений (связи с абитуриентами, студентами, выпускниками, работодателями)	CRM-системы, партнерские порталы, системы мониторинга трудоустройства выпускников, чат-боты для коммуникации	Обеспечивают персонализированную коммуникацию на всех этапах жизненного цикла, формируют лояльность, позволяют собирать обратную связь для корректировки программ.

Анализ внедрения цифровых инструментов в российских вузах показывает, что наиболее распространены решения, работающие на структурный капитал. Значительно реже встречаются системные проекты, нацеленные на развитие человеческого капитала и капитала взаимоотношений. Именно эта асимметрия – перекос в сторону автоматизации учета в ущерб развитию людей и отношений – и порождает феномен «формальной цифровизации»: вуз может иметь современную LMS, но не иметь механизмов превращения данных из нее в управленческие решения.

Цифровая трансформация управления вузом сталкивается с комплексом проблем, которые можно объединить в несколько взаимосвязанных групп.

Цифровой разрыв. Первая и наиболее очевидная проблема – глубокое неравенство между вузами по уровню цифровой инфраструктуры и кадрового обеспечения.

Соппротивление персонала. Академическая среда традиционно консервативна. Внедрение цифровых инструментов воспринимается многими преподавателями и администраторами как угроза автономии, дополнительная нагрузка или деформация педагогических ценностей.

Недостаток финансирования. Дотационная модель большинства государственных вузов не оставляет ресурсов на масштабную цифровую трансформацию. Как отмечается в нашем исследовании, финансирование инициатив по цифровизации включает высокую долю внешних проектов, что создает риски: проекты могут быть ориентированы на внешние цели, не имеющие стратегической взаимосвязи, а недофинансирование со стороны государства усиливает фрагментарность.

Высокий запрос на непрерывное обучение подтверждается данными социологических опросов. Исследование Подвойского Г.Л., Прокудина В.А. фиксирует почти тотальную вовлеченность соискателей в

самообразование: 96% респондентов указали, что уже обучаются и развивают свои навыки. Однако здесь же обнаруживается ключевое противоречие: лишь 15% опрошенных готовы полностью переобучаться самостоятельно, тогда как абсолютное большинство (64%) ожидают в этом поддержки со стороны своих работодателей [7].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд авторских положений относительно того, какой должна быть трансформация образовательных программ в условиях цифровой экономики, чтобы она действительно отвечала вызовам, а не носила имитационный характер.

Первое. Ключевое противоречие, которое необходимо разрешить, заключается в том, что фундаментальность высшего образования вступает в конфликт с динамикой технологических изменений. Традиционная логика «сначала учим теорию, потом применяем на практике» в цифровую эпоху перестает работать: пока студент осваивает актуальную версию языка программирования или платформы анализа данных, на рынке появляется следующая. Выход из этого противоречия – не в отказе от фундаментальности, а в ее переосмыслении. Фундаментом должно стать не заучивание конкретных инструментов, а формирование методологического мышления и способности к самостоятельному освоению любого нового инструмента. Именно эти компетенции составляют ядро «адаптивного специалиста», которое остается неизменным независимо от того, какая версия Python или библиотека машинного обучения будет актуальна через год.

Второе. Трансформация образовательных программ не может быть единообразной для всех вузов. Необходима дифференциация в зависимости от типа университета, его ресурсной базы и кадрового потенциала. Для исследовательских и флагманских вузов (типа МГУ, ИТМО, ВШЭ) приоритетом должна стать подготовка специалистов, способных генерировать новые знания в области ИИ, big data и смежных дисциплин — то есть тех, кто будет создавать технологии, а не только их использовать. Для массовых региональных вузов более актуальной задачей является оперативная оцифровка существующих программ, внедрение базовых цифровых модулей и выстраивание связей с локальными работодателями для закрытия их текущих кадровых потребностей. Универсального рецепта трансформации нет.

Третье. Эффективная трансформация требует пересмотра не только содержания, но и форматов обучения. Данные опросов показывают, что значительная часть соискателей (40%) ожидает роста доли внештатной занятости, а 46% работающих в гибком формате отмечают повышение эффективности. Образовательные программы должны отражать этот тренд: внедрение модульной структуры, допускающей накопление и

перезачет микроквалификаций, широкое использование проектного обучения с реальными кейсами от бизнеса, переход от жесткого графика к смешанным и асинхронным форматам, которые позволяют совмещать учебу с работой. При этом сохраняется роль очного взаимодействия для выработки коммуникативных и командных навыков – их невозможно полностью перенести в онлайн.

Четвертое. Трансформация образовательных программ напрямую связана с управлением интеллектуальным капиталом вуза (развитие человеческого капитала преподавателей, обновление структурного капитала в виде учебно-методических материалов и цифровых платформ, укрепление капитала отношений с работодателями). Без синхронных изменений в этих трех контурах любые обновления учебных планов останутся формальными: преподаватель, не владеющий новыми технологиями, не сможет их передать, отсутствие цифровых лабораторий и доступа к актуальным базам данных сделает обучение оторванным от реальности, а без вовлечения работодателей в разработку и апробацию программ сохранится разрыв между тем, чему учат, и тем, что нужно на рынке.

Трансформация образовательных программ не должна сводиться к добавлению нескольких «цифровых модулей» или открытию «Цифровой кафедры». Это глубинный процесс, затрагивающий целевую модель выпускника (от «знатока» к «адаптивному специалисту»), логику построения учебных планов (от линейной к модульно-накопительной), методы преподавания (от лекционно-семинарских к проектным и смешанным) и систему взаимодействия с внешней средой (от изолированного вуза к открытой экосистеме «университет–бизнес–государство»). Только при одновременном изменении всех этих элементов можно говорить о действительной, а не формальной цифровой трансформации высшего образования.

Сравнительный анализ зарубежных моделей управления высшим образованием позволяет не просто описать институциональные различия, но и выявить глубинные ценностные и антропологические ориентиры, которые лежат в основе цифровой трансформации. Как показано в исследовании А.В. Семеновой, осмысление будущего образования в условиях НБИКС-революции и экспансии искусственного интеллекта сталкивается с двумя полярными сценариями: технооптимизмом (вера в то, что технологии решат все образовательные проблемы) и технопессимизмом (опасение, что автономное развитие ИИ приведет к разрушению образования как антропологического пространства и наступлению «постчеловеческой эры») [8]. Этот философский разлом проявляется в реальных управленческих практиках разных стран. Ниже

рассмотрены три ведущие модели – американская (предпринимательская), китайская (государственно-корпоративная) и сетевая модель международного сотрудничества, – каждая из которых по-своему балансирует между технооптимизмом и сохранением гуманитарной основы.

Американская система управления высшим образованием базируется на широкой институциональной самостоятельности и конкурентной борьбе за человеческие и финансовые ресурсы. Ключевым феноменом здесь стала модель предпринимательского университета, термин для которой предложил американский исследователь высшего образования Бертон Р. Кларк. Такой университет функционирует как корпорация знаний, объединяя фундаментальные исследования, прикладные разработки, стартап-инкубаторы и прямые каналы коммерциализации интеллектуальной собственности.

Для целей настоящего исследования наибольший интерес представляют цифровые инструменты и бизнес-модели, создающие конкурентное преимущество. Важно и то, что ведущие американские университеты активно трансформируют управленческие процессы с помощью больших данных и ИИ.

С точки зрения социально-гуманитарной экспертизы, американская модель несет в себе риски, связанные с технооптимистичным сценарием. Также стоит отметить тенденцию к вытеснению гуманитарных дисциплин в пользу узко практических, технологически ориентированных программ. Это может привести к дефициту специалистов, способных к критическому осмыслению социальных и этических последствий внедрения ИИ – именно тех «адаптивных компетенций», которые были выделены в настоящем исследовании. Без гуманитарного противовеса предпринимательская модель рискует превратить университет в «фабрику навыков», что подрывает его фундаментальную миссию.

Китай демонстрирует модель управления, которую можно охарактеризовать как «государственно-корпоративную» при абсолютном доминировании цифровой повестки. Если на Западе цифровая трансформация университетов часто идет «снизу» (от инициатив кафедр и IT-отделов), то в Китае это строго централизованный национальный проект, обеспеченный беспрецедентными инвестициями и политической волей. Исследователи характеризуют китайскую модель как технократическую централизованную стратегию с алгоритмическим мониторингом и приоритетом STEM-дисциплин.

Ключевой тренд, фиксируемый в научной литературе, – переход китайских университетов от управления, основанного на опыте, к управлению, основанному на больших данных. В рамках глобальной

цифровой трансформации китайские вузы завершили модернизацию информационных систем, инфраструктуры, систем безопасности и защиты в пяти ключевых сферах деятельности. Ван Сюань и Ван Бин выделяют три вектора цифровизации управления в Китае: интеллектуализацию (вытеснение рутинного труда и стимулирование творческого подхода), сервисную ориентацию (улучшение доступа для всех участников процесса) и прецизионность (использование больших данных и ИИ для настройки индивидуальных управленческих решений) [1].

Несмотря на масштабные инвестиции, цифровая модернизация китайских университетов столкнулась с рядом системных проблем. В числе выявленных недостатков – многократное дублирование сетевых мощностей, низкая совместимость различных информационных подсистем, проблемы с объединением данных, слабая кибербезопасность и пробелы в нормативной базе. К этому добавляется нестабильность финансирования и отсутствие единых стандартов управления цифровыми процессами, которые отмечают в своем исследовании Ван Сюань и Ван Бин. Примечательно, что этот перечень вызовов почти дословно воспроизводит барьеры, выявленные ранее в российской системе: цифровой разрыв, фрагментарность внедрения, несовместимость платформ.

Помимо национальных моделей, в последние годы оформился еще один значимый феномен – сетевое взаимодействие университетов, которое все чаще рассматривается как самостоятельная управленческая стратегия. В отличие от иерархических структур, такая модель базируется на горизонтальной координации и коллегиальном принятии решений через консорциум вузов-партнеров. Основные преимущества этого подхода – объединение ресурсов, повышение качества и доступности образования, а также усиление конкурентоспособности на глобальном рынке.

Особенно активно сетевые университеты внедряются в Азии. Во Вьетнаме с 2008 года действует Вьетнамо-Германский университет, с 2010 года – Университет науки и технологий в Ханое (при поддержке Франции, язык преподавания – английский). Высокая стоимость обучения в таких вузах создает риск элитарности, но правительство субсидирует их как стратегический ресурс.

Китай пошел по иному пути: с начала 2000-х годов открываются кампусы западных университетов – Ноттингемский университет в Нинбо (с 2004 г.), Нью-Йоркский университет в Шанхае (с 2012 г.). Китайское законодательство жестко регулирует такие проекты (обязательное государственное одобрение), что позволяет импортировать лучшие практики, сохраняя контроль над содержанием образования [4].

Для России, находящейся в процессе пересмотра модели высшего образования, сетевое взаимодействие может стать одним из приоритетных направлений. Оно позволяет, с одной стороны, сохранить интеграцию в мировое образовательное пространство, а с другой – развивать собственные цифровые платформы и исследовательские компетенции в партнерстве с вузами из дружественных стран, не замыкаясь в национальных границах.

Сравнительный анализ показывает, что чистое копирование любой из рассмотренных моделей для России малопродуктивно. Американская модель страдает от рыночного перекоса и опасности сведения образования к технологической подготовке, китайская – от жесткой централизации и проблем совместимости систем, сетевая модель, хотя и привлекательна, требует высокой степени доверия и зрелости институтов.

Однако из каждой модели могут быть извлечены элементы, полезные для синтеза в российской системе управления:

Из американской – культура предпринимательства на кампусе, вовлечение студентов в реальные проектные и исследовательские задачи с первого курса, а также управление на основе данных через интеграцию CRM, LMS и BI в единый цифровой контур.

Из китайской – государственная поддержка «цифрового суверенитета» (создание собственных платформ, не зависящих от западных решений) и целенаправленная политика по встраиванию ценностного и гуманитарного измерения в программы цифровизации, чтобы не допустить негативного исхода, при котором образование перестает быть пространством формирования человеческой личности.

Из сетевой модели – горизонтальные формы координации, совместные образовательные программы и механизмы академической мобильности, которые могут быть реализованы как внутри страны (консорциумы вузов), так и с дружественными зарубежными партнерами.

Для России, которая переходит к собственной системе высшего образования, ключевым вызовом является не допустить технооптимистической иллюзии, будто автоматизация и ИИ решат все проблемы, одновременно избегая пессимистического отрицания технологий. Требуется сбалансированная стратегия «ответственной цифровизации», в которой цифровая трансформация управления рассматривается не как самоцель, а как инструмент развития интеллектуального капитала и сохранения гуманитарной миссии университета. Именно такой подход, сочетающий технологическую модернизацию с ценностным и человеко-центрированным измерением, способен обеспечить российским вузам устойчивые

конкурентные преимущества в новой глобальной конфигурации высшего образования.

Проведенный анализ современных практик и проблем управления высшим образованием в условиях цифровой трансформации позволяет сделать следующие обобщающие выводы:

1. В российской системе управления высшим образованием выявлен феномен формальной цифровизации: аккредитационные и нормативные требования ориентированы на фиксацию факта наличия электронной информационно-образовательной среды, но не оценивают ее реальную управленческую эффективность. Это приводит к разрыву между формальным соответствием вуза минимальным требованиям и его способностью использовать цифровые инструменты для стратегического управления.

2. Адаптивность вузов к цифровой экономике носит крайне неравномерный характер. Вузы-лидеры выстраивают интегрированные цифровые экосистемы, внедряют проектное управление и искусственный интеллект. Большинство университетов сталкивается с треугольником барьеров (инфраструктурный, кадрово-культурный, ресурсный), которые взаимно усиливают друг друга, формируя ловушку низкой адаптивности.

3. Авторская типология цифровых инструментов по их вкладу в интеллектуальный капитал показала, что доминирующий перекос в сторону автоматизации структурного капитала (учетные системы) при дефиците проектов по развитию человеческого капитала и капитала взаимоотношений является ключевой причиной формального характера многих цифровых нововведений.

4. Рынок труда фиксирует устойчивый разрыв между требованиями к адаптивному специалисту и инерционностью образовательных программ. Предложенная модель «трех контуров» (академический, рыночный, институциональный) позволяет системно подойти к синхронизации фундаментальной подготовки, актуальных профессиональных навыков и инфраструктуры, обеспечивающей переход на новый уровень.

5. Сравнительный анализ международных моделей (американской, китайской, сетевой) показал, что прямое копирование любой из них для России малопродуктивно. Однако возможен синтез элементов: предпринимательская культура и управление на основе данных, государственная поддержка цифрового суверенитета и сохранение гуманитарного ядра, горизонтальные формы координации (сетевая модель).

6. Ключевым условием успешной цифровой трансформации выступает не наращивание технологической инфраструктуры, а пересмотр критериев эффективности управления – переход от наличия к результативности цифровых решений, а также целенаправленное развитие интеллектуального капитала и корпоративной культуры вуза.

Список использованных источников

1. Ван, С. Управление высшим образованием в Китае в условиях цифровой трансформации / С. Ван, Б. Ван // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2025. – Т. 25, № 1. – С. 203-213. – DOI 10.22363/2313-2272-2025-25-1-203-213. – EDN EGZICJ.

2. Достижения нового качества и содержания экономического роста России : Монография / Р.Р. Шакеров, А.И. Афонин, А.Ю. Истратий [и др.]. – Саратов : ООО "Амирит", 2025. – 125 с. – ISBN 978-5-00207-909-4. – EDN LANLMI.

3. Жидких, В.П. Развитие высших учебных заведений в условиях цифровой трансформации / В.П. Жидких, А.А. Чекан // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2025. – № 4. – С. 72-80. – DOI 10.18384/2949-5024-2025-4-72-80. – EDN WRDPNY.

4. Краснова, Г.А. Сетевые университеты: зарубежный опыт и международные тенденции / Г. А. Краснова, В.В. Белоус // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. – 2016. – № 4. – С. 22-30. – EDN WZQPDN.

5. Курбацкий, В.Н. основные принципы корпоративной культуры в процессе цифровой трансформации вуза / В.Н. Курбацкий // Управление информационными ресурсами : Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Минск, 28 марта 2025 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2025. – С. 224-225. – EDN ZFSRIZ.

6. Плужникова Н.Н. Цифровизация образования в период пандемии: социальные вызовы и риски // Logos et Praxis. – 2021. – Т. 20, № 1. – С. 15–22. – DOI: <https://doi.org/10.15688/lp.jvolsu.2021.1.2>

7. Подвойский, Г.Л. Дефицит работников в новых условиях развития национальной экономики / Г.Л. Подвойский, В.А. Прокудин // Социально-трудовые исследования. – 2024. – № 2(55). – С. 41-53. – DOI 10.34022/2658-3712-2024-55-2-41-53. – EDN HVOORO.

8. Семенова, Ю.А. будущее образования как объект социально-гуманитарной экспертизы / Ю.А. Семенова // Образовательные ресурсы и технологии. – 2025. – № 1(50). – С. 108-113. – DOI 10.21777/2500-2112-2025-1-108-113. – EDN XUJCCY.

9. Устюжанцева, О. Цифровой университет: инфраструктурная логика и институциональное будущее стран глобального Юга / О. Устюжанцева // Форсайт. – 2025. – Т. 19, № 4. – С. 81-99. – DOI 10.17323/fstig.2025.29082. – EDN RWPQOG.

10. Исследование от «Ростелекома» и «Акселератора ФРИИ»: Развитие умных кампусов // URL: https://www.company.rt.ru/press/news/files/Ростелеком_ФРИИ_Умные_кампусы_final.pdf (дата обращения: 16.05.2026).

Глава 7. РОЛЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ АДАПТИВНОСТИ БИЗНЕСА ПРИ ГЛОБАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЯХ

Глобальные трансформации последнего десятилетия – цифровизация экономики, изменение архитектуры мировых цепочек создания стоимости, ускорение технологического обновления, институциональная турбулентность, рост кадрового дефицита и структурные сдвиги на рынке труда – радикально повысили значение организационной адаптивности. Для бизнеса способность быстро перестраивать производственные, управленческие и кадровые процессы превратилась в условие сохранения устойчивости и конкурентоспособности. В этой новой конфигурации особое место занимает дополнительное профессиональное образование (ДПО), которое все в большей степени выступает не как факультативная образовательная услуга, а как стратегический инструмент обновления компетенций, снижения кадровых рисков и обеспечения гибкости фирмы.

В российской образовательной системе дополнительное профессиональное образование реализуется посредством программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки [4]. Его сущностное отличие от базового профессионального образования состоит в том, что оно ориентировано не на первичное освоение профессии, а на своевременное обновление знаний, совершенствование профессиональных компетенций и приобретение новой квалификации без выхода из профессиональной среды. Именно это качество делает ДПО особо значимым в условиях, когда скорость изменений рынка труда опережает скорость классических образовательных циклов.

В научной литературе ДПО все чаще рассматривается как часть системы непрерывного образования и, шире, как элемент воспроизводства человеческого капитала. Такой подход позволяет интерпретировать его не как периферийный сегмент образовательного рынка, а как механизм поддержания функциональной пригодности работников и организаций к меняющимся требованиям среды [6, 7]. Если базовое образование формирует профессиональный старт, то ДПО обеспечивает поддержание и обновление профессиональной дееспособности в течение всей трудовой жизни.

Для бизнеса это имеет принципиальное значение. В условиях глобальных трансформаций компаниям требуется не столько разовый набор кадров, сколько постоянное согласование компетенций персонала с меняющимися задачами. Следовательно, ДПО становится частью

управленческого механизма, соединяющего потребности фирмы и динамику внешней среды.

Под адаптивностью бизнеса в настоящем исследовании понимается способность организации своевременно распознавать изменения внешней и внутренней среды, перерабатывать их в управленческие решения и перестраивать свои процессы, структуру и компетентностную модель без критической потери устойчивости [8]. Такое понимание выводит адаптивность за пределы простой реакции на кризис: речь идет о непрерывной способности к перенастройке, обучению и организационному обновлению.

В этой логике кадровая подсистема занимает центральное место. Никакие инвестиции в оборудование, программные решения или реструктуризацию не дадут результата, если персонал не способен освоить новые практики, принять новые роли и использовать новые инструменты. Следовательно, адаптивность фирмы в значительной степени зависит от скорости и качества трансформации навыков, а значит – от эффективности институтов обучения взрослых, среди которых ДПО играет ключевую роль [2, 8].

В условиях индустриальной экономики многие профессии сохраняли относительную устойчивость на протяжении десятилетий. Современная экономика функционирует иначе: цифровизация, платформизация, автоматизация, развитие искусственного интеллекта и изменение логистических контуров приводят к ускоренному устареванию ряда квалификаций и одновременному росту спроса на новые сочетания компетенций. OECD указывает, что устойчивость систем навыков основана на возможности быстро обеспечивать рескиллинг, поддержку онлайн-обучения, развитие базовых цифровых навыков, а также навыков адаптивного решения проблем, коммуникации, креативности и сотрудничества [2].

Таким образом, сегодняшняя кадровая политика бизнеса не может ограничиваться наймом «готовых» специалистов. Она должна включать организацию постоянного дообучения, обновления и расширения компетенций работников. ДПО в такой системе выступает каналом перевода внешних изменений в внутренние изменения организации.

С 2025 г. в России начал реализовываться национальный проект «Кадры», ориентированный на обеспечение экономики необходимыми компетенциями и дополнительное вовлечение граждан в занятость [9]. Значимым элементом проекта выступают программы бесплатного переобучения и повышения квалификации. По информации Минтруда России, в 2025 г. по линии нацпроекта новые профессиональные знания получили более 119 тыс. чел. [3]. В 2026 г. перечень доступных

направлений составил 186 профессий, а для отдельных категорий – 213 [3].

Само по себе это число не является исчерпывающим индикатором эффективности, однако оно демонстрирует институциональную готовность государства рассматривать ДПО как инструмент структурной адаптации занятости. В отличие от логики прежних лет, где дополнительное обучение часто воспринималось как мера поддержки отдельных категорий граждан, новая политика всё отчетливее связывает его с перспективными потребностями экономики и долгосрочным кадровым обеспечением.

Для бизнеса это означает изменение условий кадрового воспроизводства. Организации получают возможность использовать государственные инструменты для сокращения издержек на переподготовку и обновление компетенций, а также встраивать ДПО в более широкую стратегию развития персонала.

Официальные данные Минобрнауки позволяют оценить реальные масштабы дополнительного профессионального образования. Согласно сводным материалам министерства, в 2023 отчетном году по дополнительным профессиональным программам обучались 8,38 млн чел., из них 7,51 млн чел. (89,6%) проходили повышение квалификации и 0,87 млн (10,4%) – профессиональную переподготовку [5]. Такая структура демонстрирует явное доминирование моделей краткосрочного обновления компетенций над сценариями полной смены профессионального профиля.

При этом рыночные оценки также свидетельствуют о росте данного сегмента. По сведениям, опубликованным на основе профильных рыночных исследований, за 2020-2024 гг. число обучающихся по программам ДПО в России увеличилось на 28% и достигло 8,5 млн чел. [10]. TAdviser указывает, что в 2024 г. объем рынка дополнительного профессионального образования в России вырос на 15,4% и достиг 168,1 млрд руб. [11] (таблица 7.1).

Из таблицы 7.1 следует, что дополнительное профессиональное образование уже является массовым сегментом образовательного рынка и функционирует как важный институт кадрового обновления. Одновременно видно, что преобладающей формой выступает повышение квалификации, что свидетельствует о практико-ориентированном характере спроса.

Таблица 7.1 – Отдельные показатели развития сферы дополнительного профессионального образования в России [5, 10, 11]

Показатель	Значение	Источник
Численность обучавшихся по ДПП в 2023 отчетном году	8,38 млн чел.	Минобрнауки России [5]
В том числе по программам повышения квалификации	7,51 млн чел. (89,6%)	Минобрнауки России [5]
В том числе по программам профессиональной переподготовки	0,87 млн чел. (10,4%)	Минобрнауки России [5]
Рост числа обучающихся по ДПО за 2020–2024 гг.	+28%	РБК/BusinesStat [10]
Число обучающихся по ДПО в 2024 г.	8,5 млн чел.	РБК/BusinesStat [10]
Объем рынка ДПО в 2024 г.	168,1 млрд руб.	TAdviser [11]

Значительным институциональным событием стало принятие Приказа Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», который вступил в силу с 1 сентября 2025 года и действует до 1 сентября 2031 года [4, 12]. Документ обновил требования к реализации программ, закрепил новую организационную рамку и фактически обозначил переход к следующему этапу институциональной модернизации ДПО.

Значение этого обновления выходит за пределы собственно образовательной сферы. Для бизнеса новый порядок означает повышение прозрачности требований к программам, усиление значимости практической составляющей, большую формализацию результатов обучения и необходимость более внимательного выбора образовательных провайдеров. Следовательно, нормативная модернизация усиливает роль ДПО как элемента не только образовательной, но и кадровой инфраструктуры экономики.

Ещё один важный сдвиг связан с цифровизацией самой системы дополнительного образования. Онлайн-форматы, модульные программы, маркетплейсы ДПО, образовательные платформы и дистанционные модели сопровождения обучения радикально расширили доступность повышения квалификации и переподготовки [13]. Для бизнеса это особенно важно, поскольку позволяет обучать сотрудников без длительного отрыва от работы, адаптировать образовательные траектории к производственному ритму и делать программы более адресными.

Цифровизация ДПО усиливает его адаптационный потенциал: обучение становится не эпизодом, а встраиваемым процессом. Это особенно актуально в условиях быстрого обновления технологий, когда

ценность имеют не длинные абстрактные программы, а короткие практические модули, встроенные в реальный производственный цикл.

Наиболее очевидный механизм влияния ДПО заключается в компенсации дефицита навыков. В условиях, когда существующий набор компетенций сотрудников перестает соответствовать текущим задачам бизнеса, организация сталкивается с альтернативой: либо искать новых работников на внешнем рынке, либо развивать действующий персонал. При дефиците кадров второй путь во многих случаях оказывается не только менее затратным, но и более быстрым.

Позиция Всемирного банка о том, что 23% фирм считают недостаток навыков значимым ограничением деятельности [1], подтверждает универсальность этой проблемы. Для российских компаний, особенно региональных и отраслевых, проблема кадрового дефицита сочетается с ограниченной мобильностью труда и затратностью внешнего найма. В такой ситуации ДПО становится механизмом восполнения дефицита не через замещение, а через трансформацию уже имеющегося кадрового ресурса.

Второй механизм связан с внедрением новых технологий. Любая цифровая трансформация, автоматизация процессов, внедрение аналитических платформ или ИИ-решений требует изменения навыкового профиля работников. Без этого цифровые инвестиции остаются недоиспользованными, а технологические проекты буксуют на стадии фактического освоения.

ОЭСД подчеркивает, что устойчивость систем навыков в кризисных условиях обеспечивается за счет удаленного обучения, базовых цифровых навыков и механизмов быстрого переобучения [2]. Для бизнеса из этого следует очевидный вывод: ДПО – не сопутствующий, а базовый элемент цифровой трансформации. Оно позволяет быстрее перевести технологическое изменение в изменение поведения персонала, а значит – в реальный организационный эффект.

Третий механизм влияния ДПО касается кадровой устойчивости. Организация, сотрудники которой обладают узкой специализацией и редко обновляют знания, оказывается более уязвимой к изменениям: любое перераспределение функций, изменение технологии или уход отдельного специалиста приводит к сбою. Напротив, система регулярного повышения квалификации и переподготовки формирует более гибкий кадровый контур.

Такая гибкость проявляется в нескольких формах:

- возможности совмещать функции,
- быстрее переходить к проектному формату работы,

— осваивать смежные операции, принимать новые роли в организации.

В результате ДПО снижает кадровую инерцию и тем самым повышает адаптивность бизнеса.

Наконец, важнейший, хотя и менее формализуемый механизм связан с организационной культурой. Там, где обучение встроено в кадровую политику, систему оценки, карьерные траектории и управленческие практики, возникает культура непрерывного обновления знаний. Такая культура сама по себе повышает восприимчивость организации к изменениям, поскольку снижает психологическое сопротивление нововведениям и делает обучение нормой, а не исключением [7, 8].

В итоге ДПО влияет не только на набор навыков, но и на качество организационного поведения. Оно формирует способность бизнеса не просто реагировать на вызовы, а воспринимать изменения как нормальную часть развития.

Одним из главных направлений, где роль ДПО становится максимально наглядной, выступает цифровая трансформация. Внедрение CRM- и ERP-систем, систем аналитики данных, цифровых каналов продаж, облачных сервисов и средств автоматизации требует не столько закупки решений, сколько подготовки работников к их применению. Без этого формируется разрыв между технической и организационной зрелостью компании.

ДПО позволяет преодолеть этот разрыв. Краткосрочные программы повышения квалификации делают возможным быстрое освоение новых цифровых инструментов, а профессиональная переподготовка – переход к новым функциональным ролям. Таким образом, дополнительное образование становится каналом, через который технология превращается в устойчивую организационную практику (рисунок 7.1).

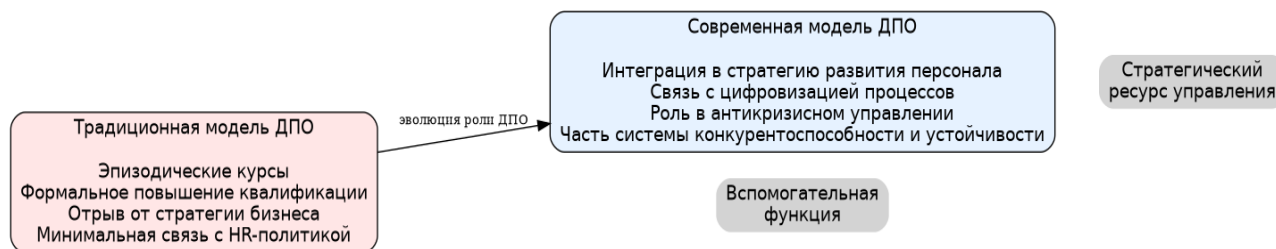


Рисунок 7.1 – Эволюция роли ДПО в системе управления бизнесом

Глобальные трансформации изменяют не только технологии, но и структуру спроса на труд. На первый план выходят междисциплинарные компетенции, способность к работе с данными, коммуникационные и аналитические навыки, а также умение действовать в условиях

неопределенности. Перечень профессий для переобучения по нацпроекту «Кадры» включает как традиционные рабочие профессии, так и новые направления, связанные с информационными системами, ИИ, автоматизированными системами управления, графическими интерфейсами и большими данными [3].

Это означает, что дополнительное профессиональное образование становится механизмом адаптации бизнеса к новому составу востребованных профессий. Компания получает возможность не просто «догонять» рынок труда, а выстраивать внутренние кадровые траектории под будущий спрос (рисунок 7.2).

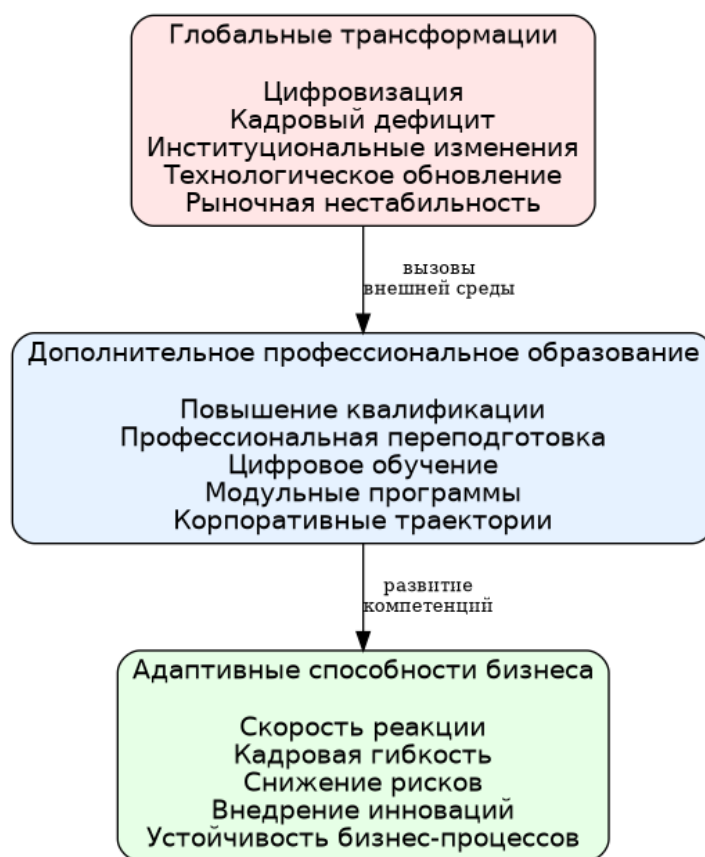


Рисунок 7.2 – Механизм преобразования внешних вызовов в адаптивные способности бизнеса через ДПО

Изменения нормативной среды также требуют постоянного обновления знаний. Новые стандарты качества, цифровые регламенты, требования охраны труда, экологические процедуры, стандарты отчетности и правила взаимодействия с государственными системами требуют регулярного повышения квалификации персонала. В этом смысле ДПО служит механизмом регуляторной устойчивости бизнеса.

Чем быстрее организация обновляет знания сотрудников о новых нормах и процедурах, тем ниже риск штрафов, сбоев, конфликтов с

контролирующими органами и ошибок в операционной деятельности. Следовательно, ДПО – это не только инвестиция в развитие, но и инструмент снижения регуляторных рисков.

Особое значение ДПО приобретает в условиях кризисов. OECD указывает, что устойчивость систем навыков опирается на три группы способностей: абсорбцию шока, адаптацию к нему и его предвосхищение [2]. Быстрый рескиллинг, дистанционное обучение, профессиональная навигация и механизмы оперативного обновления навыков позволяют фирмам продолжать деятельность даже в условиях резких изменений.

Это означает, что компании, встроившие ДПО в свою кадровую стратегию, получают преимущество не только в фазе роста, но и в фазе нестабильности. Их адаптивность оказывается выше, поскольку они располагают отлаженными механизмами изменения навыков и функций персонала.

В настоящее время ключевой проблемой ДПО является его формализация. Во многих случаях обучение проводится ради соблюдения нормативных требований, накопления удостоверений или создания видимости кадрового развития, но не ради решения конкретных задач бизнеса. В результате образовательная активность существует, а адаптивный эффект – нет.

Такая ситуация подрывает доверие к самому институту ДПО. Поэтому важнейшим критерием эффективности становится не число выданных документов, а наличие реальных изменений в компетенциях, процессах и результатах компании.

Для малого и среднего бизнеса проблемой остаются ограниченные ресурсы на системное обучение персонала. Даже при наличии цифровых и дистанционных форматов компании не всегда могут выделить время сотрудников, средства на обучение и ресурсы на последующее внедрение новых практик. Это ведет к тому, что ДПО используется эпизодически и не встраивается в долгосрочную кадровую политику.

Следовательно, для малого бизнеса особую ценность имеют короткие модульные программы, тесно привязанные к прикладным задачам и доступные по стоимости. Государственные механизмы поддержки в этом контексте становятся особенно значимыми.

Быстрый рост рынка ДПО повышает риск неоднородности качества образовательных продуктов. Наличие формальной программы еще не гарантирует ее практической полезности. Для бизнеса это означает необходимость оценки не только стоимости и длительности курса, но и его содержания, состава преподавателей, наличия кейсов, стажировок и возможности переноса знаний в рабочую среду.

Если программа не связана с реальными задачами предприятия, она может не дать эффекта, несмотря на затраченные ресурсы. В этом смысле зрелая модель использования ДПО предполагает более внимательный выбор образовательных партнеров.

Ещё одно ограничение – отсутствие связи между обучением и управленческими решениями. Если программы ДПО существуют отдельно от стратегии компании, системы КРІ, карьерного продвижения и проектной деятельности, их влияние на адаптивность будет ограниченным. Чтобы обучение стало фактором гибкости бизнеса, оно должно быть встроено в логику управления.

Именно поэтому наиболее эффективны те компании, которые связывают ДПО с кадровым резервом, проектными задачами, программами цифровизации и корпоративным развитием.

На основе проведенного анализа можно предложить поэтапную модель использования ДПО как инструмента повышения адаптивности бизнеса.

Первый этап – диагностика дефицитов компетенций. Организация должна определить, какие изменения внешней среды требуют обновления навыков: цифровая трансформация, изменение клиентских требований, новые регуляторные нормы, кадровый дефицит, технологическое обновление.

Второй этап – сегментация образовательных потребностей. Необходимо разделить потребности на краткосрочные (повышение квалификации) и долгосрочные (профессиональная переподготовка), а также по уровням персонала: линейный, экспертный, управленческий.

Третий этап – выбор релевантных провайдеров и форматов. Приоритет получают программы, максимально приближенные к задачам бизнеса, использующие кейсы, проектные задания, стажировки и цифровые форматы сопровождения.

Четвертый этап – интеграция ДПО в кадровую стратегию. Обучение должно быть связано с карьерным продвижением, включением в кадровый резерв, участием в проектах трансформации и системой оценки.

Пятый этап – оценка адаптивного эффекта. Оценке подлежат не только число обученных работников, но и скорость внедрения новых решений, снижение ошибок, повышение производительности, сокращение времени адаптации сотрудников и устойчивость процессов.

Влияние ДПО на бизнес не ограничивается увеличением уровня знаний работников. Оно охватывает кадровую, технологическую, регуляторную и культурную плоскости адаптивности (таблица 7.2).

Таблица 7.2 – Основные эффекты дополнительного профессионального образования для адаптивности бизнеса

Направление влияния	Содержание эффекта	Результат для адаптивности
Обновление навыков	Освоение новых компетенций без вывода работника из профессии	Быстрое приспособление к новым требованиям [2, 4]
Переподготовка	Освоение новой квалификации	Возможность кадровой перестройки без внешнего найма [3, 5]
Поддержка цифровизации	Освоение цифровых платформ и автоматизации	Ускорение технологической адаптации [2, 13]
Регуляторное обновление	Повышение квалификации по новым нормам и процедурам	Снижение правовых и операционных рисков [4, 12]
Организационная культура	Регулярность обучения и включенность персонала	Рост восприимчивости к изменениям [7, 8]

Таким образом, в условиях глобальных трансформаций дополнительное профессиональное образование становится одним из ключевых факторов повышения адаптивности бизнеса. Его значение определяется не только возможностью обновлять квалификацию работников, но и способностью превращать изменения внешней среды в изменения внутренних компетенций и организационного поведения [1, 2, 3].

Современный бизнес сталкивается с ускоренным обновлением технологий, дефицитом навыков, изменением структуры профессий, нормативной турбулентностью и ростом неопределенности. В этих условиях ДПО выступает механизмом, который позволяет не просто компенсировать кадровые разрывы, но и создавать новую конфигурацию устойчивости фирмы – более гибкую, обучаемую и восприимчивую к изменениям.

Наибольший эффект достигается там, где ДПО интегрировано в стратегию компании, кадровую политику, проекты цифровизации и систему оценки результатов. Формальный подход к обучению не обеспечивает адаптивности. Следовательно, для современного бизнеса дополнительное профессиональное образование должно рассматриваться не как издержка, а как инвестиция в способность организации выживать, развиваться и использовать трансформации как ресурс роста.

Список использованных источников

1. Tertiary Education and Skills | Context / World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/tes>.

2. Skills Policies for Resilience / OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/adult-skills-and-work/Skills_Policies_for_Resilience.pdf.
3. Определен перечень профессий для бесплатного переобучения по нацпроекту «Кадры» / Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/employment/340>.
4. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам: Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1312587284>.
5. Доклад о реализации государственной политики в сфере высшего образования и соответствующего дополнительного профессионального образования / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Москва, 2024. URL: <http://static.government.ru/media/files/9FSaRZ2GJ7GRZc1hTICXDQAV9orIaXtI.pdf>.
6. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования. М.: Академия, 2009. 384 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2021. 695 с.
8. Асаул А.Н., Заварин Д.А., Иванов С.Н. Теория и практика разработки управленческих решений. СПб.: АНО ИПЭВ, 2015. 224 с.
9. Национальный проект «Кадры». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/>.
10. За 2020-2024 гг. число учащихся дополнительного профессионального образования в России увеличилось на 28% и достигло 8,5 млн чел. / РБК Исследования рынков. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15612/>.
11. Профессиональное образование в России / TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Профессиональное_образование_в_России.
12. Приказ Минобрнауки РФ от 24.03.2025 N 266 / Контур.Норматив. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=493676>.
13. ВШЭ: Маркетплейс дополнительного профессионального образования / TAdviser. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:ВШЭ:_Маркетплейс_дополнительного_профессионального_образования.
14. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. М.: Эксмо, 2019. 624 с.
15. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2023. 202 с.

Глава 8. ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ДОВЕРИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АКТИВ ТЕЛЕМЕДИЦИНСКОЙ КОМПАНИИ: МНОГОМЕРНАЯ МОДЕЛЬ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Цифровая трансформация системы здравоохранения формирует принципиально новый тип взаимодействия между пациентом и провайдером медицинской помощи. Телемедицина – предоставление медицинских услуг дистанционно с использованием информационно-коммуникационных технологий – превращается из экзотического нишевого продукта в полноправный элемент экосистемы здравоохранения. По данным аналитического агентства BusinesStat, выручка российских клиник от телемедицинских консультаций выросла с 5,6 млрд руб. в 2020 г. до 15,8 млрд руб. в 2024 г., демонстрируя прирост на уровне 35% в годовом выражении [1]. В мировом масштабе рынок телемедицины оценивается в 12,79 млрд долл. с прогнозом роста до 39,7 млрд долл. к 2032 г. [2].

Тем не менее, впечатляющая рыночная динамика сочетается с устойчивым дефицитом потребительского доверия, который ограничивает реализацию потенциала отрасли. По данным мониторингового исследования ВЦИОМ 2025 г., при осведомленности о телемедицине на уровне 59%, доля ее реальных пользователей среди информированной аудитории не превышает 22% [3]. При этом лишь 64% осведомленных россиян «допускают» возможность дистанционной консультации – даже не факт ее использования. Таким образом, разрыв между технической доступностью телемедицины и реальным потребительским поведением носит не технологический, а психологический характер, и барьером выступает именно недоверие.

Данная проблема приобретает особую значимость в контексте стратегии устойчивого развития телемедицинских компаний. Доверие, сформированное посредством маркетинговых инструментов, напрямую определяет конверсию первичных обращений в состоявшиеся консультации, частоту повторных визитов и пожизненную ценность клиента. Следовательно, системное управление доверием является не вспомогательной, а ключевой стратегической функцией маркетинга в телемедицине.

Несмотря на растущее число публикаций, посвященных отдельным аспектам доверия в телемедицине, в отечественной научной литературе по-прежнему ощущается дефицит комплексных исследований, интегрирующих теоретические модели доверия с конкретным

маркетинговым инструментарием. Целью настоящей работы является восполнение этого пробела: разработка многомерной модели потребительского доверия на рынке телемедицины и систематизация маркетинговых инструментов управления каждым измерением доверия применительно к условиям российского рынка.

В классической маркетинговой науке доверие рассматривается как готовность потребителя положиться на способность компании выполнить обещанное и действовать в его интересах [4]. Как указывают Котлер и Келлер, доверие является ключевым элементом построения долгосрочных отношений с потребителями, приобретая особое значение в сфере услуг, где качество не поддается объективной оценке до момента потребления [5]. Гренроос в своей концепции маркетинга взаимоотношений определяет доверие как основу потребительской лояльности, формирующуюся через совокупный опыт взаимодействия клиента с организацией [6].

Применение классических моделей доверия к телемедицине требует их существенной трансформации. В традиционной медицине доверие складывается на двух уровнях: институциональном (к медицинскому учреждению) и межличностном (к конкретному врачу), причем физическое присутствие обеспечивает достаточный объем сигналов доверия – внешний вид клиники, манера поведения врача, наличие дипломов и сертификатов на стенах. Телемедицина как дистанционный сервис вводит принципиально новый третий уровень – технологическое доверие к цифровой платформе и защите персональных данных [7].

Систематический обзор Smith et al. (2025), охвативший 49 исследований доверия в цифровом здравоохранении, подтвердил, что потребительское доверие является сложным многомерным конструктом. Согласно выводам авторов, оно влияет на использование, принятие, одобрение и воспринимаемую полезность цифровых медицинских услуг. При этом доверие потребителей формируется под влиянием таких факторов, как степень человеческого взаимодействия в автоматизированных сервисах, воспринимаемые риски, опасения по поводу конфиденциальности, точность данных, цифровая грамотность, качество вмешательства, удовлетворенность, уровень образования и дохода [8].

Исследование Al-Samarraie et al. (2024), проведенное на выборке 456 пациентов в Саудовской Аравии с применением метода структурного моделирования, выявило контринтуитивный результат: доверие к технологической надежности оказывает большее влияние на намерение использовать телемедицину, чем межличностное доверие к медицинскому персоналу [9]. Этот вывод противоречит традиционным представлениям о примате личного контакта в медицине и указывает на то, что в цифровом

контексте именно технологическое измерение доверия нередко становится первичным барьером или мотиватором использования.

Для контекста российского рынка существенны и данные о роли воспринимаемого риска. Исследование Liu et al. (2024) на 582 китайских пользователях мобильных медицинских сервисов установило, что воспринимаемый риск является ключевым фактором, определяющим уровень онлайн-доверия, тогда как доверие к врачам и доверие к веб-сайту в наибольшей мере влияют на намерение обратиться за услугой [10]. Учитывая сопоставимость социокультурных характеристик российской и китайской аудиторий с точки зрения коллективизма и высокого индекса дистанции власти, данные результаты представляются релевантными для отечественного контекста.

На основе синтеза теоретических источников и результатов эмпирических исследований авторами предлагается трехмерная модель потребительского доверия в телемедицине, которая структурирует данный феномен по трем относительно самостоятельным измерениям и определяет специфические маркетинговые инструменты воздействия на каждое из них (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Трехмерная модель потребительского доверия в телемедицине

Направления измерения доверия	Содержание	Маркетинговые инструменты воздействия
Институциональное (к организации)	Репутация клиники/платформы, наличие лицензий, соответствие регуляторным требованиям, качество бренда	Управление репутацией, PR, получение сертификатов, партнерства со страховщиками, присутствие в рейтингах
Межличностное (к врачу)	Компетентность, опыт, эмпатия, открытость; воспринимаемая квалификация специалиста	Прозрачные профили врачей с фото, образованием, отзывами; контент-маркетинг с участием специалистов; видеовизитки
Технологическое (к платформе)	Надежность и стабильность сервиса, защита персональных данных, качество UX, соответствие стандартам безопасности	Политика конфиденциальности, SSL-сертификаты, простота интерфейса, техподдержка 24/7, гарантии возврата средств

Институциональное доверие отражает восприятие потребителем надежности и легитимности самой организации. В условиях телемедицины, где пациент лишен возможности физически оценить

учреждение, институциональные сигналы (лицензии, сертификаты, репутация бренда, отраслевые рейтинги, партнерства со страховщиками) приобретают особое значение как основные замещающие сигналы качества. С 1 сентября 2025 года в России вступил в силу приказ Минздрава № 193н, обязывающий оформлять заключения по телеконсультациям исключительно в электронном виде, что повышает прозрачность пациентского пути и создает дополнительный институциональный сигнал надежности [11].

Межличностное доверие – это доверие к конкретному врачу: его компетентности, эмпатии, профессиональной этике. В телемедицине, где врач и пациент разделены физически, ключевыми сигналами межличностного доверия становятся информационные суррогаты прямого контакта: подробный профиль специалиста (фотография, биография, перечень компетенций, опыт работы), видеовизитка, история отзывов от предыдущих пациентов. Как показало исследование IPG Health, доверительные отношения с врачом повышают удовлетворенность лечением на 70%, что подчеркивает экономическую значимость формирования межличностного доверия [12].

Технологическое доверие охватывает уверенность пациента в надежности, стабильности и безопасности цифровой платформы. Оно включает как функциональные аспекты (качество видеосвязи, удобство интерфейса, скорость загрузки, отсутствие технических сбоев), так и аспекты безопасности (защита персональных медицинских данных, соответствие требованиям 152-ФЗ «О персональных данных»). Исследование Richardson et al. (2024) выявило, что недоверие к системам – прежде всего в части безопасности данных – упоминается в 27% публикаций о барьерах телемедицины [13].

Принципиально важным является то, что три направления измерения доверия взаимосвязаны и взаимно влияют друг на друга. Подрыв технологического доверия (например, утечка данных) немедленно трансформируется в снижение институционального доверия. Напротив, высокий уровень межличностного доверия к врачу способен частично компенсировать неудобство технологической платформы. Это означает, что маркетинговая стратегия управления доверием должна быть комплексной и охватывать все три измерения одновременно.

Анализ данных российских исследовательских организаций позволяет составить объемную картину текущего уровня и динамики потребительского доверия к телемедицине (таблица 8.2).

Таблица 8.2 – Динамика ключевых индикаторов доверия к телемедицине в России, 2020-2024 гг.

Показатель	2020	2022	2024	Источник
Выручка рынка телемедицины, млрд руб.	5,6	10,2	15,8	BusinesStat, 2025
Осведомленность о телемедицине, %	62	н/д	59	ВЦИОМ, 2025
Доля пользователей среди осведомленных, %	8	14	22	ВЦИОМ, 2025
Доверие к телемедицине в городах-миллионниках, %	25	38	60+	Mains, 2025
Доверие у молодежи 18-25 лет, %	н/д	н/д	~70	Mains, 2025
Доверие у лиц старше 60 лет, %	н/д	н/д	~20	Mains, 2025
Рост рынка год к году, %	н/д	н/д	35	BusinesStat, 2025

Данные таблицы 8.2 свидетельствуют о поступательном, однако неравномерном росте потребительского доверия. За пятилетний период доля пользователей среди осведомленной аудитории выросла почти втрое, что на фоне трехкратного роста объема рынка подтверждает тезис о взаимообусловленности доверия и экономической активности в отрасли.

Вместе с тем данные фиксируют ряд проблемных зон. Во-первых, значительный разрыв между осведомленностью (59%) и готовностью к использованию (64% допускают возможность обращения, 22% действительно обращались) указывает на то, что информирование о телемедицине является необходимым, но недостаточным условием формирования доверия. Во-вторых, резкая возрастная дифференциация – 70% доверяющих среди молодежи 18-25 лет против 20% среди лиц старше 60 лет – определяет необходимость сегментированного подхода к маркетинговым коммуникациям [3].

Исследование НИУ ВШЭ выявило парадоксальную для российского рынка тенденцию: высокообразованные и финансово обеспеченные потребители реже доверяют телемедицине, предпочитая тщательно выбирать специалиста при очном приеме [3]. Это противоречит общемировой практике, где именно обеспеченные слои населения являются авангардом адаптации технологических инноваций, и указывает на наличие культурно-специфических барьеров доверия на российском рынке.

Заслуживает внимания и замедление роста аудитории телемедицины в первом квартале 2025 года – 9,8 тысячи обратившихся против 12,7 тысячи за аналогичный период 2024 года по данным платформы N3.Health [14]. Это свидетельствует о том, что рост рынка, обусловленный в том числе ковид-эффектом вынужденного использования, постепенно

нормализуется, а устойчивая динамика в будущем будет определяться именно качеством доверия, а не внешними форс-мажорными обстоятельствами.

Концепция «треугольного маркетинга» Котлера, выделяющая внешний (к потребителю), внутренний (к сотрудникам) и интерактивный (от сотрудников к потребителям) маркетинг, формирует системный каркас для понимания того, на каких уровнях должны применяться инструменты управления доверием [5]. Применительно к телемедицине этот каркас расширяется добавлением «технологического» уровня, опосредующего взаимодействие на всех трех классических уровнях.

На основе систематизации актуальных научных работ и практического опыта российских телемедицинских платформ ниже рассмотрены ключевые маркетинговые инструменты формирования доверия:

1) Управление онлайн-репутацией (ORM/SERM). Репутация телемедицинской компании формируется в цифровой среде через совокупность упоминаний, отзывов, рейтингов и тональности публикаций в медиапространстве. Системы ORM (Online Reputation Management) обеспечивают мониторинг и управление репутацией на всех ключевых платформах – агрегаторах медицинских услуг («ПроДокторов», «НаПоправку»), маркетплейсах отзывов, социальных сетях. Системы SERM (Search Engine Reputation Management) позволяют продвигать положительные материалы в верхние позиции поисковой выдачи, формируя первое впечатление о платформе еще до момента обращения пациента. Практика показывает, что грамотная работа с отзывами обеспечивает рост числа консультаций на 40% за год при условии верификации специалистов и прозрачной модерации отзывов [15].

2) Работа по формированию прозрачности и информационной открытости. Информационная асимметрия между пациентом и врачом особенно выражена в телемедицине, где отсутствует физический контакт. Маркетинговый инструментарий прозрачности включает: подробные профили врачей (фотография, биография, специализация, стаж, ученая степень, перечень дипломов и сертификатов), публикацию лицензий и разрешений в открытом доступе, прозрачное ценообразование с детализацией каждого пункта, ясное описание процесса консультации и гарантий конфиденциальности. С введением обязательного электронного оформления телемедицинских заключений (приказ Минздрава № 193н, 2025) прозрачность пациентского пути значительно возросла, что создает новые возможности для маркетинговой коммуникации [11].

3) Социальные доказательства. Феномен социального доказательства (social proof) приобретает в телемедицине особое значение: при

отсутствии возможности лично оценить качество услуги пациенты в значительной мере опираются на опыт других. Ключевые инструменты включают: системы рейтингов и отзывов с верификацией подлинности (предотвращение фальсификаций), истории успеха и конкретные кейсы с деидентифицированными данными пациентов, отраслевые награды и упоминания в авторитетных медиа, партнерства со страховыми компаниями и крупными работодателями как индикаторы институционального признания. Исследование в рамках модели принятия технологий подтверждает, что субъективные нормы – мнения значимых для потребителя людей – являются значимым предиктором намерения использовать телемедицину наряду с воспринимаемой полезностью [16].

4) Контент-маркетинг и просветительская деятельность. Образовательный контент решает двойную задачу: снижает воспринимаемую неопределенность, формируя у пациентов реалистичные ожидания от телемедицины, и одновременно демонстрирует экспертизу специалистов платформы. Эффективные форматы включают: экспертные статьи и блоги на медицинские темы, видеоролики с участием врачей (ответы на частые вопросы, разъяснение заболеваний), вебинары с возможностью задать вопросы в реальном времени, подкасты с медицинскими экспертами, инфографику и чек-листы здоровья. Исследования подтверждают, что пациенты, регулярно потребляющие образовательный контент платформы, записываются на консультации значительно чаще, формируя органическую воронку конверсии [15].

5) Качество пользовательского опыта. Пользовательский опыт непосредственно формирует технологическое доверие. Ключевые элементы: интуитивно понятный интерфейс мобильного приложения и веб-сайта с минимальным числом шагов до начала консультации, стабильность видеосвязи (по оценкам операторов, технические сбои в ходе консультации снижают вероятность повторного обращения на 60-70%), круглосуточная служба технической поддержки, удобство записи и переноса приема, напоминания в мессенджерах. В среде, где стоимость привлечения нового пациента выросла за три года почти на 300% [17], качество пользовательского опыта, удерживающего пациентов от оттока, приобретает прямое финансовое измерение.

6) Персонализация и омниканальные коммуникации. Персонализация воздействует преимущественно на эмоциональную составляющую доверия – ощущение, что сервис знает пациента и заботится именно о нем. Инструментарий включает: CRM-системы, агрегирующие историю обращений и предпочтения пациента; персонализированные рекомендации врачей на основе симптомов и анамнеза; триггерные рассылки с напоминаниями о профилактических

осмотрах; индивидуальные программы наблюдения при хронических заболеваниях. Согласно данным о рынке медицинских услуг, внедрение голосовых помощников и персонализированных воронок привлечения в медицине обеспечивает прирост конверсии до 12-25% [18].

7) Гарантии и механизмы снижения рисков. Гарантии снижают психологический барьер первого обращения, трансформируя воспринимаемый риск из потенциально невозвратного в управляемый. Ключевые инструменты: гарантия возврата средств при неудовлетворенности консультацией (практика показывает прирост конверсии новых пользователей на 25% при введении данной гарантии [15]), бесплатный пробный период или первая укороченная консультация, страхование профессиональной ответственности врачей и возможность бесплатного повторного обращения при необходимости уточнения. Гарантийный маркетинг особенно эффективен для преодоления барьера первого обращения у аудитории с высоким воспринимаемым риском — прежде всего у пожилых пациентов.

Интеграция предложенной трехмерной модели с систематизированным инструментарием позволяет сформировать матрицу соответствия, наглядно демонстрирующую, на какое измерение доверия преимущественно воздействует каждый инструмент (таблица 8.3).

Таблица 8.3 – Матрица соответствия маркетинговых инструментов и измерений доверия в телемедицине

Маркетинговый инструмент	Институциональное доверие	Межличностное доверие	Технологическое доверие	Ключевая метрика
Управление онлайн-репутацией (ORM/SERM)	★★★	★★☆	★★☆	Средний рейтинг, NPS
Прозрачность (профили врачей, лицензии, цены)	★★☆	★★★★	★★☆	Глубина просмотра профилей, конверсия
Социальные доказательства (отзывы, рейтинги, кейсы)	★★☆	★★★★	★★☆	Число отзывов, доля повторных обращений
Контент-маркетинг (статьи, видео, вебинары с врачами)	★★☆	★★★★	★★☆	Охват, вовлеченность, записи после контакта
Качество пользовательского опыта (UX/UI)	★★☆	★★☆	★★★★	CSAT, время до первой консультации, отток

Персонализация взаимодействия	★★☆	★★★	★★☆	Частота повторных обращений, LTV
Гарантии и снижение рисков (возврат средств, бесплатный пробный период)	★★★	★★☆	★★★	Конверсия новых пользователей
Оmnikanальные коммуникации (CRM, мессенджеры, напоминания)	★★☆	★★★	★★☆	Retention rate, открываемость рассылок

Условные обозначения интенсивности воздействия: ★★★ – высокая, ★★☆ – средняя, ★☆☆ – низкая.

Анализ матрицы позволяет сформулировать ряд стратегических выводов. Во-первых, ни один инструмент в отдельности не обеспечивает равномерного воздействия на все три измерения доверия, что обосновывает необходимость комплексного подхода к маркетингу доверия. Во-вторых, институциональное доверие наиболее эффективно формируется через управление онлайн-репутацией и гарантийный маркетинг. В-третьих, межличностное доверие является наиболее «многовекторным» измерением: на него влияют прозрачность, социальные доказательства, контент-маркетинг и персонализация. В-четвертых, технологическое доверие требует фокусного воздействия через качество UX и механизмы снижения рисков – инструменты, которые часто недооцениваются маркетинговыми командами в пользу коммуникационных активностей.

Традиционно доверие рассматривается как условие совершения сделки, то есть как средство достижения краткосрочной конверсии. Авторы предлагают расширенную концепцию, в рамках которой доверие трактуется как долгосрочный стратегический нематериальный актив телемедицинской компании, генерирующий денежные потоки через несколько механизмов.

Модель «Доверие – Поведение – Ценность» (далее – ДПЦ) описывает следующую причинно-следственную цепочку: рост уровня доверия (D) по каждому из трех измерений → изменение потребительского поведения (P) → генерация клиентской ценности (Ц) для компании.

На поведенческом уровне (P) рост доверия трансформируется в: повышение коэффициента конверсии (CR) посетителей платформы в

состоявшихся пациентов; рост частоты повторных обращений (Retention Rate); увеличение готовности рекомендовать сервис знакомым (Net Promoter Score, NPS); снижение ценовой чувствительности (готовность платить премиум-цену за доверенного провайдера). На уровне ценности (Ц) поведенческие изменения транслируются в: рост пожизненной ценности клиента (Customer Lifetime Value, LTV); снижение затрат на привлечение новых пациентов через органические рекомендации; повышение рыночной доли и устойчивость конкурентного положения компании; рост стоимости нематериальных активов (бренда, клиентской базы) при оценке бизнеса.

Операционализация модели ДПЦ в практике телемедицинской компании предполагает регулярное измерение интегрального индекса доверия (далее – ИИД) – сводного показателя, агрегирующего оценки по трем измерениям. Индекс должен формироваться на основе: прямых опросов пациентов (мини-анкета из 6-9 вопросов в конце консультации); анализа поведенческих метрик платформы (конверсия, повторные визиты, отток); мониторинга внешней репутации (средний рейтинг на агрегаторах, тональность упоминаний). Регулярное отслеживание ИИД в разрезе трех измерений позволяет своевременно обнаруживать зоны деградации доверия и перераспределять маркетинговые ресурсы в пользу наиболее дефицитного измерения.

Ключевым практическим следствием анализа российского рынка является необходимость дифференцированных стратегий формирования доверия для различных сегментов потребителей. Выделим три приоритетных сегмента с точки зрения специфики барьеров доверия:

1) Молодежный сегмент (18-35 лет). Для данной аудитории характерны высокий начальный уровень технологического доверия и относительно низкий порог первого обращения. Однако именно молодые пользователи обладают наиболее высокими ожиданиями к качеству UX: любое техническое неудобство (долгая загрузка, плохая видеосвязь, неудобная запись) воспринимается ими несоразмерно болезненно. Маркетинговый фокус для данного сегмента – качество технологической платформы, скорость сервиса, социальные доказательства в форматах, привычных для цифровых нативов (короткие видеоотзывы, рейтинги с фотографиями врачей), присутствие в социальных сетях.

2) Средневозрастной сегмент (36-60 лет). Данная аудитория демонстрирует наибольшую экономическую активность и наиболее высокую частоту обращений к медицинским услугам. Ключевым барьером доверия является опасение относительно качества диагностики без физического осмотра. Маркетинговый фокус – прозрачность квалификации врачей, четкое позиционирование телемедицины как

дополнения к очному приему (а не его замены), демонстрация конкретных клинических кейсов успешной дистанционной диагностики, подробные профили специалистов с верифицированными отзывами.

3) Старший сегмент (60+ лет). Наиболее сложная с точки зрения формирования доверия аудитория. Исследование Johnson et al. (2025) среди пожилых пациентов с хронической болезнью почек показало, что они нуждаются не столько в убеждении в пользе телемедицины, сколько в практической поддержке при освоении технологии: «вокруг так много того, чего я не понимаю» [19]. Маркетинговый фокус – упрощенный интерфейс, пошаговые видеоинструкции, возможность подключения через помощь близких, телефонная служба поддержки (не только чат), гибридные форматы (первичный прием очно, последующие – дистанционно).

Потребительское доверие на рынке телемедицины представляет собой сложный многомерный конструкт, формирующийся одновременно на трех уровнях: институциональном, межличностном и технологическом. Разрыв между технической доступностью телемедицины и реальным потребительским поведением (59% осведомленности против 22% фактических пользователей на российском рынке) носит не технологический, а психологический характер, определяясь прежде всего дефицитом доверия.

Предложенная трехмерная модель доверия позволяет телемедицинским компаниям перейти от интуитивного к системному управлению доверием потребителей. Матрица соответствия маркетинговых инструментов и измерений доверия обеспечивает стратегическое распределение ресурсов: управление репутацией и гарантийный маркетинг формируют институциональное доверие; прозрачность, социальные доказательства и контент-маркетинг – межличностное; качество UX и снижение рисков – технологическое.

Концепция доверия как стратегического нематериального актива (модель «Доверие–Поведение–Ценность») позволяет обосновать инвестиции в маркетинг доверия через их связь с измеримыми финансовыми результатами: ростом конверсии, повторных обращений, пожизненной ценности клиента и NPS. В условиях растущей конкуренции на рынке телемедицины и стремительного роста стоимости привлечения пациентов системное управление доверием становится ключевым фактором устойчивого развития телемедицинских компаний.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка и валидация интегрального индекса доверия (ИИД) для телемедицинского рынка России; лонгитюдное изучение динамики доверия по мере накопления пациентами опыта использования

телемедицины; сравнительный анализ эффективности маркетинговых инструментов формирования доверия в различных сегментах потребителей методом полевого эксперимента.

Список использованных источников

1. BusinesStat. Анализ рынка телемедицины в России в 2020-2024 гг., прогноз на 2025-2029 гг. М.: BusinesStat, 2025. URL: <https://businesstat.ru/catalog/id79104/> (дата обращения: 01.11.2025).
2. MAR CONSULT. Прогноз роста рынка телемедицины в России в 2025 году и ключевые тренды // Русский врач. 2025. URL: <https://rusvrach.ru/node/15672> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Аналитический центр ВЦИОМ. Телемедицина в России: спрос и предложение: аналит. обзор. М., 17 июня 2025. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/telemedicina-v-rossii-spros-i-predlozhenie> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. 15-е изд. СПб.: Питер, 2021. 848 с.
5. Kotler P., Keller K.L. Marketing management. 16th ed. Hoboken: Pearson, 2022. 768 p.
6. Grönroos C. Service management and marketing: managing the service profit logic. 4th ed. Chichester: Wiley, 2015. 505 p.
7. Данилова М.М. Телемедицина: организационные и правовые аспекты. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. 192 с.
8. Smith J. et al. A systematic review of consumers' and healthcare professionals' trust in digital healthcare // npj Digital Medicine. 2025. Vol. 8. Art. 115. DOI: 10.1038/s41746-025-01510-8.
9. Al-Samarraie M. et al. Trust: how it affects the use of telemedicine in improving access to assistive technology to enhance healthcare services // Patient Preference and Adherence. 2024. Vol. 18. P. 1615–1628. DOI: 10.2147/PPA.S465803.
10. Liu X. et al. Factors influencing patients' online trust in the context of mobile healthcare in China // Frontiers in Public Health. 2024. Vol. 12. DOI: 10.3389/fpubh.2024.1234567.
11. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 11.04.2025 № 193н «Об утверждении порядка организации и оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий». URL: <https://sqns.ru/telemedicina-po-novomu/> (дата обращения: 01.11.2025).
12. IPG Health. Healthcare marketing trends shaping 2025 and beyond. N.Y.: IPG Health, 2024. URL: <https://mbschool.ru/faq/articles/chto-takoe-meditsinskij-marketing/> (дата обращения: 01.11.2025).

13. Richardson K. et al. Barriers to telehealth uptake and use: a scoping review // BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24. DOI: 10.1186/s12913-024-10123-4.

14. Здравоохранение в режиме онлайн: главные тенденции отрасли телемедицины на 2025 год // IF24.RU. 30 мая 2025. URL: <https://www.if24.ru/zdravoohranenie-v-rezhime-onlain/> (дата обращения: 01.11.2025).

15. Телемедицина в России: от эксперимента к повседневности // Sostav.ru. 2025. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/267684/62846> (дата обращения: 01.11.2025).

16. Frank D. A. et al. The role of trust as the facilitator and contingency factor in the adoption of digital healthcare services: a telemedicine context // Computers in Human Behavior. 2025. DOI: 10.1016/j.chb.2025.108629.

17. Тренды маркетинга в медицинском рынке России 2025 // РБК Компании. 28 июня 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Zh7cif91B6/trendyi-marketinga-v-meditsinskom-ryinke-rossii-2025/> (дата обращения: 01.11.2025).

18. Что ждет маркетинг медицинских услуг в 2025 году: прогнозы, тренды и главные итоги года // ITB Company. 4 марта 2025. URL: <https://itb-company.com/blog/stati/medichinskyi-marketing-v-2025-gody> (дата обращения: 01.11.2025).

19. Johnson M. et al. Improving consumer trust in digital health: a mixed methods study involving people living with chronic kidney disease // Digital Health. 2025. Vol. 11. DOI: 10.1177/20552076241312440.

20. Kumar S. et al. A comprehensive review on exploring the impact of telemedicine on healthcare accessibility // Cureus. 2024. Vol. 16, № 3. DOI: 10.7759/cureus.56854.

21. Kamal S.A., Shafiq M., Kakria P. Investigating acceptance of telemedicine services through an extended technology acceptance model (TAM) // Technology in Society. 2020. Vol. 60. DOI: 10.1016/j.techsoc.2019.101212.

22. Симонян Т.В., Кизим А.А. Маркетинг услуг: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2023. 156 с.

23. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Маркетинг в здравоохранении : учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2023. 184 с.

24. Ковалева А.М. Цифровое здравоохранение: вызовы и перспективы. М.: Проспект, 2023. 168 с.

25. Телемедицина в ДМС: от эксперимента к норме – тренды и статистика 2024-2025 // Коммерсантъ. 2 июня 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7757416> (дата обращения: 01.11.2025).

Глава 9. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА

В современных условиях важно изучать и понимать тенденции и тренды, которые сложились на текущий момент. Для этого предприятиям необходимо проводить исследования внешней среды для выявления факторов, определяющих условия их функционирования и влияющих на формирование, развитие и трансформацию каналов распределения продукции.

Оценка емкости российского мебельного рынка через розничные продажи мебели на внутреннем рынке показала, что в 2021-2025 гг. российский он прошел через четыре отчетливо различающихся этапа: посткризисное восстановление спроса в 2021 г. (рост на 7,2 %) до 484,0 млрд руб., резкую структурную перестройку в 2022 г. (рост на 6,2 % до 514,0 млрд руб.), фазу импортозамещающего восстановительного роста в 2023-2024 гг. (рост на 5,8 % до 544,0 млрд руб. и на 9,0 % до 593,0 млрд руб. и последующего замедления потребительского сегмента в 2025 г. (рост на 4,7 % до 621,0 млрд руб.) [1, 2]. Таким образом, за анализируемый период общий объем рынка вырос в 1,3 раза (на 28,3 %) с 484 млрд руб. в 2021 г. до 621,0 млрд руб. в 2025 г. Однако в сопоставимых ценах динамика была менее устойчивой: рынок сократился на 12,0% с 654,0 млрд руб. в 2021 г. до 618,0 млрд руб. в 2024 г. Тем самым даже к 2025 г. рынок в реальном выражении лишь приблизился к докризисной базе и составил около 91% уровня 2021 г. Иными словами, номинальный рост рынка в 2022-2025 гг. в значительной степени обеспечивался ценовым фактором, тогда как физический объем спроса восстановился не полностью.

Одновременно производство мебели росло быстрее розничного спроса. По данным Росстата, в ценах 2024 г. его объем увеличился в 1,4 раза (на 40,2 %) с 391,0 млрд руб. в 2021 г. до 548,0 млрд руб. в 2025 г. [1, 4]. Следовательно, в рассматриваемом периоде стоимостное расширение рынка лишь частично отражало реальный рост потребления. Наиболее заметный разрыв между денежной и физической динамикой проявился в 2022 г., когда номинальный оборот увеличился, но продажи в сопоставимых ценах сократились на 15,0 % [1]. Это свидетельствует о том, что значительная часть прироста была обусловлена инфляционным фактором, удорожанием продукции и перестройкой товарного предложения. В 2025 г. обозначилось сокращение рынка: по данным АМДПР, в денежном выражении производство мебели выросло до 548,0 млрд руб. (на 5,4 %), однако в натуральном выражении ситуация была

существенно слабее [2, 3]. Формально общий выпуск достиг 98 млн ед. (на 1,1 %), но внутри рынка наблюдалась разнонаправленная динамика: выпуск бытовой мебели сократился на 3,3 %, тогда как офисной и торговой увеличился на 15,6 %. Сама ассоциация указывает, что при использовании сопоставимой методики динамика 2025 г. фактически отражает спад, а не расширение рынка. Поэтому 2025 г. корректно характеризовать как этап замедления массового спроса при сохранении стоимостной устойчивости отрасли.

Структура мебельного рынка в 2021-2025 гг. также претерпела изменения. В потребительском сегменте ключевое значение сохраняли кухонная и корпусная мебель: по данным отраслевых обзоров, именно эти категории оставались наиболее востребованными, в них нуждались более 30% опрошенных покупателей [1]. В 2024 г. наибольшие темпы роста производства демонстрировали корпусная мебель (на 15,0 %) и мебель для кухни (на 14,2 %), тогда как мягкая мебель росла заметно медленнее (на 4,3 %), а офисная лишь на 2,0 % [1]. По оценке АМДПР, в 2025 г. производственные акценты сместились: доля офисной мебели в общей структуре выпуска повысилась с 23,7 до 26,6 %, а соотношение продаж в сегментах B2C и B2B/B2G практически сравнялось. Это позволяет сделать вывод о постепенном переходе рынка от преимущественно бытовой модели спроса к более сбалансированной структуре, в которой усиливается роль корпоративных заказов [2, 3].

Существенные изменения произошли и в соотношении отечественной и импортной продукции. Если в 2021 г. импорт мебели в Россию составлял 2,37 млрд долл., то в 2022 г. он сократился до 1,76 млрд долл., а в 2023 г. еще до 1,63 млрд долл. По оценкам РБК, доля импорта в потреблении мебели к этому моменту снизилась до 24,4 %. Более поздние оценки показывают сохранение той же тенденции: по данным аналитических материалов «Делового профиля», доля импорта уменьшилась с 41,3 % в 2020 г. до 20,7 % в 2024 г. и до 18,7 % в 2025 г. Соответственно, доля внутреннего производства в структуре потребления возросла до 81,3 %. Одновременно изменилась и география поставок: европейское направление утратило прежнее значение, а зависимость рынка стала в большей степени смещаться в сторону Китая, Юго-Восточной Азии и других дружественных стран [1, 4]. Таким образом, в 2021-2025 гг. мебельный рынок России развивался в русле импортозамещения и усиления национальной производственной базы.

Высокой оставалась и степень конкуренции, однако сама организация рынка заметно трансформировалась. По данным РБК, после многолетнего сокращения в 2023 г. число сетевых мебельных магазинов вновь увеличилось и достигло 13 885 точек, что отражало завершение

острой фазы уходом с рынка менее устойчивых участников и адаптацию торговых сетей к новой конъюнктуре. Одновременно усиливался онлайн-канал: объем интернет-торговли мебелью и предметами интерьера в 2023 г. достиг 313,4 млрд руб., а переток покупателей из традиционной розницы в онлайн прямо обозначался как один из ключевых источников развития рынка. [1] В 2025 г. конкурентная напряженность дополнительно усилилась: по данным «Коммерсанта», число новых юридических лиц и ИП с основным видом деятельности «производство мебели» сократилось на 16,5 % к аналогичному периоду предыдущего года, что связывалось со снижением спроса, ростом конкуренции и усложнением положения небольших производителей. Следовательно, рынок характеризуется не только высокой насыщенностью, но и продолжающейся консолидацией, при которой преимущество получают финансово более устойчивые предприятия и компании с развитыми цифровыми каналами продаж [5].

Для проведения кластерного анализа российского рынка производства мебели была сформирована аналитическая совокупность предприятий, относящихся к ОКВЭД 31 «Производство мебели» [6]. В широком понимании рынок включает около 39-44 тыс. хозяйствующих субъектов, включая юридические лица и индивидуальных предпринимателей. Однако для целей количественного анализа по показателю выручки использовалась более узкая выборка организаций, имеющих раскрытую бухгалтерскую отчетность [7]. Такой подход обусловлен необходимостью сопоставимости данных и возможности расчета единого ключевого признака.

В качестве основного параметра кластеризации выбран средний объем выручки от реализации предприятий мебельной промышленности. Метод анализа – k-means с заранее заданным числом кластеров, равным 5. Методологически для полного анализа за 2021-2025 гг. по каждому предприятию должна определяться средняя выручка за период, после чего организации группируются по уровню экономического масштаба. Выделение пяти кластеров позволяет разграничить крупнейших федеральных производителей, крупные межрегиональные компании, развитые региональные предприятия и средний массовый сегмент рынка. Данные таблицы 1 отражают результаты группировки предприятий российского рынка производства мебели по масштабу выручки от реализации.

В качестве основного классификационного признака использован интервал выручки, выраженный в млрд. руб., что позволяет разделить предприятия не только по количественным параметрам, но и по предполагаемому масштабу рыночного присутствия. В результате выделено пять кластеров, последовательно отражающих переход от

крупнейших федеральных производителей к средним региональным и межрегиональным предприятиям.

Кластер 1 включает крупнейших федеральных производителей со средним размером выручки 21,01 млрд. руб. Данная группа объединяет наиболее масштабных участников рынка, которые обладают значительной производственной базой, развитой системой сбыта и высокой узнаваемостью на федеральном уровне. Предприятия этого кластера можно рассматривать как лидеров отрасли, определяющих основные тенденции развития мебельного производства.

Таблица 9.1 – Классификация предприятий российского рынка производства мебели по результатам кластерного анализа доли рынка и объема выручки за 2021-2025 гг.

Кластер	Название категории	Логика отнесения	Средняя величина выручки, млрд руб.
1	Крупнейшие федеральные производители	Лидеры отрасли с максимальным масштабом выручки, широкой географией продаж и высокой узнаваемостью на федеральном рынке.	21,01
2	Крупные федеральные производители второго эшелона	Предприятия федерального масштаба, уступающие лидерам по объему выручки, но сохраняющие широкое присутствие на рынке.	8,10
3	Крупные межрегиональные производители	Предприятия с выраженной производственной и сбытовой базой, работающие не только в своем регионе, но и на нескольких региональных рынках.	3,30
4	Развитые региональные производители с межрегиональным присутствием	Предприятия, для которых основной рынок связан с регионом базирования, но часть продаж уже выходит за его пределы.	1,32
5	Средние региональные и межрегиональные производители	Предприятия среднего масштаба, которые уже превышают уровень локального малого бизнеса и постепенно реализуют потенциал расширения за пределы региона.	0,28

Кластер 2 представлен крупными федеральными производителями второго эшелона. Средний размер выручки в данной группе составляет 8,10 млрд руб. Эти компании уступают лидерам рынка по абсолютному масштабу деятельности, однако сохраняют признаки федерального

присутствия: широкую географию продаж, устойчивые каналы реализации и значимую долю в отдельных сегментах мебельного рынка.

Кластер 3 объединяет крупных межрегиональных производителей со средним объемом выручки в 3,30 млрд руб. Для этой группы характерно наличие развитой производственной и сбытовой инфраструктуры, позволяющей работать не только в регионе базирования, но и на нескольких региональных рынках. Такие предприятия занимают промежуточное положение между федеральными игроками и сильными региональными производителями.

Кластер 4 включает развитых региональных производителей с межрегиональным присутствием. Диапазон выручки по данному кластеру составляет в среднем 1,32 млрд руб. Основной рынок таких предприятий, как правило, связан с реализацией в других крупных регионах, но без выхода на федеральный уровень. Это позволяет рассматривать их как устойчивых региональных игроков, обладающих потенциалом дальнейшего расширения.

Кластер 5 представлен средними региональными и межрегиональными производителями со средним объемом выручки 0,28 млрд руб. Основной рынок таких предприятий, как правило, связан с регионом их расположения, однако часть продукции реализуется за его пределами. Данная группа отражает нижний уровень анализируемой совокупности предприятий, однако ее участники уже превышают масштаб локального малого производства. Такие компании могут иметь устойчивые позиции на региональном рынке и потенциал постепенного выхода на межрегиональный уровень.

Таблица 9.2 отражает распределение предприятий российского рынка производства мебели по пяти кластерам, сформированным на основе масштаба выручки.

Представленная группировка позволяет оценить не только численность предприятий в каждом сегменте, но и вклад соответствующих групп в совокупный объем выручки отрасли. Это дает возможность выявить структуру рынка с позиции концентрации, масштаба деятельности и роли отдельных групп производителей.

Наиболее малочисленным является кластер 1 – крупнейшие федеральные производители. В него вошло 8 предприятий, что составляет только 0,1 % от общего числа анализируемых организаций. При этом сумма выручки данного кластера достигает 168,1 млрд руб., или 4,2 % совокупной выручки. Это показывает, что данная группа представлена единичными, но очень крупными участниками рынка, обладающими федеральным масштабом деятельности и высокой рыночной устойчивостью.

Таблица 9.2 – Структура кластеров предприятий российского рынка производства мебели по объему совокупной выручки и числу организаций за 2021-2025 гг.

Кластер	Название категории	Выручка от реализации продукции кластера		Размер кластера по числу предприятий	
		сумма, млрд руб.	удельный вес, %	число, ед.	удельный вес, %
1	Крупнейшие федеральные производители	168,1	4,2	8	0,1
2	Крупные федеральные производители второго эшелона	202,4	5,1	25	0,4
3	Крупные межрегиональные производители	604,4	15,2	184	2,6
4	Развитые региональные производители с межрегиональным присутствием	1 353,0	33,9	1 025	14,4
5	Средние региональные и межрегиональные производители	1 659,6	41,6	5 854	82,5
	Всего – по 5 кластерам	3 987,5	100,0	7 096	100,0

Кластер 2 – крупные федеральные производители второго эшелона включает 25 предприятий, или 0,4 % от общего числа организаций. Их совокупная выручка составляет 202,4 млрд руб., что соответствует 5,1 % общей выручки. Данный кластер также является малочисленным, однако его участники сохраняют значимый вклад в отраслевой оборот. По масштабу деятельности они уступают крупнейшим федеральным производителям, но остаются заметными игроками федерального уровня.

Кластер 3 – крупные межрегиональные производители объединяет 184 предприятия, или 2,6 % от общего числа организаций. На данный кластер приходится 604,4 млрд руб. выручки, что составляет 15,2 % совокупного объема. Значение этого кластера заключается в том, что при относительно небольшой численности предприятий он формирует заметную долю отраслевой выручки. Это свидетельствует о наличии в мебельной промышленности сильного межрегионального сегмента, представленного компаниями с развитой производственной и сбытовой базой.

Наиболее значимый вклад после среднего сегмента вносит кластер 4 – развитые региональные производители с межрегиональным присутствием. В него входит 1 025 предприятий, или 14,4 % от общего числа организаций. Совокупная выручка кластера составляет 1 353,0 млрд руб., что соответствует 33,9 % всей выручки. Данный кластер можно рассматривать как основу устойчивого регионального производственного

ядра рынка. Эти предприятия уже вышли за пределы локального масштаба, но еще не относятся к числу крупнейших федеральных игроков.

Наибольшим по численности является кластер 5 – средние региональные и межрегиональные производители. Он включает 5 854 предприятия, или 82,5 % всей анализируемой совокупности. На данный кластер приходится 1 659,6 млрд руб. выручки, что составляет 41,6 % совокупного объема. Это означает, что рынок производства мебели в России в количественном отношении в основном представлен средними региональными и межрегиональными производителями. Несмотря на меньший средний масштаб одного предприятия, именно данная группа формирует крупнейшую часть совокупной выручки за счет высокой численности участников.

В целом по всем кластерам анализ охватывает 7 096 предприятий, совокупная выручка которых составляет 3 987,5 млрд руб. Распределение показывает, что рынок производства мебели имеет выраженную многоуровневую структуру. Верхние три кластера объединяют только 3,1 % предприятий, но формируют 24,4 % совокупной выручки. Это указывает на наличие группы крупных игроков, обладающих повышенной рыночной концентрацией. В то же время кластеры 4 и 5 включают 96,9 % предприятий и обеспечивают 75,6 % совокупной выручки, что свидетельствует о высокой роли регионального и межрегионального сегмента в развитии отрасли.

Таким образом, предложенная кластеризация позволяет структурировать рынок производства мебели по масштабу деятельности предприятий. Верхние кластеры характеризуют федеральных и крупнейших межрегиональных игроков, тогда как нижние кластеры отражают развитый региональный и средний межрегиональный сегмент. Такая группировка удобна для дальнейшего анализа конкурентной среды, оценки рыночной концентрации и определения положения исследуемого предприятия относительно основных групп участников отрасли. Мебельный рынок нельзя охарактеризовать как полностью сконцентрированный вокруг ограниченного числа крупнейших производителей. Напротив, его структура сочетает наличие федеральных лидеров с широкой базой средних и развитых региональных предприятий. Основная масса организаций сосредоточена в нижних кластерах, однако верхние кластеры отличаются значительно более высоким средним объемом выручки на одно предприятие. Это подтверждает неоднородность отрасли и необходимость учитывать различия между федеральными, межрегиональными и региональными производителями при оценке конкурентной среды.

Проведем анализ интенсивности и характера воздействия внешних факторов на деятельность типичного предприятия. Макросреда мебельного предприятия в 2021-2025 гг. формировалась под воздействием совокупности экономических, политико-правовых, социально-демографических и технологических факторов, определяющих как общие условия функционирования мебельного рынка, так и конкретные параметры деятельности самого предприятия. Для большинства мебельных предприятий значимость такого анализа особенно высока, поскольку они специализируются на выпуске бытовой мебели, ориентированной преимущественно на массовый и средний сегменты спроса, а его развитие в 2022-2025 гг. сопровождалось быстрым ростом выручки, одновременным увеличением себестоимости и существенной процентной нагрузкой. Это означает, что внешняя среда влияет не только на объем реализации, но и на устойчивость финансового результата, скорость расширения бизнеса и выбор каналов распределения.

С экономической точки зрения наиболее существенное влияние на мебельный рынок оказывали динамика реальных доходов населения, инфляционные процессы, стоимость кредитных ресурсов и состояние жилищного строительства. После снижения реальных располагаемых доходов населения в 2022 г. на 1,0% в последующие годы наблюдалось их восстановление: в 2023 г. рост составил 5,4%, в 2024 г. – 7,3%, в 2025 г. – 7,4%. Одновременно инфляция оставалась повышенной: по данным Банка России, в декабре 2025 г. она составляла 5,59% в годовом выражении, а в 2021-2024 гг. ценовая динамика характеризовалась заметной волатильностью и ускорением после пандемийного и санкционного шока. Для мебельного рынка это означало одновременное расширение номинального спроса и рост давления на издержки производства и обращения, а для предприятия – в опережающем росте себестоимости по сравнению с выручкой, что указывает на прямую зависимость финансовых результатов предприятия от инфляционного удорожания материалов, комплектующих, логистики и сопутствующих затрат.

Дополнительным ограничителем выступала высокая стоимость заемного капитала. Банк России в феврале 2022 г. повысил ключевую ставку до 20 %, к сентябрю 2022 г. снизил ее до 7,5 %, однако в октябре 2024 г. вновь поднял до 21 %. На конец 2025 г. ставка оставалась двузначной и в декабре составляла 16%. Для мебельных предприятий это означает удорожание оборотного и инвестиционного финансирования, а также косвенное сдерживание спроса на мебель как на товар длительного пользования, спрос на который часто связан с покупкой жилья, ремонтом и кредитной активностью домохозяйств. Следует отметить, что данный фактор носит не абстрактный, а вполне практический характер, поскольку

в 2023-2025 гг. проценты к уплате были значительными и заметно ограничивали величину чистой прибыли. В результате экономическая среда создавалась как сочетание стимулирующих и сдерживающих условий: восстановление платежеспособного спроса и высокий жилищный ввод поддерживали рынок, тогда как дорогие кредиты и рост издержек снижали итоговую эффективность деятельности.

Политико-правовая среда в рассматриваемый период определялась, с одной стороны, действием обязательных требований к безопасности мебельной продукции, а с другой – последствиями санкционного давления и изменением условий внешних поставок. Базовые рамки обращения продукции на рынке задаются ТР ТС 025/2012 «О безопасности мебельной продукции», который распространяется на мебельную продукцию, выпускаемую в обращение на территории Таможенного союза, и устанавливает обязательные требования к ее безопасности. Для типичного мебельного предприятия это означает необходимость стабильного соблюдения норм качества, технической документации и процедур подтверждения соответствия. Одновременно после февраля 2022 г. внешние условия для российской экономики, по оценке Банка России, кардинально изменились, а санкционные меры были направлены в том числе на разрыв сложившихся товарных и финансовых связей [4]. Для мебельной отрасли это выразилось в усложнении доступа к части оборудования, фурнитуры, химических компонентов и иных импортозависимых элементов. Следовательно, политико-правовые факторы для предприятия проявляются не только в форме обязательного регулирования, но и через устойчивость снабжения, надежность поставщиков и возможность поддерживать непрерывность производственного процесса.

Социально-демографические факторы в целом складывались для мебельных предприятий скорее благоприятно. По данным Росстата, в России насчитывается 54,6 млн частных домохозяйств, при этом доля домохозяйств, состоящих из одного человека, составляет 26 %. Такая структура означает устойчивый спрос на функциональные, компактные и вариативные мебельные решения, особенно в городской среде. Одновременно изменение потребительских предпочтений на мебельном рынке усиливает значение индивидуализации, эстетики, эргономики и комплексного интерьерного решения [1]. Для большинства мебельных предприятий данная тенденция в большей степени создает возможности, чем угрозы, поскольку предприятие выпускает как более стандартизированную мебель из ЛДСП, так и фасадную группу из МДФ, а также обладает возможностью обновления модельного ряда и адаптации продукции под запросы клиентов.

Значимыми становятся воздействия и технологических факторов. По данным Росстата и профильных исследований, за 2016-2025 гг. продажи мебели на маркетплейсах выросли в 1,7 раза в денежном выражении и в 1,5 раза в натуральном. Это свидетельствует о том, что конкурентная борьба на мебельном рынке все в большей степени перемещается в цифровую среду, где важны не только характеристики самого товара, но и качество визуализации, удобство выбора, скорость обработки заказа, логистическая точность и интеграция с электронными торговыми площадками. Для большинства предприятий данный фактор имеет стратегическое значение, поскольку они уже используют ERP-маршрутизацию заказов, автоматизированное оборудование и осуществляют продажи в широком региональном охвате. Следовательно, дальнейшее развитие объективно связано не просто с ростом выпуска, а с углублением цифровизации каналов распределения, повышением точности логистики и усилением присутствия в онлайн-среде.

Рыночная среда мебельных предприятий определяется не только общими параметрами рынка, но и спецификой их ближайшего окружения: характером конечного спроса, конфигурацией конкуренции, составом каналов сбыта, а также устойчивостью снабжения и логистики. Типичного мебельного предприятия функционирует не как локальный производитель, а как участник разветвленной рыночной системы, где конечный спрос формируется в B2C-сегменте, а сама реализация в значительной мере опосредована шириной каналов распределения.

Потребительская структура мебельного рынка характеризуются следующими параметрами: по данным РБК, среди покупателей мебели наиболее востребованными остаются кухонная и корпусная мебель: в них нуждаются более 30 % опрошенных. При этом основными причинами покупки выступают желание обновить интерьер, которое отметили 56 % покупателей, поломка старой мебели около 30 %, а также покупка или строительство жилья 17 %. Следовательно, ассортиментная специализация типичного мебельного предприятия должна соответствовать ядру текущего потребительского спроса на рынке мебели.

Покупательское поведение на мебельном рынке за последние годы стало более рациональным и более чувствительным к ценовым и сервисным параметрам [1]. РБК прямо указывает, что главным критерием выбора мебели выступает ее стоимость. Именно этот фактор стимулирует переход покупателей в более низкие ценовые сегменты и рост популярности маркетплейсов. Среди интернет-покупателей мебели наиболее значимыми факторами привлекательности канала являются доступная стоимость товара, которую отметили 58 % опрошенных, бесплатная доставка – 55%, быстрая доставка – 53%, удобство получения

– 46% и возможность доставки на дом – 40%. Следовательно, при выборе мебели потребитель ориентируется уже не только на дизайн и функциональность, но и на совокупность цены, скорости, удобства и сопутствующего сервиса.

Одновременно для мебельного рынка сохраняются ограничения онлайн-формата, особенно в отношении сложных и дорогих товарных решений. По данным РБК, интернет-магазинам мебели в 2025 г. по-прежнему не хватает возможности тактильной оценки товара, качественной демонстрации модели, полноты информации и точности времени доставки. Кроме того, анализ продаж на маркетплейсах показывает, что при их быстром росте средний чек остается относительно невысоким, а сами покупки чаще носят точечный и фрагментарный характер, а не форму комплексного обновления интерьера. Это позволяет сделать вывод, что для простых и стандартизированных товаров онлайн становится базовым каналом выбора и покупки, тогда как для кухонь, модульных решений и более сложной корпусной мебели по-прежнему сохраняется значимость консультативной продажи, демонстрации и сопровождения сделки.

Конкурентная среда мебельного рынка носит многоуровневый характер. По данным РБК, сетевых игроков можно разделить на пять групп: международные, федеральные, региональные, локальные, а также работающие одновременно в России и странах СНГ. Наибольшее число сетей действует в федеральном масштабе – 38,3%, тогда как локальные и региональные игроки в совокупности составляют более половины общего числа сетей, но контролируют лишь 13% сетевых торговых точек. Это означает, что рынок одновременно сочетает высокую концентрацию крупных игроков и широкое присутствие множества более мелких предприятий, конкурирующих на отдельных территориях и в отдельных товарных нишах.

По данным РБК за 2025 г., корпусная мебель формирует 45,5 % совокупного объема продаж на рынке, кухонная мебель – 20,0 %, мягкая – 15,2%. Следовательно, кухни и корпусная мебель одновременно являются и наиболее емкими, и наиболее конкурентными товарными направлениями. Здесь предприятия сталкиваются не с узкоспециализированной конкуренцией, а с борьбой за спрос в самых массовых сегментах рынка.

Структура каналов сбыта на мебельном рынке в последние годы заметно изменилась. По данным РБК, в 2016-2024 гг. доля интернет-магазинов в структуре розничных продаж мебели выросла с 8 % до 31 %, тогда как роль мебели в торговых центрах общего профиля снизилась с 27 до 16 %, а стрит-ритейла – с 26 до 20 %. Это свидетельствует о том, что

традиционная многоступенчатая модель сбыта, основанная преимущественно на физической рознице, постепенно уступает место более коротким и цифровым каналам взаимодействия с покупателем.

При этом классические посреднические звенья не утратили значения полностью. Даже на фоне онлайн-роста число сетевых мебельных точек в России к концу 2023 г. составило 13 885, что показывает сохранение существенного масштаба физической розничной инфраструктуры. Это означает, что дилеры, торговые сети, салоны и иные посредники по-прежнему важны, особенно для тех товарных категорий, где покупателю требуется очная консультация, визуальное сравнение, проектирование и сервис сопровождения. Для кухни и сложной корпусной мебели такая логика остается особенно актуальной.

Роль маркетплейсов и интернет-магазинов, напротив, усиливается прежде всего в стандартизированных и фрагментарных покупках. РБК отмечает, что в 2025 г. онлайн-канал укрепил позиции благодаря расширению ассортимента, развитию логистики, гибким условиям оплаты и большей прозрачности доставки [1]. Однако тот же источник подчеркивает, что средний чек на маркетплейсах остается относительно низким, а значит, они пока не стали основным каналом продажи комплексных мебельных решений. Отсюда следует, что на рынке формируется не замещение одних каналов другими, а их перераспределение по функциям: маркетплейсы усиливаются как канал поиска, сравнения и покупки типовых изделий, тогда как салоны, дилеры и прямые проектные продажи сохраняют позиции в более сложных и дорогих категориях.

Повышаются и требования к участникам канала. Из данных РБК следует, что для интернет-продаж наиболее чувствительными параметрами становятся качество представления товара, полнота информации о модели, точность времени доставки, сервис поддержки и наличие дополнительных услуг, включая доставку до квартиры и сборку. Следовательно, конкурентоспособность канала сбыта определяется уже не только ценой и наличием товара, но и уровнем логистического и информационного сервиса. Для посредников и партнеров это означает рост требований к поставщику как к организатору всей цепочки исполнения заказа, а не просто к производителю мебели.

Поставщики и логистика формируют для мебельных предприятий критически важную часть непосредственного окружения, поскольку мебельная отрасль остается чувствительной к стоимости плитных материалов, фурнитуры, лакокрасочных компонентов, энергоресурсов, транспортировки и оборудования. По данным аналитических материалов группы «Деловой профиль» со ссылкой на АМДПР, рост себестоимости в

отрасли обусловлен удорожанием сырья, фурнитуры и энергоресурсов; за пятилетний период стоимость ДСП выросла на 96 %, а ДВП – на 91 %. Одновременно сохраняется зависимость от импортных компонентов и оборудования, а около 70 % производственного оборудования в мебельной промышленности оценивается как европейское, что повышает уязвимость предприятий к санкционным ограничениям, ремонту и поставкам запчастей.

Роль логистики на мебельном рынке также существенно возросла. Для интернет-покупателей бесплатная и быстрая доставка входит в число главных преимуществ канала, а среди недостатков онлайн-продажи выделяются нехватка точности времени доставки и дополнительных услуг доставки до квартиры и сборки. Кроме того, широкий межрегиональный охват типичного мебельного предприятия объективно делает транспортные и складские процессы частью его рыночного преимущества и, в тоже самое время, источником дополнительных затрат. Поэтому логистика для мебельного предприятия выполняет не вспомогательную, а конкурентную функцию: она влияет на сроки исполнения, сохранность товара, стоимость заказа и общее восприятие качества обслуживания. Такой вывод следует из сочетания рыночных требований покупателей и сбытовой географии предприятия.

В более широком смысле устойчивость цепочки поставок становится составной частью конкурентоспособности каналов распределения. Чем выше географическая диверсификация продаж и чем сильнее рынок смещается в онлайн, тем более значимыми становятся прогнозируемость поставок, точность комплектации, качество упаковки, управление запасами и координация между производством, складом и доставкой. Для большинства мебельных предприятий это особенно актуально, поскольку они сочетает широкую номенклатуру, федеральную географию реализации и дальнейшую потребность в развитии каналов сбыта. Соответственно, логистика и снабжение должны рассматриваться не как внутренние операционные процессы, а как часть рыночной стратегии предприятия.

Таким образом, в 2021-2025 гг. российский мебельный рынок характеризовался не столько равномерным количественным ростом, сколько глубокой структурной трансформацией. Его развитие сопровождалось увеличением стоимостной емкости при более сдержанной динамике реального спроса, снижением импортной зависимости, усилением роли отечественного производства, смещением структуры выпуска в сторону корпоративного сегмента, ростом онлайн-форматов и сохранением высокой конкуренции.

Макросреда в 2021-2025 гг. носила противоречивый характер. Экономические условия поддерживали расширение мебельного спроса через рост доходов населения и значительные объемы жилищного строительства, однако одновременно усиливали давление на себестоимость и стоимость заемного капитала. Политико-правовая среда способствовала укреплению позиций отечественных производителей на внутреннем рынке, но повышала зависимость от устойчивости снабжения и способности адаптироваться к изменению внешних поставок. Социально-демографические тенденции в целом соответствовали товарной специализации предприятия, а технологические изменения переводили конкуренцию в плоскость цифровых продаж и логистической эффективности. В совокупности это позволяет сделать вывод, что для большинства мебельных предприятий ключевыми направлениями адаптации к внешней среде выступают контроль издержек, снижение чувствительности к процентной нагрузке, развитие цифровых каналов реализации и дальнейшее укрепление гибкой производственно-сбытовой модели.

Непосредственное рыночное окружение большинства мебельных предприятий характеризуется высокой конкуренцией, смещением B2C- и B2B-компонентов спроса, ускоренным ростом цифровых каналов, сохранением значения традиционной розницы для сложных товарных решений и возрастающей ролью логистики и снабжения. Потребительская среда в целом благоприятна для предприятия, поскольку его ассортимент сосредоточен в крупнейших и наиболее востребованных сегментах рынка – кухонной и корпусной мебели. Однако именно эти сегменты отличаются и наиболее высокой конкурентной насыщенностью. В этих условиях для типичного мебельного предприятия решающее значение приобретают не только цена и ассортимент, но и способность сочетать партнерские каналы с прямыми продажами, поддерживать высокий уровень сервиса, обеспечивать устойчивость поставок и использовать технологическую гибкость как основу рыночного позиционирования.

Список использованных источников

1. РБК Исследования рынков. Мебельный ретейл России 2025. Статистика и тренды. [Электронный ресурс] URL: https://marketing.rbc.ru/research/issue/80646/full_free_download/.
2. Ассоциация предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России / Lesprom Network. АМДПР: драйвером роста мебельного рынка в 2025-м стал корпоративный сегмент. [Электронный ресурс] URL: https://www.lesprom.com/ru/news/firms/Ассоциация_предприятий_мебельной_и_деревообрабатывающей_промышленности_России_33922/.

3. Коммерсантъ. Производство офисной мебели выросло на 15,6%. [Электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8497958>.

4. Деловой профиль. Анализ стратегических рисков мебельного сектора в 2025 году; Производство мебели в России. [Электронный ресурс] URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-strategicheskikh-riskov-mebel'nogo-sektora-v-2025-godu/>, URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/proizvodstvo-mebeli-v-rossii/>

5. ForestComplex. В России сокращается число новых мебельных производств. [Электронный ресурс] URL: <https://forestcomplex.ru/manufacturing/sokrashaetsya-cheeslo-mebelnih-proeezvodstv/>.

6. ОКВЭД 2 ОК 029-2014. Класс 31 “Производство мебели” [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/.

7. ФНС России. Государственный информационный ресурс бухгалтерской финансовой отчетности – ГИР БО. [Электронный ресурс] URL: <https://bo.nalog.gov.ru/about>.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Афонин Алексей Игоревич	кандидат политических наук, доцент Государственный университет просвещения, г. Москва
Бижанова Евгения Михайловна	кандидат экономических наук, доцент Пензенский государственный университет, г. Пенза
Брянская Татьяна Викторовна	Пензенский государственный университет, г. Пенза
Григорьева Ольга Леонидовна	кандидат экономических наук, доцент Московский международный университет, г. Москва
Донская Елена Николаевна	кандидат экономических наук, доцент Балаковский филиал Саратовской государственной юридической академии, г. Балаково
Журавлева Ольга Викторовна	кандидат технических наук, доцент Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва
Жидких Вячеслав Петрович	Государственный университет просвещения, г. Москва
Зинченко Светлана Владимировна	кандидат экономических наук, доцент Пензенский государственный университет, г. Пенза
Истомин Сергей Викторович	доктор технических наук, профессор Поволжский региональный учебный центр, г. Саратов
Митрофанова Ольга Николаевна	старший преподаватель Липецкий государственный технический университет, г. Липецк
Панько Юлия Владимировна	кандидат экономических наук, доцент Российская открытая Академия транспорта Российского университета транспорта, г. Москва
Теклина Марина Олеговна	кандидат экономических наук Поволжский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Энгельс
Чевеленков Дмитрий Александрович	Пензенский государственный университет, г. Пенза
Чекан Анна Алексеевна	кандидат экономических наук, доцент Государственный университет просвещения, г. Москва

Научное издание

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ В ЭКОНОМИКЕ: АДАПТАЦИЯ БИЗНЕСА К ИЗМЕНЕНИЯМ

Монография

Публикуется в авторской редакции

ISBN 978-5-00279-174-3



Подписано в печать 09.06.2026.

Формат 60×84 ¹/₁₆. Гарнитура Times New Roman. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 8,19. Тираж 500 экз. Заказ _____.

Отпечатано в соответствии с предоставленным материалом
в ООО «Амирит», 410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88.

Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33

E-mail: zakaz@amirit.ru

Сайт: amirit.ru

ISBN 978-5-00279-174-3



9 785002 791743 >