

УДК 338.24:330.341.1 DOI: 10.14451/1.259.281

Тренд-ориентированный подход к выявлению точек масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка

© 2026 Барсуков Александр Павлович

Кандидат экономических наук, преподаватель и методолог Международной школы бизнеса.

АНО ДПО «Горки», Москва, Россия.

E-mail: ABarsukovCU@yandex.ru

Ключевые слова: масштабирование бизнеса, стратегическое управление, цифровая трансформация, тренды, бизнес-модель, производительность, структурные изменения, менеджмент, экономика.

В статье предложена модель выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа внешних трендов, структурных дефицитов и управленческой готовности компании в условиях трансформации рынка. Определены ключевые факторы стратегического роста и условия их реализации.

Введение

Современная рыночная среда находится в состоянии структурной трансформации, при которой традиционные источники роста бизнеса постепенно утрачивают прежнюю эффективность. Если ранее масштабирование часто связывалось с расширением продаж, увеличением клиентской базы, территориальной экспансией и наращиванием производственных мощностей, то в условиях 2025–2030 годов ключевое значение приобретают адаптивность, производительность, технологическая независимость, устойчивость цепочек поставок, доступ к капиталу и способность компаний своевременно распознавать долгосрочные изменения внешней среды.

Актуальность исследования обусловлена тем, что масштабирование бизнеса в новых рыночных условиях не может рассматриваться как линейное увеличение объема деятельности. Рост компании без трансформации бизнес-модели,

управленческой системы, технологической базы и механизмов оценки эффективности способен привести не к повышению конкурентоспособности, а к росту операционных рисков, управленческой сложности и финансовой нагрузки. В связи с этим особое значение приобретает тренд-ориентированный подход, при котором выбор направлений масштабирования осуществляется не только на основе текущего спроса, но и с учетом устойчивых изменений внешней среды.

Под тренд-ориентированным подходом в настоящем исследовании понимается способ стратегического анализа, при котором точки масштабирования бизнеса выявляются через анализ мировых, национальных и отраслевых трендов. В отличие от реактивного подхода, ориентированного на уже сформированный спрос, тренд-ориентированный подход позволяет определить направления, в которых будет изменяться рыночная среда, какие ресурсы и технологии станут

дефицитными, какие отрасли получают импульс к развитию и какие бизнес-модели окажутся более устойчивыми.

Период 2025–2030 годов можно рассматривать как этап перехода от модели стимулирования потребления к модели адаптивности и производительности. В центре экономической повестки оказываются вопросы ограниченности ресурсов, стоимости капитала, технологической независимости, кадрового обеспечения, устойчивости производственных и логистических цепочек. В этих условиях стратегическое масштабирование должно начинаться не с вопроса о том, где наблюдается краткосрочный спрос, а с анализа того, какие тренды формируют будущую структуру рынка.

Научная проблема исследования состоит в недостаточной разработанности целостного подхода к определению точек масштабирования бизнеса в условиях одновременного действия технологических, институциональных, финансовых, кадровых и отраслевых изменений. В существующих исследованиях масштабирование преимущественно рассматривается через призму бизнес-моделей, организационной трансформации, цифровизации, маркетинговой поддержки или стратегического управления. Однако в условиях структурной трансформации рынка требуется интегральный подход, позволяющий связать масштабирование с трендами технологического суверенитета, цифровой трансформации, развития технологического предпринимательства, изменения международных связей и роста значения производительности.

Цель статьи – разработать теоретическое обоснование тренд-ориентированного подхода к выявлению точек масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка и определить стратегические ориентиры масштабирования в горизонте 2026 года.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: уточнить содержание понятия «масштабирование бизнеса» в современных условиях; систематизировать научные подходы к масштабированию, цифровой

трансформации и технологическому суверенитету; раскрыть содержание тренд-ориентированного подхода; определить влияние мировых, национальных и отраслевых трендов на выбор направлений роста; сформировать теоретическую основу для выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса.

Объектом исследования выступает процесс масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка.

Предметом исследования являются теоретические подходы, факторы и стратегические ориентиры выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа трендов.

Научная новизна исследования состоит в уточнении понятия масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рынка и в разработке тренд-ориентированного подхода к выявлению точек масштабирования. В отличие от подходов, рассматривающих масштабирование преимущественно через расширение продаж, территориальный рост или трансформацию бизнес-моделей, в статье предложена трехуровневая модель анализа трендов, основанная на согласовании мировых изменений, национальных условий и отраслевых возможностей.

Научная значимость исследования заключается в развитии теоретических представлений о масштабировании бизнеса как управляемом процессе, связанном с анализом трендов, трансформацией бизнес-моделей, цифровизацией, повышением производительности, развитием технологических компетенций и адаптацией к новой рыночной среде. Практическая значимость состоит в возможности использования предложенного подхода при формировании стратегий роста компаний, определении перспективных отраслевых направлений и оценке готовности бизнеса к масштабированию.

Теоретическая база

Теоретическая база исследования формируется на пересечении научных подходов к масштабированию бизнеса, трансформации бизнес-моделей, стратегическому управлению, цифровой

трансформации, технологическому суверенитету, технологическому предпринимательству и маркетинговому развитию компаний. Такое объединение необходимо, поскольку тренд-ориентированный подход предполагает рассмотрение масштабирования не как изолированного управленческого действия, а как процесса, связанного с долгосрочными изменениями внешней среды.

В научной литературе масштабирование бизнеса рассматривается как способ перехода компании на новый уровень развития. Е. А. Смирнова и С. О. Лукашов связывают масштабирование с возможностью кратного увеличения продаж и расширения деятельности компании [14]. О. К. Никонов рассматривает бизнес-модели масштабирования как стратегию развития российских и зарубежных компаний и подчеркивает значение выбора такой модели роста, которая позволяет экономить ресурсы и развивать бизнес без пропорционального увеличения затрат [9]. Данный подход принципиален для настоящего исследования, поскольку в условиях структурной трансформации рынка масштабирование должно оцениваться не только по темпам расширения, но и по способности компании сохранять эффективность. В зарубежной литературе данная логика раскрывается через исследования бизнес-моделей и стратегической адаптации. А. Osterwalder и Y. Pigneur рассматривают бизнес-модель как систему элементов создания, доставки и присвоения ценности [20]. Н. Chesbrough подчеркивает, что инновация бизнес-модели требует не только технологического решения, но и преодоления организационных барьеров [17]. D. J. Teece связывает бизнес-модель со способом коммерциализации инноваций и стратегическим выбором компании [23].

Р. И. Сафин дополняет данную логику анализом рисков масштабирования. Автор показывает, что расширение бизнеса сопровождается организационными, финансовыми, управленческими и операционными ограничениями [11]. Следовательно, масштабирование не может рассматриваться только как возможность роста: оно требует предварительной оценки внутренней

готовности компании. Д. В. Семин и Е. Б. Хоменко раскрывают масштабирование через трансформацию системы управления организацией, включая формализацию процессов, перераспределение функций, настройку контроля и выбор организационной модели [12]. Это позволяет сделать вывод, что масштабирование становится устойчивым только тогда, когда рост бизнес-модели сопровождается развитием управленческой системы.

Значимое место в теоретическом осмыслении масштабирования занимает цифровая трансформация. О. В. Лукина, А. А. Курочкина и П. В. Назаров рассматривают цифровую трансформацию бизнес-моделей как процесс интеграции цифровых технологий в деятельность компании, меняющий способы создания ценности, взаимодействия с клиентами и управления процессами [6]. Ю. Ф. Тельнов, А. А. Брызгалов, П. А. Козырев и Д. С. Королева подчеркивают, что выбор цифровой бизнес-модели должен быть связан со стратегией предприятия, уровнем цифровой зрелости, сетевыми эффектами и требованиями экономической безопасности [4].

В зарубежных исследованиях цифровая трансформация также рассматривается как изменение самой логики стратегии. А. Bharadwaj, О. А. El Sawy, Р. А. Pavlou и N. Venkatraman показывают, что цифровая бизнес-стратегия выходит за рамки отдельной ИТ-функции и становится интегральной частью конкурентного развития компании [18].

А. Н. Макин и А. Н. Кисляков связывают цифровую трансформацию и масштабирование с необходимостью оценки эффективности через KPI, факторный анализ, анализ бизнес-процессов, большие данные и машинное обучение [7]. И. Н. Краковская показывает, что цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей должна учитывать отраслевую специфику, производственные цепочки, оборудование, технологические процессы и управление данными [5]. Следовательно, цифровизация в контексте масштабирования выступает не самостоятельной

целью, а механизмом повышения эффективности, управляемости и воспроизводимости бизнес-модели.

Особое значение для тренд-ориентированного подхода имеет концепция технологического суверенитета. А. А. Афанасьев рассматривает технологический суверенитет как одно из ключевых направлений государственной политики, связанное с формированием собственной технологической базы, снижением зависимости от внешних поставщиков и развитием промышленной политики [3]. Н. В. Медведева подчеркивает необходимость оценки технологического суверенитета через показатели уровня технологической независимости по видам продукции, критическим и сквозным технологиям [8]. Эти положения позволяют рассматривать технологический суверенитет как национальный тренд, формирующий новые зоны масштабирования в сферах импортозамещения, локализации, инженерных решений, промышленной автоматизации и отечественного программного обеспечения.

И. Л. Авдеева, З. И. Азиева и А. П. Утевская связывают обеспечение технологического суверенитета с развитием технологического предпринимательства, малых технологических компаний и инновационных проектов [1]. В условиях структурной трансформации рынка технологическое предпринимательство становится механизмом преобразования трендов в конкретные продукты, сервисы и бизнес-модели. М. Н. Поддубная рассматривает современные тенденции международного предпринимательства, включая изменение форм внешнеэкономической активности, развитие новых партнерств и трансформацию международных цепочек создания стоимости [10]. Это важно для анализа масштабирования, поскольку деглобализация не устраняет международное развитие, а меняет его направления, форматы и институциональные условия.

Стратегический и маркетинговый аспекты масштабирования раскрываются в работах Т. Н. Скоробогатовой, Г. Л. Азоева и А. А. Харина. Т. Н. Скоробогатова рассматривает стратегию развития

предприятия как систему долгосрочных управленческих решений, основанных на анализе внешней и внутренней среды [13]. В классической работе М. Е. Porter стратегия рассматривается не как простое повышение операционной эффективности, а как выбор уникальной конкурентной позиции и системы взаимосвязанных действий [21]. Для настоящего исследования это означает, что масштабирование должно быть связано не только с ростом показателей, но и с выбором стратегически устойчивой позиции компании в меняющейся рыночной среде.

Г. Л. Азоев, Е. В. Сумарокова и А. Н. Котова предлагают маркетинговый подход к масштабированию инновационного стартапа, подчеркивая значение емкости рынка, спроса, каналов продвижения и коммерческого результата [2]. А. А. Харин показывает, что цифровая трансформация влияет не только на эффективность, но и на устойчивость бизнеса, его способность адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять конкурентные преимущества [15].

Обобщение рассмотренных подходов позволяет определить масштабирование бизнеса как управляемый процесс качественного и количественного развития компании, основанный на трансформации бизнес-модели, повышении эффективности управления, применении цифровых технологий, развитии технологических компетенций, рыночной проверке спроса и стратегическом соответствии долгосрочным трендам.

В рамках настоящего исследования тренд-ориентированный подход рассматривается как способ выявления точек масштабирования бизнеса на основе анализа устойчивых изменений внешней среды. В отличие от реактивного подхода, при котором компания ориентируется преимущественно на уже сформированный спрос, тренд-ориентированный подход позволяет выявлять направления будущего роста через сопоставление мировых, национальных и отраслевых изменений.

Следовательно, точка масштабирования возникает там, где совпадают пять условий: наличие

устойчивого внешнего тренда, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели и наличие измеримого экономического эффекта.

Методология

Методология исследования основана на системном, сравнительном и структурно-логическом подходах, позволяющих рассмотреть масштабирование бизнеса как многофакторный процесс, зависящий от состояния внешней среды, внутренней готовности компании, технологических изменений, институциональных условий и рыночного спроса.

В качестве теоретической основы использованы научные работы, посвященные масштабированию бизнеса и трансформации бизнес-моделей, цифровой трансформации, технологическому суверенитету и технологическому предпринимательству, международному предпринимательству, стратегическому управлению и маркетинговому подходу к развитию компаний.

Информационную основу исследования составили аналитические положения о ключевых изменениях экономической среды в горизонте 2026 года: снижении эффективности потребительской модели роста, усилении роли производительности, развитии технологического суверенитета, переходе к целевому распределению капитала, росте значения технологического предпринимательства, изменении инвестиционной политики, трансформации международных партнерств и формировании новых отраслевых точек роста.

Исследование проводилось в несколько этапов. На первом этапе были систематизированы научные подходы к определению масштабирования бизнеса и выявлены его ключевые характеристики: управляемость, ресурсная эффективность, трансформация бизнес-модели, цифровое усиление, рыночная проверка и устойчивость. На втором этапе были проанализированы основные изменения рыночной среды, влияющие на выбор направлений масштабирования в горизонте

2026 года. На третьем этапе научные подходы были сопоставлены с выделенными структурными изменениями, что позволило определить условия возникновения точек масштабирования. На четвертом этапе была сформирована логическая модель выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса.

В исследовании применялись следующие методы: анализ научной литературы — для обобщения подходов к масштабированию и цифровой трансформации; сравнительный анализ — для сопоставления различных трактовок масштабирования бизнеса; структурно-логический анализ — для установления связей между внешними изменениями и внутренними условиями развития компании; метод концептуального моделирования — для построения схемы выявления точек масштабирования.

В рамках исследования точка масштабирования понимается как направление развития бизнеса, в котором одновременно присутствуют пять условий: устойчивый внешний тренд, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели и измеримый экономический эффект.

Для оценки потенциальных точек масштабирования использовались следующие аналитические критерии: соответствие долгосрочным трендам, наличие институциональной или рыночной поддержки, связь с технологическим суверенитетом и производительностью, возможность встраивания компании в новые цепочки создания стоимости, наличие платежеспособного спроса, а также возможность оценки результата через показатели выручки, маржинальности, производительности, снижения издержек, устойчивости и управляемости.

Логика исследования может быть представлена на рисунке 1.

Ограничением исследования является его теоретико-концептуальный характер. Работа не предполагает проведения массового эмпирического опроса предпринимателей или



Рис. 1. Модель трансформации внешнего тренда в управленческое решение по масштабированию бизнеса. Источник: составлено автором.

статистического моделирования. Основной акцент сделан на систематизации научных подходов и разработке методологической рамки для выявления стратегических ориентиров масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды.

Результаты

Проведенное исследование позволило уточнить содержание масштабирования бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды. Масштабирование в современных условиях не может быть сведено к увеличению продаж, расширению географии присутствия, росту числа филиалов или наращиванию производственных мощностей. Более корректно рассматривать

его как управляемый процесс качественного и количественного развития компании, при котором расширение деятельности сопровождается сохранением или повышением эффективности, устойчивости и управляемости.

На основе анализа научных подходов установлено различие между ростом и масштабированием. Рост может иметь экстенсивный характер и сопровождаться пропорциональным увеличением затрат, численности персонала, управленческой нагрузки и операционных рисков. Масштабирование предполагает иную логику: компания должна увеличивать результат быстрее, чем растут издержки и сложность управления. Следовательно, ключевым критерием масшта-

бирования выступает не сам факт расширения, а способность бизнес-модели воспроизводиться в большем масштабе без потери качества, эффективности и финансовой устойчивости [9; 14; 24].

Исследования С. Zott, R. Amit и L. Massa позволяют дополнительно рассматривать бизнес-модель как объект стратегического анализа, через который компания связывает ресурсы, партнеров, клиентов и механизм создания ценности [25].

Направление развития может рассматриваться как точка масштабирования только при совпадении нескольких условий: наличие устойчивого внешнего тренда, наличие рыночного или технологического дефицита, готовность компании к управленческой трансформации, возможность цифрового или технологического усиления бизнес-модели, а также наличие измеримого экономического эффекта. Отсутствие одного из этих условий повышает риск того, что расширение бизнеса приведет не к устойчивому развитию, а к росту затрат, снижению качества и потере управляемости [11; 12].

Цифровая трансформация выступает механизмом масштабирования, поскольку позволяет расширять деятельность компании без пропорционального роста административных и операционных затрат. Цифровые технологии обеспечивают автоматизацию процессов, повышение прозрачности управления, ускорение принятия решений, развитие новых каналов продаж и улучшение клиентского опыта. Однако цифровизация не является самостоятельной точкой масштабирования. Она становится стратегически значимой только в том случае, если встроена в бизнес-модель и влияет на конкретные показатели: производительность, себестоимость, маржинальность, скорость операций, качество сервиса и устойчивость компании [4; 6].

Технологический суверенитет формирует новые направления роста в сферах, где существует импортозависимость, технологический разрыв,

потребность в локализации, спрос на отечественные инженерные решения и государственная поддержка. Это смещает фокус масштабирования с традиционного потребительского рынка на производственные, инфраструктурные, технологические и B2B-сегменты [1; 3; 8].

Стратегическими ориентирами масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года становятся повышение производительности, развитие цифровых бизнес-моделей, технологическое предпринимательство, локализация критически важных решений, участие в новых цепочках создания стоимости, развитие партнерств, рыночная проверка спроса и адаптация к изменению международных связей [2; 10; 13; 15].

При этом масштабирование все чаще происходит не внутри изолированной фирмы, а в системе межорганизационных связей. R. Adner рассматривает экосистему как структуру взаимозависимых участников и видов деятельности, необходимых для реализации ценностного предложения [16]. Это позволяет рассматривать отраслевую точку масштабирования не только как рыночную нишу, но и как позицию компании в новой цепочке создания стоимости.

Аналитическая основа статьи показывает, что период 2025–2030 годов характеризуется переходом к модели адаптивности и производительности. В этот период ключевыми становятся вопросы ограниченности ресурсов, доступа к капиталу, кадрового обеспечения, технологической независимости и эффективности распределения ресурсов. В этих условиях предпринимательская стратегия должна быть ориентирована не только на реакцию на текущий спрос, но и на выявление трендов, которые формируют будущую структуру рынков.

В результате исследования предложена трехуровневая модель анализа трендов при выявлении точек масштабирования бизнеса. Согласно данной модели, стратегические ориентиры масштабирования формируются на пересечении глобальной, национальной и отраслевой среды. Глобальный уровень отражает долгосрочные

технологические, экономические, демографические, социальные и геополитические изменения. Национальный уровень включает государственную политику, регулирование, технологический суверенитет, инвестиционные механизмы, налоговые изменения, кадровую политику и инфраструктурные приоритеты. Отраслевой уровень позволяет определить конкретные зоны практического применения трендов: состояние спроса, конкуренцию, цепочки поставок, производственные ограничения, технологические дефициты и потенциальные точки роста.

Представленная модель показывает, что поиск точек масштабирования бизнеса должен начинаться с анализа трендов. Тренды в данном случае рассматриваются не как отдельные прогнозы или краткосрочные рыночные сигналы, а как устойчивые направления изменений, которые постепенно перестраивают условия ведения бизнеса. Они задают будущую структуру спроса, влияют на доступность ресурсов, изменяют цепочки поставок, усиливают или ослабляют отдельные отрасли и формируют новые требования к бизнес-моделям.

Мировые тренды образуют наиболее широкий контур изменений. К ним относятся климатические и эпидемиологические риски, деглобализация, технологические сдвиги, изменение структуры занятости и новые подходы к человеческому капиталу. Их влияние проявляется не сразу, но именно они определяют, какие рынки будут расти, какие ресурсы станут дефицитными, какие технологии получат ускоренное развитие и какие модели управления окажутся недостаточными.

Глобальное потепление и эпидемиологические риски показывают, что устойчивость бизнеса становится не дополнительным условием, а фактором стратегического развития. Эти тренды влияют на агропромышленный комплекс, медицину, логистику, страхование, фармацевтику, биотехнологии и инфраструктурные решения. Для компаний это означает необходимость заранее учитывать природные, санитарные и ресурсные ограничения при выборе направлений

масштабирования. Деглобализация как мировой тренд меняет логику международной экономики. Она ведет к переориентации цепочек поставок, росту протекционизма, усилению финансового контроля, развитию локального производства и поиску новых внешнеэкономических партнерств. В результате точки масштабирования смещаются в сторону импортозамещения, локализации, B2B-поставок, логистических сервисов, промышленной кооперации и технологического партнерства. Нейроразнообразие отражает изменение подходов к человеческому капиталу. В условиях кадрового дефицита и усложнения задач бизнесу становится важно учитывать различия в когнитивных стилях, способах восприятия информации, формах продуктивности и потребностях сотрудников. Этот тренд влияет на корпоративную культуру, HR-процессы, обучение, проектирование рабочих мест и управление производительностью. Национальные тренды переводят глобальные изменения в конкретные институциональные условия. Государственная политика, регулирование, налоговая и денежно-кредитная политика, целевое финансирование, технологический суверенитет, кадровая политика и инфраструктурные приоритеты определяют, какие направления развития получают поддержку, а какие сталкиваются с ограничениями. Именно на этом уровне тренд становится не только внешним сигналом, но и фактором распределения ресурсов, капитала и управленческого внимания. Отраслевые тренды показывают, где именно мировые и национальные изменения превращаются в практические возможности для бизнеса. В e-commerce это развитие цифровых каналов продаж, фулфилмента и персонализации клиентского опыта. В медицине – рост профилактических сервисов, телемедицины, медицинских технологий и локализации оборудования. В АПК – развитие агротеха, точного земледелия, биотехнологий и переработки. В логистике – перестройка маршрутов, складская инфраструктура, мультимодальные перевозки и цифровое управление цепочками поставок.

Следовательно, тренд становится основанием



Рис. 2. Трехуровневая модель анализа трендов при выявлении точек масштабирования бизнеса.
Источник: составлено автором.

для масштабирования только тогда, когда он проходит через три уровня анализа: мировой, национальный и отраслевой. На мировом уровне он задает направление изменения среды; на национальном уровне получает институциональное оформление; на отраслевом уровне превращается в конкретный спрос, дефицит или технологическую возможность.

Такой подход позволяет отличать поверхностные рыночные колебания от устойчивых стратегических ориентиров. Если компания реагирует только на краткосрочный спрос, она рискует масштабировать временную нишу. Если же она анализирует тренды в их взаимосвязи, то получает возможность заранее определить направления, в которых будет формироваться будущий рынок.

Таким образом, в условиях структурной транс-

формации рыночной среды тренды выступают исходной точкой стратегического масштабирования. Они позволяют компании понять, не только где рынок находится сейчас, но и куда он смещается. Поэтому выбор точки масштабирования должен основываться на выявлении устойчивого тренда, оценке его национального и отраслевого проявления, а также на проверке способности компании превратить этот тренд в управленческое решение и измеримый экономический результат.

Для конкретизации предложенной трехуровневой модели были выделены отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года. Их выбор обусловлен тем, что именно в данных сферах наиболее заметно проявляется пересечение долгосрочных трендов, национальных приоритетов, структурных дефицитов и потенциального рыночного спроса.

Таблица 1. Отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года.

Отраслевое направление	Структурные предпосылки роста	Потенциальные точки масштабирования	Возможные показатели оценки
Агропромышленный комплекс	Рост значения продовольственной безопасности, развитие агротехнологий, потребность в повышении производительности сельского хозяйства	Точное земледелие, цифровой мониторинг полей, переработка продукции, агробиотехнологии, автоматизация сельхозпроизводства	Урожайность, себестоимость продукции, доля переработки, экспортная выручка, производительность на единицу площади

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Отраслевые ориентиры масштабирования бизнеса в горизонте 2026 года. (Продолжение таблицы)

Отраслевое направление	Структурные предпосылки роста	Потенциальные точки масштабирования	Возможные показатели оценки
Логистика	Перестройка цепочек поставок, развитие новых транспортных коридоров, рост значения внутренней и международной связанности рынков	Складская инфраструктура, транспортно-логистические центры, цифровые системы управления поставками, мультимодальные перевозки, сервисы контроля доставки	Срок доставки, стоимость логистики, загрузка мощностей, оборачиваемость склада, доля своевременных поставок
Медицина	Рост спроса на профилактику, импортозамещение медицинского оборудования и препаратов, развитие цифровых медицинских сервисов	Телемедицина, профилактические программы, локализация медицинского оборудования, производство фармацевтических субстанций, медицинская робототехника	Количество пациентов, стоимость услуги, доля отечественных компонентов, скорость диагностики, повторные обращения
IT-сектор	Цифровая трансформация бизнеса, технологический суверенитет, спрос на отечественное программное обеспечение и инфраструктурные решения	Разработка отечественного ПО, автоматизация бизнес-процессов, кибербезопасность, аналитические платформы, отраслевые цифровые сервисы	Выручка от цифровых продуктов, снижение операционных затрат, скорость обработки данных, количество внедрений, уровень импортозамещения
E-commerce	Цифровизация потребления, развитие маркетплейсов, рост требований к скорости доставки и качеству клиентского пути	Нишевые онлайн-платформы, D2C-модели, омниканальные продажи, фулфилмент, персонализация клиентского опыта	Конверсия, средний чек, LTV, CAC, скорость доставки, доля повторных покупок
Туризм	Рост внутреннего спроса, развитие региональной инфраструктуры, государственная поддержка туристических проектов	Модульные гостиницы, санаторно-курортные объекты, цифровые сервисы бронирования, региональные маршруты, круглогодичные туристические продукты	Загрузка номерного фонда, средний чек, туристический поток, сезонность спроса, срок окупаемости проекта
Промышленность	Импортозамещение, технологическая независимость, потребность в модернизации производств и развитии отечественного оборудования	Станкостроение, промышленная автоматизация, роботизация, производство комплектующих, инженерные центры, сервисное обслуживание оборудования	Производительность оборудования, доля локализации, снижение простоев, себестоимость производства, объем выпуска

Представленные отраслевые ориентиры в таблице 1 показывают, что точки масштабирования в горизонте 2026 года формируются преимущественно в сферах, связанных с базовыми потреб-

ностями экономики, технологической независимостью, цифровизацией, внутренним спросом и перестройкой цепочек создания стоимости. Наиболее перспективными становятся не только потребительские рынки, но и B2B-сегменты, инфраструктурные проекты, производственные цепочки и технологические сервисы.

При этом приведенные направления не следует рассматривать как исчерпывающий перечень отраслей для масштабирования. Их значение состоит в демонстрации принципа отбора: стратегический потенциал возникает там, где отраслевой спрос совпадает с долгосрочными трендами, национальными приоритетами и возможностью получения измеримого экономического результата. Поэтому таблица выполняет не прогнозную, а аналитико-методическую функцию: она показывает, каким образом предложенная модель может применяться для выявления практических точек масштабирования бизнеса.

На основе проведенного анализа предложена логическая модель выявления точек масштабирования. Данная модель позволяет рассматривать тренды не как абстрактные прогнозы, а как основание для выбора направлений роста. Тренд становится практически значимым для бизнеса только тогда, когда он связан с конкретным дефицитом, возможностями компании и измеримым экономическим результатом.

Обсуждение

Полученные результаты показывают, что в условиях структурной трансформации рыночной среды меняется сама логика масштабирования бизнеса. Если ранее масштабирование часто рассматривалось через расширение продаж, открытие новых точек, франчайзинг, рост рекламного охвата или выход в новые регионы, то в новых условиях такой подход становится недостаточным. Расширение без изменения бизнес-модели, системы управления и технологической базы может привести к росту внутренних противоречий и снижению устойчивости компании.

Принципиальное значение приобретает способность бизнеса отличать краткосрочную рыночную возможность от устойчивого тренда. Крат-

косрочный спрос может дать временный рост, но не всегда формирует основу для масштабирования. Устойчивый тренд, напротив, задает направление долгосрочных изменений и позволяет компании заранее встроиться в будущую структуру рынка. Поэтому работа с трендами должна рассматриваться не как прогнозирование отдельных событий, а как инструмент стратегического управления.

Будущее рыночной среды формируется не внезапно, а постепенно — через совокупность технологических, экономических, институциональных, демографических и социальных изменений. В этом смысле тренды выступают не просто аналитическими сигналами, а структурными силами, которые определяют контекст будущих решений. Компании, способные распознавать такие изменения на ранней стадии, получают преимущество не за счет реакции на уже сложившуюся ситуацию, а за счет предварительной настройки бизнес-модели, технологий, партнерств и системы управления.

Особое значение имеет различие между прогнозированием будущего и его стратегическим конструированием. Прогнозирование предполагает описание возможных сценариев развития среды. Стратегическое конструирование связано с тем, что компания уже сегодня принимает решения, формирующие ее будущую конкурентоспособность. Выбор бизнес-модели, внедрение цифровых решений, развитие технологических компетенций, выход в новые цепочки поставок и формирование партнерств становятся элементами не только текущего управления, но и создания будущей рыночной позиции.

В этой логике масштабирование должно начинаться не с вопроса о том, где быстро увеличить продажи, а с вопроса о том, какие структурные изменения создают долгосрочную возможность для роста. Если компания ориентируется только на текущий спрос, она рискует масштабировать устаревшую модель. Если же она соотносит свои действия с долгосрочными трендами, масштабирование приобретает стратегический характер.

В качестве авторского наблюдения можно привести пример развития сети «Магнит», где одним из ключевых управленческих решений стал переход от дистрибьюторской модели к формату магазинов у дома. На начальном этапе такая возможность не была очевидной: действующая модель дистрибуции обеспечивала устойчивый товарный оборот, а открытие собственной розничной сети требовало изменения логики бизнеса. Однако именно способность заранее увидеть изменение потребительского рынка и перспективность формата шаговой доступности позволила сформировать новую модель масштабирования.

В данном случае точка масштабирования возникла на пересечении растущего потребительского спроса, недостаточной насыщенности рынка современными форматами розничной торговли, наличия дистрибьюторской инфраструктуры, понимания товарных потоков и готовности компании воспроизводить новый формат в массовом масштабе. Переход к магазинам у дома был не просто расширением бизнеса, а трансформацией бизнес-модели: компания перешла от обслуживания внешних каналов продаж к созданию собственной розничной сети и прямому взаимодействию с конечным потребителем.

Данный пример показывает, что стратегическая точка масштабирования часто становится очевидной для рынка только постфактум. На ранней стадии она может восприниматься как спорное решение, поскольку выходит за рамки привычной операционной логики компании. Однако при совпадении рыночного тренда, операционной готовности и способности тиражировать формат такое решение становится источником долгосрочного конкурентного преимущества.

Важным ограничением масштабирования остается управленческая готовность компании. Даже перспективное направление роста не может быть реализовано устойчиво, если организация не обладает формализованными процессами, системой контроля, финансовой дисциплиной, кадровым резервом и цифровой инфраструктурой. В этом случае рост усиливает слабые

места компании. Поэтому масштабирование требует предварительной внутренней подготовки: перестройки процессов, распределения ответственности, внедрения управленческого учета и формирования механизмов оценки результата.

Цифровая трансформация в данном контексте выступает одним из ключевых инструментов подготовки бизнеса к масштабированию. Она позволяет снизить зависимость от ручного управления, повысить прозрачность операций, ускорить обработку данных и создать основу для роста без пропорционального увеличения затрат. Однако цифровизация не должна подменять стратегию. Внедрение цифровых инструментов без связи с бизнес-моделью и экономическим результатом не формирует устойчивого преимущества.

Технологический суверенитет усиливает значение производственных, инженерных и инфраструктурных направлений масштабирования. В новых условиях перспективными становятся не только рынки конечного потребления, но и сегменты, связанные с локализацией технологий, импортозамещением, промышленной автоматизацией, технологическим предпринимательством и развитием отечественных решений. Это означает, что компании должны искать точки роста не только в увеличении спроса, но и в закрытии структурных дефицитов экономики.

При этом технологический суверенитет не означает отказа от международного развития. Напротив, он предполагает более избирательную и стратегически управляемую международную кооперацию. Переориентация внешних связей, формирование новых партнерств, развитие логистических маршрутов и участие в новых цепочках создания стоимости становятся важными условиями масштабирования в 2026 году.

Маркетинговая проверка остается обязательным элементом оценки точки масштабирования. Даже если направление соответствует долгосрочному тренду, государственной политике или технологическому приоритету, оно не становится бизнес-возможностью без платежеспособного спроса, понятного клиента, каналов про-

даж, конкурентного позиционирования и экономической модели. Тренд задает направление, но коммерческий результат возникает только при наличии рыночной валидации.

Таким образом, масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно строиться на соединении четырех элементов: анализа долгосрочных трендов, оценки внутренних возможностей компании, технологического усиления бизнес-модели и проверки рыночного спроса. Нарушение этого баланса снижает вероятность успешного масштабирования.

Практическое значение полученных результатов состоит в том, что предложенная логика может использоваться компаниями при выборе направлений роста. Перед запуском масштабирования необходимо определить, какой внешний тренд формирует возможность, какой рыночный или технологический дефицит закрывает компания, готова ли ее управленческая система к росту, какие цифровые или технологические инструменты усиливают бизнес-модель и каким показателем будет измеряться результат.

Следовательно, масштабирование в горизонте 2026 года должно пониматься как стратегический процесс, в котором рост связан не только с расширением рынка, но и с производительностью, устойчивостью, технологической состоятельностью и способностью компании участвовать в формировании будущей экономической структуры.

Заключение

Проведенное исследование показало, что масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно рассматриваться как управляемый стратегический процесс, а не как простое увеличение объема деятельности. В современных условиях расширение бизнеса само по себе не гарантирует повышения конкурентоспособности. Напротив, при отсутствии управленческой, технологической и финансовой готовности рост может привести к увеличению издержек, снижению качества, усложнению процессов и потере устойчи-

вости.

Масштабирование отличается от экстенсивного роста тем, что предполагает воспроизводимость бизнес-модели, сохранение управляемости, повышение эффективности и наличие измеримого экономического результата. Поэтому ключевым критерием масштабирования становится способность компании увеличивать результат быстрее, чем растут затраты и управленческая сложность.

В условиях 2026 года поиск точек масштабирования должен основываться на анализе устойчивых трендов, а не только на реакции на текущий спрос. Тренды формируют контуры будущей рыночной среды и задают направления, в которых возникают новые дефициты, потребности и возможности для бизнеса. Наиболее значимыми факторами становятся технологический суверенитет, цифровая трансформация, повышение производительности, развитие технологического предпринимательства, изменение международных связей, локализация критически важных решений и участие компаний в новых цепочках создания стоимости.

В статье предложена логика выявления точек масштабирования, согласно которой перспективное направление роста возникает при совпадении нескольких условий: наличия устойчивого внешнего тренда, рыночного или технологического дефицита, готовности компании к управленческой трансформации, возможности цифрового или технологического усиления бизнес-модели и измеримого экономического эффекта. Такой подход позволяет отличать стратегическую точку масштабирования от краткосрочной рыночной возможности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель может использоваться компаниями при выборе направлений развития. Она позволяет оценивать не только привлекательность рынка, но и внутреннюю готовность бизнеса, ресурсную эффективность, технологическую состоятельность и связь проекта с долгосрочными изменениями внешней среды.

Таким образом, масштабирование бизнеса в условиях структурной трансформации рыночной среды должно быть связано с производительностью, устойчивостью, цифровой зрелостью, технологической независимостью и стратегическим пониманием будущего. Компании,

способные распознавать тренды, соотносить их со своими компетенциями и переводить в конкретные управленческие решения, получают возможность не только адаптироваться к изменениям, но и участвовать в формировании новой экономической реальности.

Библиографический список

1. Авдеева И. Л., Азиева З. И., Утевская А. П. Развитие технологического предпринимательства для обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации // Естественнo-гуманитарные исследования. – 2023. – 2 (46). – С. 10–16.
2. Азоев Г. Л., Сумарокова Е. В., Котова А. Н. Маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 38–47. – DOI: [10.26425/1816-4277-2023-9-38-47](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-38-47).
3. Афанасьев А. А. Технологический суверенитет: основные направления политики по его достижению в современной России // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2193–2212. – DOI: [10.18334/vinec.12.4.116433](https://doi.org/10.18334/vinec.12.4.116433).
4. Выбор типа бизнес-модели для реализации стратегии цифровой трансформации сетевого предприятия / Ю. Ф. Тельнов [и др.] // Бизнес-информатика. – 2022. – Т. 16, № 4. – С. 50–67. – DOI: [10.17323/2587-814X.2022.4.50.67](https://doi.org/10.17323/2587-814X.2022.4.50.67).
5. Краковская И. Н. Цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей: концептуальные подходы и сценарии // π-Economy. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 7–28. – DOI: [10.18721/JE.18301](https://doi.org/10.18721/JE.18301).
6. Лукина О. В., Курочкина А. А., Назаров П. В. Цифровая трансформация бизнес-моделей с целью повышения эффективности процесса управления компанией // Ученые записки Международного банковского института. – 2020. – 3 (33). – С. 84–98.
7. Макин А. Н., Кисляков А. Н. Современные методы оценки эффективности стратегического планирования цифровой трансформации и масштабирования бизнеса // Kant. – 2024. – 4 (53). – С. 97–103. – DOI: [10.24923/2222-243X.2024-53.14](https://doi.org/10.24923/2222-243X.2024-53.14).
8. Медведева Н. В. Подходы к оценке достижения технологического суверенитета // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14, № 1. – С. 91–104. – DOI: [10.18334/vinec.14.1.120653](https://doi.org/10.18334/vinec.14.1.120653).
9. Никонов О. К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – 12 (4–1). – С. 350–357. – DOI: [10.34670/AR.2022.17.26.044](https://doi.org/10.34670/AR.2022.17.26.044).
10. Поддубная М. Н., Сахарова Д. В. Современные тенденции развития международного предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – 5–3 (99). – С. 6–11. – DOI: [10.24412/2411-0450-2023-5-3-6-11](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-5-3-6-11).
11. Сафин Р. И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – 12–8 (80). – С. 160–162.
12. Семин Д. В., Хоменко Е. Б. Трансформация системы управления организацией в условиях масштабирования бизнес-модели // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2025. – Т. 35, № 2. – С. 286–291. – DOI: [10.35634/2412-9593-2025-35-2-286-291](https://doi.org/10.35634/2412-9593-2025-35-2-286-291).
13. Скоробогатова Т. Н., Ильясова М. К. Основные подходы к формированию бизнес-стратегии развития предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2021. – 1 (71). – С. 185–189.
14. Смирнова Е. А., Лукашов С. О. Сущность и способы масштабирования бизнеса // Chronos. – 2022. – № 11. – С. 161–162.
15. Харин А. А. Цифровая трансформация бизнеса и ее влияние на управление устойчивостью бизнеса : Сборник трудов XXIV международной научной конференции. Москва, 03–21 апреля 2023 года // Цивилизация знаний: российские реалии. – Российский новый университет, 2023. – С. 932–940. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65244789> (дата обр. 27.07.2026). – EDN BVNOFJ.
16. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, no. 1. – P. 39–58. – DOI: [10.1177/0149206316678451](https://doi.org/10.1177/0149206316678451).
17. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43, no. 2/3. – P. 354–363. – DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.010](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010).
18. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights / A. Bharadwaj [et al.] // MIS Quarterly. – 2013. – Vol. 37, no. 2. – P. 471–482. – DOI: [10.25300/MISQ/2013/37.2.3](https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.3).
19. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. Strategies for Two-Sided Markets // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, no. 10. – P. 92–101.
20. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers,

- and Challengers. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. – 288 p.
21. *Porter M. E.* What Is Strategy? // *Harvard Business Review*. – 1996. – Vol. 74, no. 6. – P. 61–78.
22. *Ries E.* The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – New York : Crown Business, 2011. – 336 p.
23. *Teece D. J.* Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, no. 2/3. – P. 172–194. – DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.003](#).
24. *Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, no. 7. – P. 509–533. – DOI: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](#).
25. *Zott C., Amit R., Massa L.* The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*. – 2011. – Vol. 37, no. 4. – P. 1019–1042. – DOI: [10.1177/0149206311406265](#).