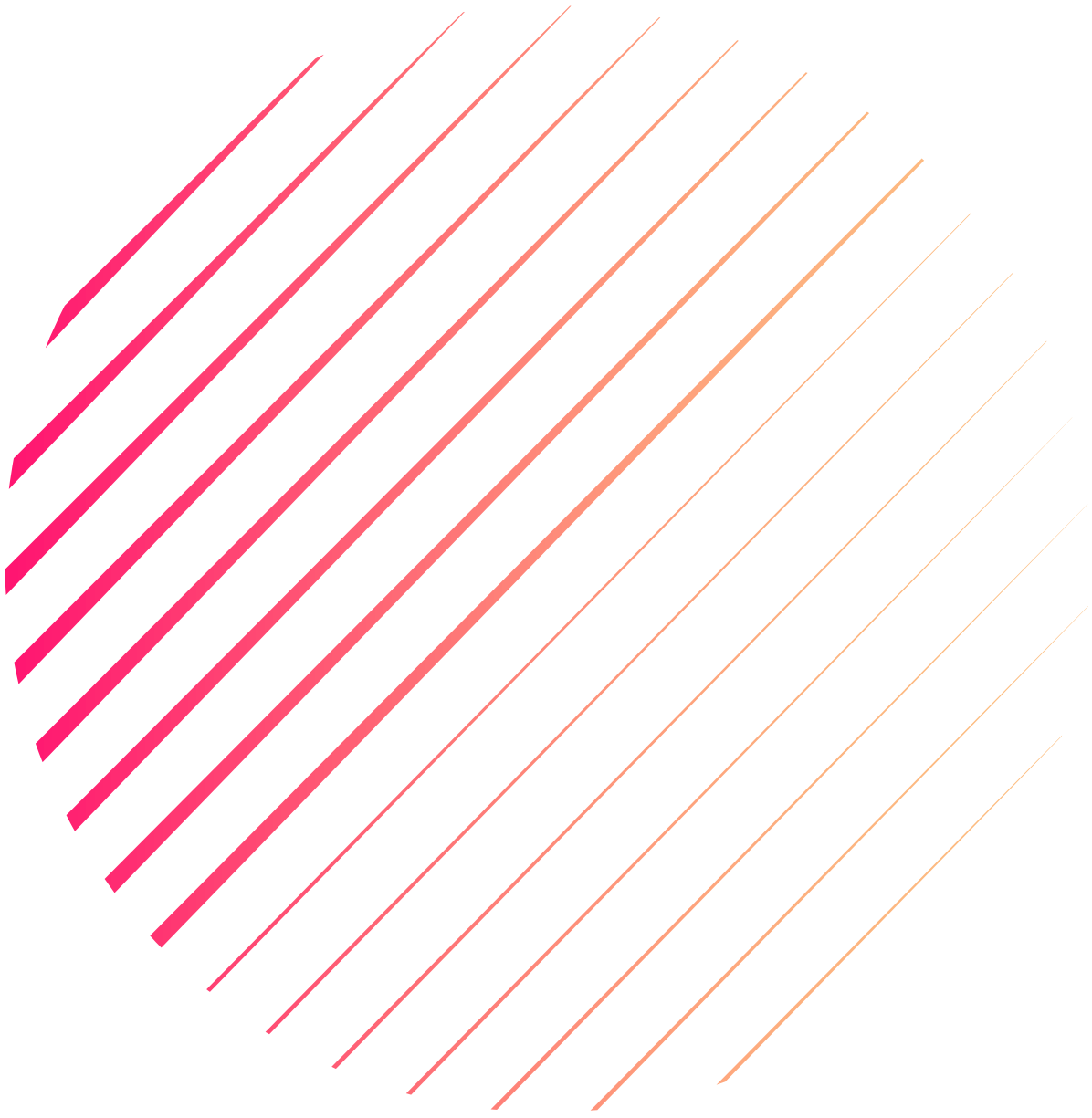
Стратегии развития независимого бизнеса в России на горизонте 2030–2035 годов



Москва
2026

Ассоциация экспертов управления
АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

АННОТАЦИЯ

Доклад посвящен возможным моделям развития независимого бизнеса в России на горизонте до 2035 года. Основное внимание уделено изменениям самой организации предпринимательской и профессиональной деятельности: сочетанию самостоятельности с участием в государственных, корпоративных и цифровых системах, росту значения институциональной репутации, автоматизации стандартных операций и переходу к прямой работе с клиентом. На примерах торговли, медицины, образования, исследований и юридических услуг показано, как крупные системы все чаще становятся для предпринимателя источником инфраструктуры, спроса, квалификации и доверия.

Особое место занимает модель двухконтурной деятельности, при которой работа внутри сильной организации сочетается с собственной профессиональной практикой. Рассматриваются риски платформенной зависимости, значение собственной клиентской базы, бренда, методики, данных и профессиональной репутации. Итоговый тезис доклада состоит в том, что устойчивость бизнеса будущего будет определяться способностью использовать ресурсы нескольких систем одновременно, сохраняя самостоятельность решений и накапливая собственные активы.

О ДОКЛАДЕ

Цель и задачи исследования.
Цель исследования - определить наиболее вероятные модели развития независимого бизнеса и профессиональной деятельности в России на горизонте до 2035 года. Для ее достижения были поставлены задачи выявить основные изменения в предпринимательской среде, оценить роль цифровых, корпоративных и государственных систем, проследить формирование двухконтурной профессиональной деятельности, определить направления автоматизации стандартных операций и выявить те виды ценности, которые сохраняются за самостоятельным предпринимателем и специалистом.

Источники исследования.
Эмпирическую основу составили данные ФНС России, Росстата, Банка России, Минэкономразвития России, Корпорации МСП, Роспатента, Фонда развития промышленности, НИУ ВШЭ и Президентской академии, а также материалы отраслевых организаций и компаний. Дополнительно использованы конкретные российские кейсы из медицины, образования, научных исследований, юридических услуг, торговли и малого производства, что позволило сопоставить официальную статистику с реально складывающимися моделями деятельности.

Содержание

Основные итоги исследования 4
База фактов и исторический контекст 7
Платформы и двухконтурная модель 10
Модель двухконтурной деятельности 12
Отраслевые трансформации и реальные кейсы 14
Торговля: от перепродажи к функции отбора 16
Услуги: персонализация вместо дешевой операции 17
Медицина: институция как репутационная платформа 18
Образование: информация дешевеет, организация развития дорожает 19
Исследования: внешний интеллектуальный отдел 20
Малое производство: и возвращение ремесла, и новая маленькая фабрика 21
Девять показательных российских кейсов 22
Проверка ключевых гипотез 24
Юриспруденция как особенно чистый пример 25
Малые команды и ИИ: где проходит граница 27
Нематериальный капитал 28
Сценарии до 2035 года и практические стратегии 29
Практические стратегии по отраслям 30
Правила бизнеса 2035 32
Основные тезисы доклада 33
Иерархия использованных источников и ограничения исследования 34

Основные итоги исследования

Главный вывод исследования: наиболее вероятная модель российского независимого бизнеса к 2030–2035 годам — не «свободная фирма вне больших систем» и не полное поглощение предпринимательства корпорациями и платформами, а **встроенная независимость**: самостоятельная собственность и предпринимательское решение при одновременной опоре на государственную, корпоративную, профессиональную или цифровую инфраструктуру. Это особенно важно для профессиональных услуг, медицины, образования, исследований, инженерной деятельности и малого технологического производства. Основания для такого вывода уже видны в структуре госзакупок у МСП, развитии платформ, цифровизации профессиональной работы и в реальных карьерных моделях специалистов.

1. **Российский МСП-сектор не сжимается количественно.** После ежегодного обновления Единого реестра МСП в июле 2026 года ФНС сообщала о примерно **6,6 млн субъектов МСП**, на 3,5% больше год к году. Последняя опубликованная Минэкономразвития оценка вклада МСП в ВВП — **21,7%, или 34,5 трлн руб.**; в III квартале 2024 года расширенный контур занятых в секторе МСП приближался к **29,5 млн человек, около 39% занятых в экономике**. Это уже не «периферия» экономики, а отдельный хозяйственный уклад.

2. **На ближайшие годы предпринимательская задача смещается от экстенсивного роста к производительности. Октябрьский макроэкономический опрос Банка России дает медианный прогноз роста ВВП на 0,6% в 2026 году, 1,2% в 2027 году, 1,6% в 2028 году и 1,8% в 2029 году; медианная оценка долгосрочного темпа роста снижена до 1,7%. При этом ключевая ставка с 14 сентября 2026 года сохраняется на уровне 14% годовых. Такая среда делает модель роста через простое наращивание штата и числа точек менее универсальной, чем повышение выработки, автоматизация, специализация и перераспределение рыночной доли.** [1] [2]

3. **Государственно-корпоративный контур уже является крупным рынком для независимого бизнеса. В 2024 году закупки крупнейших заказчиков у МСП превысили 9,6 трлн руб.; в 2025 году только 25 крупнейших госкомпаний обеспечили более 5,3 трлн руб. закупок у МСП. По итогам первого полугодия 2026 года число малых технологических компаний - поставщиков крупнейших заказчиков по 223-ФЗ выросло на 29%, почти до 1,5 тыс., а число договоров - на 26%, до 6,7 тыс.; их общий объем составил 76,8 млрд руб. При этом денежный объем несколько снизился, что показывает важную границу тренда: доступ к крупному заказчику расширяется, но конкуренция за объем заказа усиливается.** [3] [4]

4. **Поэтому российская версия платформенности шире маркетплейса.** Для предпринимателя платформой становится не только Ozon, Wildberries или агрегатор, но и **госкомпания как гарант спроса, университет как производитель репутации, больница как источник квалификации и доверия, научный центр как поставщик оборудования и сложных задач**. Цифровая платформа дает трафик; корпоративная — заказ; институциональная — доверие, компетентность и легитимность. Прямой статистики, измеряющей экономическую стоимость институциональной

---

[1] Банк России. Макроэкономический опрос: результаты октября 2026 года. Даты опроса 9-13 октября 2026 года. https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br

[2] Банк России. Решение Совета директоров о сохранении ключевой ставки на уровне 14,00% годовых, 11 сентября 2026 года. https://www.cbr.ru/press/PR?file=11092026_133000key.htm

[3] Госкомпании в 2024 году закупили у МСП товаров и ... https://www.economy.gov.ru/material/news/goskompanii_v_2024_godu_zakupili_u_msp_tovarov_i_uslug_na_rekordnye_96_trln_rubley.html

[4] Корпорация МСП. Полторы тысячи МТК стали поставщиками госзаказчиков в первом полугодии 2026 года, 20 июля 2026 года. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/poltory-tysyachi-mtk-stali-postavshchikami-goszakazchikov-v-pervom-polugodii-2026-goda/

принадлежности врача или профессора, пока нет, поэтому эта часть тезиса остается сильной, но не до конца проверенной гипотезой.

5. **«Двухконтурная профессиональная деятельность» уже существует как наблюдаемая модель.** Например, профиль онколога Михаила Тер-Ованесова в частной клинике одновременно указывает его институциональные позиции: заведующий кафедрой Российского университета медицины, ведущий научный сотрудник НМИЦ онкологии им. Блохина, профессор РНИМУ и др. Это непосредственно подтверждает возможность сочетания частного рынка с государственно-научным контуром. Однако публичные данные не позволяют доказать причинно, насколько именно государственный статус увеличивает его частный поток пациентов.

6. **«Платформа формирует стандарт» - в целом подтверждается. С 1 октября 2026 года Федеральный закон № 289-ФЗ об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики вступил в силу; одновременно введен специальный государственный контроль в этой сфере. Параллельно платформы стандартизируют финансирование, логистику, возвраты, идентификацию, расчеты и иные функции. Цифровая платформа МСП.РФ к середине 2026 года насчитывала свыше 1,6 млн пользователей и более 35 сервисов; только в первом полугодии 2026 года через нее предприниматели получили свыше 11 млрд руб. льготных микрозаймов.** [5] [6] [7]

7. **Формула «в экономике платформ право оплачивается не гонораром, а комиссией» содержательно верна.** Платформа продает пакет, внутри которого уже находятся договорная конструкция, платежная процедура, правила допуска, возврат, фиксация действий и механизм претензий. Покупатель не получает счет «за юридическое сопровождение», но оплачивает эту инфраструктуру через комиссию и тариф. Поэтому точнее говорить: **часть стоимости стандартной юриспруденции становится компонентом сервисного сбора и стоимости транзакционной инфраструктуры**.

8. **Внутри самой юридической профессии стандартная работа уже автоматизируется.** АЛРУД в 2025 году публично сообщал о собственных конструкторах договоров и кастомных ИИ-решениях; ПравоТех оценивал рост использования ИИ руководителями юридических функций с примерно 10–18% ранее до 40–50% в 2025 году и отмечал вовлечение небольших юридических фирм и частнопрактикующих юристов. Это усиливает сегментацию: шаблон дешевеет; ответственность за нестандартное решение, сложный спор, структуру сделки и исключение дорожает.

9. **ИИ действительно усиливает небольшие коллективы, однако лозунг «10 человек работают как 100» пока преждевременен.** По данным исследования НИУ ВШЭ на базе статистического обследования организаций, около половины использующих ИИ организаций фиксировали рост качества и эффективности процессов, более трети — увеличение выручки и числа клиентов, но лишь около пятой части — эффект на производительность труда; сокращение численности вследствие ИИ отметили 15%, тогда как 63% не увидели влияния на численность. Значит, до 2030 года более надежная формула — **«малое ядро может выполнять существенно больший объем функций»**, а не «ИИ массово отменяет сотрудников».

---

[5] Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступил в силу 1 октября 2026 года; Постановление Правительства РФ от 02.07.2026 № 820 о государственном контроле в сфере платформенной экономики.

[6] Корпорация МСП. С начала года предприниматели получили более 62 тысяч услуг благодаря инфраструктуре поддержки бизнеса, 2026 год. На МСП.РФ - 1,6 млн пользователей. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/s-nachala-goda-predprinimateli-poluchili-bolee-62-tysyach-uslug-blagodarya-infrastrukture-podderzhki/

[7] Корпорация МСП. Свыше 11 млрд рублей льготных микрозаймов получили предприниматели через МСП.РФ в первом полугодии 2026 года. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/svyshe-11-mlrd-rubley-lgotnykh-mikrozaymov-poluchili-predprinimateli-cherez-msp-rf-v-pervom-polugodi/

10. **Цифровое производство создает пространство для возвращения короткой серии и кастомизации.** ФРП уже финансирует производства промышленных 3D-принтеров, роботизированных ячеек и гибких производственных систем. Например, пермский «Роботех» развивает 3D-печать песчано-полимерных форм для литейного производства, позволяющую обходиться без части дорогостоящей оснастки; среди потенциальных/фактических промышленных клиентов названы крупные предприятия. Это подтверждает технологическую возможность снижения минимального эффективного масштаба отдельных операций, но еще не доказывает макроэкономическое «возвращение ремесленника» как массовое явление.

11. **Нематериальные активы становятся заметнее даже в малом предпринимательстве. В 2025 году число заявок на товарные знаки в России достигло рекордных 156 тыс. За восемь месяцев 2026 года Роспатент зарегистрировал еще 77,5 тыс. товарных знаков - на 12% больше, чем за тот же период 2025 года. Это не означает автоматически, что бренд уже стал главным активом каждого МСП, но показывает продолжающееся юридическое оформление репутационных и маркетинговых активов.** [8] [9]

12. **Наиболее реалистичный образ бизнеса 2035 года — «малое технологическое ядро, встроенное в несколько систем одновременно».** Такой предприниматель получает часть заказов через корпорацию или государство, репутацию — через сильную профессию или институт, транзакции — через цифровые платформы, а максимальную маржу — на собственном клиенте, бренде, методике и нестандартном решении. Иными словами: **не уход из системы и не растворение в системе, а управление собственной зависимостью от нескольких систем.** Этот вывод является синтезом выявленных тенденций, а не официальным прогнозом.

[8] Число заявок на товарные знаки достигло рекорда. https://rospatent.gov.ru/ru/news/09-02-2026-chislo-zayavok-na-tovarnye-znaki-dostiglo-rekorda

[9] Роспатент. В России зарегистрировано рекордное число товарных знаков с начала года, 29 сентября 2026 года. За 8 месяцев зарегистрировано 77,5 тыс. товарных знаков, +12% г/г. https://rospatent.gov.ru/index.php/ru/news/29-09-2026-v-rossii-zareg-rekordnoe-chislo-tov-znakov

База фактов и исторический контекст

На горизонте до 2035 года надо прогнозировать не столько судьбу отдельных отраслей, сколько изменение минимально жизнеспособной хозяйственной единицы. Российский предпринимательский сектор количественно велик, но развивается в условиях слабого долгосрочного макророста, ограниченного труда, дорогого капитала, платформенной концентрации и одновременно растущего доступа малого бизнеса к специализированному корпоративному и государственному заказу. Октябрьский макроопрос Банка России дает медиану роста ВВП 0,6% на 2026 год и 1,2-1,8% на 2027-2029 годы, а ключевая ставка накануне мероприятия остается 14% годовых. [10] [11]

Наиболее важные исходные значения выглядят следующим образом:

Индикатор	Последние доступные данные	Значение для стратегии
Субъекты МСП	около 6,6 млн после обновления реестра в июле 2026 года [12]	предпринимательство сохраняет массовую базу
Вклад МСП в ВВП	34,5 трлн руб.; 21,7% ВВП по последней опубликованной оценке	сектор системно значим, но не доминирует
Занятость в расширенном секторе МСП	около 29,5 млн человек, примерно 39% занятых, III кв. 2024	МСП — значимый рынок труда
Самозанятые	свыше 16 млн плательщиков НПД весной 2026 года по данным аналитического портала ФНС; категории МСП, ИП и НПД пересекаются и не суммируются [13]	растет организационная атомизация профессионального труда
Закупки крупнейших заказчиков у МСП	более 9,6 трлн руб. в 2024 году	крупная система является рынком для малого бизнеса
Малые технологические поставщики по 223-ФЗ	>198 млрд руб. закупок, >1,8 тыс. компаний в 2025 году	технологические МСП могут расти через крупного заказчика
Интернет-торговля	7,2 трлн руб. в I полугодии 2026 года; +18,7% г/г; 22,2% розничного оборота [14]	массовая дистрибуция продолжает платформизироваться
Макроэкономический рост	октябрьский опрос ЦБ: 0,6% в 2026-м; 1,2% в 2027-м; 1,6% в 2028-м; 1,8% в 2029-м; долгосрочная медиана 1,7% [15]	рост компании все чаще требует производительности, специализации и доли рынка
Демография	базовый прогноз Росстата предусматривает сокращение населения до около 138,8 млн к началу 2046 года; трудовой ресурс остается структурным ограничителем	трудоемкие бизнес-модели становятся относительно дороже

Есть еще один важный показатель институционализации. В 2025 году около **16 тыс. МСП приоритетных отраслей** привлекли почти **320 млрд руб.** финансирования с использованием инструментов Национальной гарантийной системы; в числе крупнейших направлений — инженерно-техническое проектирование, испытания, исследования и анализ, производство металлических изделий, продуктов, машин и оборудования. Президентская академия прямо интерпретирует этот процесс как формирование связки крупных игроков, государственных институтов и МСП в экономике предложения.

Историческая рамка. Российская история не подтверждает простой миф, будто предпринимательство существует только в периоды «слабого государства». Исследования экономической истории

[10] Банк России. Макроэкономический опрос: результаты октября 2026 года. Даты опроса 9-13 октября 2026 года. https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br

[11] Банк России. Решение Совета директоров о сохранении ключевой ставки на уровне 14,00% годовых, 11 сентября 2026 года. https://www.cbr.ru/press/PR?file=11092026_133000key.htm

[12] ФНС России обновила реестр МСП. https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16636546/

[13] Аналитический портал ФНС России. https://analytic.nalog.gov.ru/

[14] АКИТ. Интернет-торговля в первом полугодии 2026: 7,2 трлн рублей, 11 августа 2026 года. https://akit.ru/news/internet-torgovlya-v-pervom-polugodii-2026-7-2-trln-rublej

[15] Банк России. Макроэкономический опрос: результаты октября 2026 года. Даты опроса 9-13 октября 2026 года. https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br

предпринимательства показывают гораздо более сложное сочетание самостоятельного хозяйствования с государственной политикой, крупным заказом, сословными и профессиональными институтами. Поэтому правильнее искать не чередование «свобода — несвобода», а изменение **способа встраивания частной инициативы в большие институциональные структуры**[16].

Рисунок 1. Российское предпринимательство: смена модели встроенности

Периодизация до конца XX века здесь конечно же является аналитическим упрощением, основанным на работах по истории российского предпринимательства; а «современный» участок подтверждается данными о росте МСП, госзакупках, платформизации и самозанятости.

[16] Клейн Н. Л. Государство и частное предпринимательство в капиталистической России: опыт Поволжья // Экономическая история России XIX–XX вв.: современный взгляд / отв. ред. В. А. Виноградов. М.: РОССПЭН, 2001. С. 357–376; Лапина С. Н., Лелюхина Н. Д. Государственное предпринимательство в России и его участие в регулировании экономики (опыт начала XX в.) // Там же. С. 13–36

Из этой ретроспективы вытекает более интересная историческая гипотеза, чем тезис о «вечной несвободе бизнеса»:

> **В России наиболее жизнеспособна не обязательно максимально автономная фирма. Часто устойчивее предприниматель, который умеет превратить связь с сильной системой в источник компетенции, репутации или заказа — не отдавая ей полностью собственность и клиентский капитал.**

До 2035 года эта историческая особенность может получить новую технологическую форму.

Платформы и двухконтурная модель

Понятие «платформа» для российского бизнеса следует расширить. У цифровой, корпоративной и институциональной платформ разные экономические функции. После 1 октября 2026 года посреднические цифровые платформы в России стали предметом специального регулирования и государственного контроля. Самая интересная для доклада вещь состоит в том, что институциональная платформа может быть почти невидима в бухгалтерском учете, но чрезвычайно значима для стоимости профессиональной репутации.

Сравнение трех типов платформ

Характеристика	Цифровая платформа	Корпоративная платформа	Институциональная платформа
Типичные примеры	маркетплейс, агрегатор, МСП.РФ	госкорпорация, крупный промышленный заказчик, банковская экосистема	больница, университет, научный институт, профессиональный центр
Главный ресурс	трафик, транзакция, данные	заказ, длинный контракт, стандарты, цепочка поставок	статус, компетентность, доверие, оборудование, сложные случаи
Что стандартизирует	карточку продукта, платеж, логистику, рейтинг, возврат	технические требования, закупку, качество, сроки	квалификацию, профессиональные нормы, критерии качества
Как бизнес платит	комиссия, тариф, рекламные расходы, зависимость от алгоритма	маржа поставщика, требования заказчика, стоимость соответствия	временем, карьерной зависимостью, ограничениями конфликта интересов
Главный риск	потеря прямого доступа к клиенту	зависимость от одного заказчика	зависимость репутации от статуса и институции
Что остается предпринимателю	бренд, продукт, ассортимент, сервис	технология, эффективность, специализация	персональная репутация, методика, частная практика
Российское подтверждение	рост интернет-торговли; специальное регулирование платформ действует с 1 октября 2026 года [17] [18]	триллионы рублей закупок у МСП; рост числа технологических поставщиков; программы выращивания поставщиков [19] [20] [21]	публичные профили специалистов, совмещающих институциональную и рыночную деятельность; системной статистики причинного эффекта пока нет [22]
Сила доказательства	высокая	высокая	средняя: механизм наблюдаем, причинный эффект не измерен

[17] Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступил в силу 1 октября 2026 года; Постановление Правительства РФ от 02.07.2026 № 820 о государственном контроле в сфере платформенной экономики.

[18] АКИТ. Интернет-торговля в первом полугодии 2026: 7,2 трлн рублей, 11 августа 2026 года. https://akit.ru/news/internet-torgovlya-v-pervom-polugodii-2026-7-2-trln-rublej

[19] Корпорация МСП представила на ПМЭФ-2026 рейтинг госкомпаний по закупкам у малого бизнеса. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/korporatsiya-msp-predstavila-na-pmef-2026-reyting-goskompaniy-po-zakupkam-u-malogo-biznesa/

[20] Корпорация МСП. Полторы тысячи МТК стали поставщиками госзаказчиков в первом полугодии 2026 года, 20 июля 2026 года. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/poltory-tysyachi-mtk-stali-postavshchikami-goszakazchikov-v-pervom-polugodii-2026-goda/

[21] Корпорация МСП. На МСП.РФ доля предпринимателей из реального сектора экономики достигла 60%, 30 июня 2026 года. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/na-msp-rf-dolya-predprinimateley-iz-realnogo-sektora-ekonomiki-dostigla-60/

[22] Тер-Ованесов Михаил Дмитриевич - врач онколог, онкохирург - запись на прием и консультацию в «СМ-Клиника». https://www.smclinic.ru/rezume/ter-ovanesov-mikhail-dmitrievich/

Очень показателен гибридный случай МСП.РФ. Это цифровая технология, но экономически - государственная институциональная платформа. К середине 2026 года на платформе было зарегистрировано свыше 1,6 млн пользователей и доступно более 35 сервисов. В первом полугодии 2026 года предприниматели получили через МСП.РФ свыше 11 млрд руб. льготных микрозаймов; отдельный сервис закупок малого объема обеспечил 38,7 млрд руб. закупок за тот же период. Государственная поддержка превращается из сети отдельных учреждений в стандартизированную цифровую инфраструктуру предпринимательства. [23] [24] [25]

Похожий процесс идет у коммерческих платформ. С 1 октября 2026 года в России действует специальный закон о платформенной экономике, определяющий правовые основы отношений операторов посреднических цифровых платформ, партнеров и пользователей; контроль за соблюдением требований в значительной части возложен на ФАС России. Это важнейшее изменение: платформа уже не просто рекламный посредник, а формализованный институт хозяйственного порядка. [26]

> **Институционально-якорное предпринимательство — самостоятельная хозяйственная деятельность, в которой ключевой ресурс доверия, компетенции, заказа или инфраструктуры создается во взаимодействии с более крупной государственной, корпоративной, научной или профессиональной системой.**

Это отличается от простого субподряда. Субподрядчик может быть полностью зависим от одного покупателя. Институционально-якорный предприниматель использует систему как один из источников капитала — репутационного, профессионального или контрактного — но старается сохранить **собственный бренд, методику, клиента и альтернативные каналы дохода**.

[23] Корпорация МСП. С начала года предприниматели получили более 62 тысяч услуг благодаря инфраструктуре поддержки бизнеса, 2026 год. На МСП.РФ - 1,6 млн пользователей. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/s-nachala-goda-predprinimateli-poluchili-bolee-62-tysyach-uslug-blagodarya-infrastrukture-podderzhki/

[24] Корпорация МСП. Свыше 11 млрд рублей льготных микрозаймов получили предприниматели через МСП.РФ в первом полугодии 2026 года. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/svyshe-11-mlrd-rubley-lgotnykh-mikrozaymov-poluchili-predprinimateli-cherez-msp-rf-v-pervom-polugodi/

[25] Корпорация МСП. Более 38 млрд рублей получили предприниматели через закупки малого объема на МСП.РФ, 2026 год. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/bolee-38-mlrd-rubley-poluchili-predprinimateli-cherez-zakupki-malogo-obema-na-msp-rf/

[26] Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступил в силу 1 октября 2026 года; Постановление Правительства РФ от 02.07.2026 № 820 о государственном контроле в сфере платформенной экономики.

Модель двухконтурной деятельности

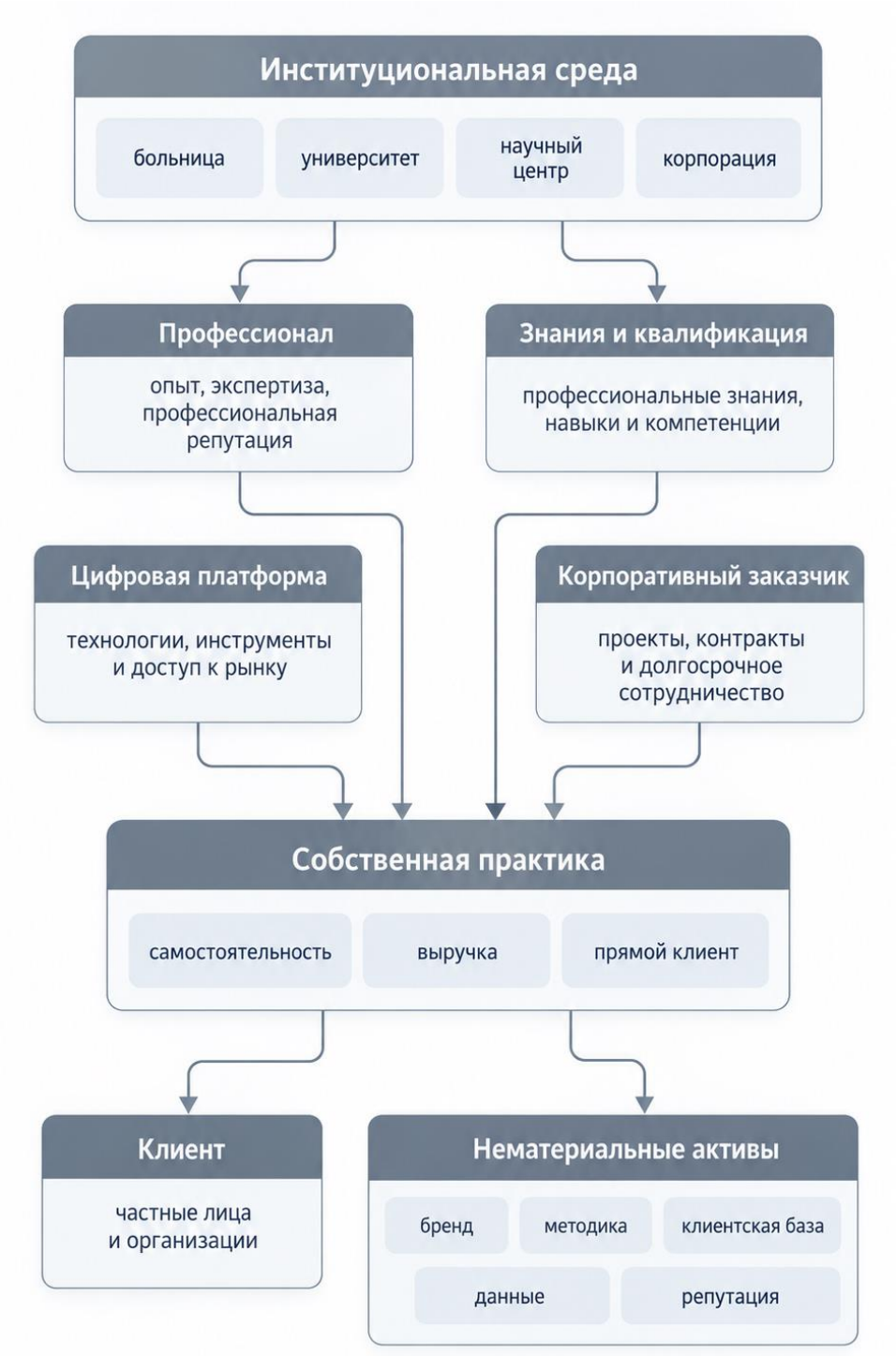


Рисунок 2. Модель двухконтурной деятельности

Экономика модели такова:

Первый контур — институциональный. Он производит сложные кейсы, квалификацию, стандарты, связи, лаборатории, медицинское оборудование, научную школу, статус.

Второй контур — предпринимательский. Он монетизирует выбор, скорость, персонализацию, удобство, индивидуальную ответственность и непосредственное отношение с клиентом.

Третий, вспомогательный контур — цифровой. Он снижает транзакционные расходы: маркетинг, платежи, документы, расписание, CRM, ИИ, бухгалтерию.

Важное ограничение: **двухконтурность не означает допустимость переманивания пациентов, использования имущества работодателя, клиентских данных или результатов интеллектуальной деятельности без разрешения.** Чем сильнее эта модель распространяется, тем важнее правила конфликта интересов, конфиденциальности, интеллектуальной собственности и разграничения институционального и частного времени. Это нормативный вывод из модели, а не утверждение о том, что такие правила сегодня одинаковы во всех профессиях.

Почему эта конструкция особенно вероятна в России? Потому что одновременно растут две инфраструктуры: крупный заказ и цифровой рынок. В 2025 году самозанятые получили по 223-ФЗ закупок более чем на 48 млрд руб., причем число поставщиков превышало 12 тыс. В 2026 году цифровая государственная инфраструктура стала заметно глубже: на МСП.РФ зарегистрировано свыше 1,6 млн пользователей, а 60% пользователей с действующим бизнесом относятся к реальному сектору; платформа предлагает сервисы производственной кооперации, доступа к закупкам крупных госкомпаний и программы «выращивания» потенциальных поставщиков. То есть крупный заказ и цифровая инфраструктура уже соединяются в одной системе доступа к рынку. [27] [28] [29]

Главная стратегическая формула поэтому меняется:

XX век:
сильная организация → штат → масштаб

первая цифровая эпоха:
платформа → трафик → масштаб

вероятная российская модель 2035:
институциональный якорь + малое ядро + технологии + собственный нематериальный капитал

[27] В 2025 году госзакупки у самозанятых обновили рекорд ... https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/v-2025-godu-goszakupki-u-samozanyatykh-obnovili-rekord-i-prevysili-48-mlrd-rubley-/

[28] Корпорация МСП. С начала года предприниматели получили более 62 тысяч услуг благодаря инфраструктуре поддержки бизнеса, 2026 год. На МСП.РФ - 1,6 млн пользователей. https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/s-nachala-goda-predprinimateli-poluchili-bolee-62-tysyach-uslug-blagodarya-infrastrukture-podderzhki/

[29] Корпорация МСП. На МСП.РФ доля предпринимателей из реального сектора экономики достигла 60%, 30 июня 2026 года. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/na-msp-rf-dolya-predprinimateley-iz-realnogo-sektora-ekonomiki-dostigla-60/

Отраслевые трансформации и реальные кейсы

Ключевой вывод раздела: платформизация не уничтожает независимый бизнес равномерно. Она прежде всего понижает стоимость **повторяемой операции**. Поэтому правильный вопрос для каждой отрасли — не «останется ли там малый бизнес?», а **«какая часть ценности перестанет оплачиваться отдельно и где после этого останется маржа?**

Сфера	Что будет стандартизироваться	Где остается высокая ценность	Вероятная стратегия 2030–2035	Оценка
Торговля	поиск массового товара, платеж, логистика, рейтинг, возврат	экспертный выбор, ниша, собственная марка, локальность, установка, ремонт	из «магазина» в торгово-сервисную компанию; собственный бренд + платформенный канал + прямой клиент	сильный тренд: I полугодие 2026 - 7,2 трлн руб. интернет-торговли и 22,2% розницы; массовый переход селлеров к FBS показывает стремление сочетать платформенный спрос с собственной инфраструктурой [30][31]
Бытовые и профессиональные услуги	запись, платеж, первичная коммуникация, типовые операции	персонализация, доверие, мастерство, ответственность	специализация; персональный бренд; повторная клиентура; ИИ для back-office	**вероятный тренд**; Росстат ведет отдельную быстро обновляемую статистику платных и бытовых услуг, но гипотеза о росте премии за персонализацию требует дальнейшей отраслевой проверки
Медицина	запись, базовая маршрутизация, часть документации и мониторинга	сложный диагноз, выбор стратегии, длительная связь, ответственность врача	институциональный статус + частный прием + долгосрочное сопровождение	**механизм подтвержден кейсами, причинность не измерена**
Образование	передача информации, тесты, генерация материалов	диагностика способностей, траектория, наставничество, практика, социальный капитал	преподаватель как куратор и эксперт, а не носитель контента	сильный вероятный тренд: массовое использование ИИ студентами сочетается с переходом корпоративного обучения к наставничеству, диагностике и роли партнера бизнеса [32][33][34]
Исследования и аналитика	поиск, первичная обработка данных, обзоры	постановка вопроса, методология, доступ к специальным данным, интерпретация, ответственность	research-as-a-service; малая экспертная команда + ИИ + институциональная сеть	рынок уже существенно шире крупных институтов: новая статистика за 2025 год впервые учитывает микропредприятия; 4,4 тыс. малых организаций выполняли ИР, а университетские стартапы превращают компетенции в сервисные платформы [35][36]

[30] АКИТ. Интернет-торговля в первом полугодии 2026: 7,2 трлн рублей, 11 августа 2026 года. https://akit.ru/news/internet-torgovlya-v-pervom-polugodii-2026-7-2-trln-rublej

[31] Корпорация МСП. «Сбыть или не сбыть», 10 сентября 2026 года: по данным банка «Точка» и Mpstats, к концу августа доля FBS у селлеров Wildberries достигла 97,4%, у Ozon - 73,1%. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/sbyt-ili-ne-sbyt/

[32] ИИ в образовании: как преодолеть соблазн готовых решений — Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». https://www.hse.ru/news/edu/1038459152.html

[33] НИУ ВШЭ. ВШБ ВШЭ представила результаты исследования «Корпоративные университеты России - 2026», 28 августа 2026 года. https://www.hse.ru/expertise/news/1194700425.html

[34] НИУ ВШЭ. «Сопровождение и наставничество в образовании: искусство развивать преподавание в университете», программа 2026/2027. https://www.hse.ru/edu/courses/1189299889

[35] НИУ ВШЭ, ИСИЭЗ. Сводные показатели российской науки: итоги 2025 года, 7 сентября 2026 года. В 2025 году ИР выполняли 8,7 тыс. организаций; 4,4 тыс. - малые предприятия. https://issek.hse.ru/news/1197609579.html

[36] Сколтех. Стартап Ligand Pro представил ИИ-платформу для разработки лекарственных молекул, 30 сентября 2026 года. https://www.skoltech.ru/news/skoltech-born-startup-ligand-pro-unveils-ai-platform-drug-molecule-development

Юридические услуги	типовые договоры, мониторинг, первичная проверка, workflow	спор, нестандартная конструкция, переговоры, стратегия, ответственность	автоматизировать стандарт; продавать исключение и решение	сильный подтвержденный тренд: LegalTech автоматизирует сквозные процессы; корпоративные кейсы показывают перевод учета, шаблонов, маршрутизации и контроля в программную инфраструктуру [37][38]
Малое производство	часть проектирования, подготовки производства, контроля	короткие серии, кастомизация, engineering, быстрые изменения	цифровая мастерская; контрактное производство; нишевый B2B	технологически подтверждается; ФРП в 2026 году дополнительно стимулирует приобретение российских роботов льготной ставкой, но макромасштаб роста коротких серий пока не доказан [39][40]

[37] LegalTech в России: итоги 2025 года. https://pravo.tech/blog/article/legal-tech-v-rossii-itogi-2025-goda

[38] ПравоТех. «Как Ростелеком автоматизировал работу по 45 000 судебным делам без расширения штата», 7 мая 2026 года. https://pravo.tech/blog/article/kak-rostelekom-avtomatiziroval-rabotu-po-45-000-sudebnym-delam-bez-rasshireniya-shtata

[39] ФРП профинансирует производство промышленных 3D-принтеров и роботизированных ячеек в Перми. https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/frp-profinansiruet-proizvodstvo-promyshlennykh-3d-printerov-i-robotizirovannykh-yacheek-v-permi/

[40] Фонд развития промышленности. ФРП снизит ставки по займам при покупке российских промышленных роботов, 4 марта 2026 года. https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/frp-snizit-stavki-po-zaymam-pri-pokupke-rossiyskikh-promyshlennykh-robotov/

Торговля: от перепродажи к функции отбора

Российская интернет-торговля продолжает быстро увеличиваться. По данным АКИТ, в первом полугодии 2026 года ее оборот достиг 7,2 трлн руб., прибавив 18,7% год к году; на онлайн-канал пришлось 22,2% общего объема розничных продаж страны против 20,9% годом ранее. При этом 96,6% денежного объема электронной коммерции пришлось на российские интернет-магазины и отечественные платформы. [41]

Из этого не следует исчезновение магазина. Следует исчезновение части функции магазина — **держать стандартный ассортимент поближе к покупателю**. Логистика платформ постепенно делает эту функцию менее дефицитной.

Поэтому независимая торговля получает четыре возможных источника формирования доходов:

- **экспертность** — продавец знает категорию и способен отобрать товар по персонализированному заказу;
- **сервис** — установка, настройка, адаптация, ремонт;
- **уникальный продукт** — private label или собственное производство;
- **отношение** — постоянный покупатель доверяет конкретной торговой фирме.

Иными словами:

> **Продавать тот же товар, что платформа, — слабая позиция. Продавать решение, частью которого является товар, — значительно сильнее.**

Свежий кейс 2026 года показывает, что даже внутри маркетплейсной модели предприниматель может забирать себе часть инфраструктурного контроля. По данным Корпорации МСП со ссылкой на исследование банка «Точка» и Mpstats, к концу августа 2026 года модель FBS - отгрузку со собственного склада продавца - использовали 97,4% селлеров Wildberries и 73,1% селлеров Ozon. Поводом стал риск концентрации запасов на инфраструктуре площадок. Стратегически это важнее частного логистического эпизода: предприниматель может пользоваться платформенным спросом, одновременно сохраняя собственные запасы и существенную часть операционной автономии. [42]

[41] АКИТ. Интернет-торговля в первом полугодии 2026: 7,2 трлн рублей, 11 августа 2026 года. https://akit.ru/news/internet-torgovlya-v-pervom-polugodii-2026-7-2-trln-rublej

[42] Корпорация МСП. «Сбыть или не сбыть», 10 сентября 2026 года: по данным банка «Точка» и Mpstats, к концу августа доля FBS у селлеров Wildberries достигла 97,4%, у Ozon - 73,1%. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/sbyt-ili-ne-sbyt/

Услуги: персонализация вместо дешевой операции

В бытовой услуге технология дает малому предпринимателю двойственный эффект. С одной стороны, агрегатор может отнять контроль над входящим клиентом. С другой — CRM, ИИ, платежные сервисы и автоматизированный маркетинг позволяют одному мастеру или небольшой команде иметь административную инфраструктуру, прежде доступную организации. Российская статистика сохраняет большие отдельные контуры платных и бытовых услуг и публикует данные практически помесячно, что указывает на самостоятельную экономическую значимость сектора.

Возьмем пошив одежды. Конкурировать с фабрикой в цене стандартной рубашки бессмысленно. Но цифровой раскрой, управление заказами и автоматизированное проектирование позволяют изменить продукт:

измерение → подбор → проектирование → изготовление → корректировка → повторный заказ

Тогда товар превращается в **долгосрочное обслуживание индивидуальной потребности**.

Для услуг отсюда следует более общий критерий устойчивости: цифровую инфраструктуру выгодно покупать как функцию, а клиентское отношение - удерживать как собственный актив. Запись, платеж, CRM и первичная коммуникация стандартизируются; история клиента, персональная методика и доверие должны накапливаться у самого предпринимателя. Это пока прежде всего стратегический вывод, а не измеренный отраслевой коэффициент премии за персонализацию.

Медицина: институция как репутационная платформа

Реальный российский пример особенно хорошо показывает необходимое различие между «работой по найму» и «институциональным капиталом». В профиле частной «СМ-Клиники» онколог Михаил Тер-Ованесов представлен одновременно как заведующий кафедрой Российского университета медицины, ведущий научный сотрудник НМИЦ им. Блохина, научный сотрудник другого федерального центра и профессор РНИМУ.

Экономически такой набор статусов может создавать четыре ресурса:

сложная практика → профессиональная репутация → доверие пациента → стоимость частного приема

Но последний переход пока является **гипотезой о причинности**. Публичных российских исследований вида «на сколько процентов занятость в федеральном центре увеличивает частную практику врача» обнаружить не удалось.

Именно поэтому формулировка для доклада должна быть аккуратной:

> **Государственная больница не просто работодатель врача. Для части рынка она выступает машиной производства профессионального доверия. Частная практика затем способна капитализировать это доверие.**

Это сильнее, чем тезис «врач получает пациентов из госбольницы», и существенно точнее юридически и экономически.

Для доклада важно сразу обозначить границу этой модели. Институциональная принадлежность капитализируется как опыт, квалификация и публично подтверждаемая репутация; пациентская база, служебные данные, оборудование и иные ресурсы работодателя остаются в его контуре. Тем самым двухконтурность описывает перенос профессионального капитала, а не перенос пациентов или имущества.

Образование: информация дешевеет, организация развития дорожает

Опрос более 4 тыс. студентов десяти ведущих российских университетов, опубликованный НИУ ВШЭ в 2025 году, показал, что **87%** применяют ИИ в учебе; более трех четвертей говорят об экономии времени, 51,5% используют высвобожденное время для дополнительных задач, 45,8% считают, что улучшили качество работы.

Это еще не означает «конец преподавателя». Скорее наоборот: оно уничтожает дефицит первого уровня — **дефицит объяснения и текста** — и повышает относительную ценность второго уровня:

диагностика → маршрут → обратная связь → практика → контроль качества → профессиональная социализация

НИУ ВШЭ уже институционально продает корпоративные образовательные программы, используя преподавательское бюро, где академический статус соединен с экспертными и прикладными ролями. Это хороший пример не независимого предпринимательства в чистом виде, а того, как университет превращает институциональную репутацию преподавателей в рыночный образовательный продукт.

Кейс преподавателя поэтому подтверждает сам механизм институциональной платформы, но не доказывает, что индивидуальная частная практика обязательно выгоднее университетской модели.

В 2026 году эта логика получила дополнительное подтверждение со стороны корпоративного обучения. Исследование ВШБ ВШЭ «Корпоративные университеты России - 2026», представленное 28 августа, фиксирует переход корпоративных университетов от роли провайдера программ к более стратегической роли партнера бизнеса; одним из центральных направлений становится применение ИИ и других цифровых технологий. Одновременно в программах ВШЭ появляются самостоятельные форматы наставничества и сопровождения преподавания, где ценность строится вокруг наблюдения, диагностики и обратной связи. Это усиливает тезис: по мере удешевления контента дорожает организация профессионального развития. [43] [44]

[43] НИУ ВШЭ. ВШБ ВШЭ представила результаты исследования «Корпоративные университеты России - 2026», 28 августа 2026 года. https://www.hse.ru/expertise/news/1194700425.html

[44] НИУ ВШЭ. «Сопровождение и наставничество в образовании: искусство развивать преподавание в университете», программа 2026/2027. https://www.hse.ru/edu/courses/1189299889

Исследования: внешний интеллектуальный отдел

Исследовательская услуга уже существует как рынок между наукой, государством и бизнесом. Например, Институт государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ указывает около **400 проектов, 100 прикладных исследований и 163 заказчиков**, включая заказчиков из 32 субъектов РФ. Это институциональный, а не малый бизнес, но структура услуги показывает реальный спрос на внешнее производство аналитического знания.

Новые данные Росстата, проанализированные НИУ ВШЭ в сентябре 2026 года, впервые учитывают микропредприятия в секторе исследований и разработок. В 2025 году ИР выполняли 8,7 тыс. организаций, из которых 4,4 тыс., или 50,5%, относились к малым предприятиям. Резкий рост доли малых организаций связан прежде всего с расширением статистического охвата, поэтому его нельзя трактовать как внезапный рыночный скачок. Но сам факт показывает, что производство исследований организационно гораздо менее сосредоточено только в крупных институтах, чем это выглядело в прежней статистике. [45]

Еще интереснее исследовательско-предпринимательский переход. Сотрудница Сколтеха Александра Савина одновременно является исследователем и сооснователем/CEO стартапа Wavetech, развивающего технологию производства катодных материалов. Сам Сколтех сообщает о более чем 200 связанных с ним стартапах; другой стартап из его экосистемы, Rustor, в 2024 году увеличил выпуск катодных материалов с 2 до 10 тонн в год.

Это практически идеальный пример двухконтурной модели:

институт → исследования → интеллектуальная собственность/компетенция → стартап → промышленный рынок

То есть ученый может перестать выбирать между двумя идентичностями — «наука» или «бизнес». Институция становится **инкубатором предпринимательского актива**.

Свежий пример сентября 2026 года - стартап Ligand Pro, основанный профессорами и аспирантом Сколтеха. Компания представила единую ИИ-платформу для вычислительного этапа разработки лекарственных молекул; к закрытому тестированию подключаются фармацевтические компании и академические команды. Ранее команда сообщала, что ее модель Matcha ускоряет виртуальный скрининг молекул более чем в 30 раз по сравнению с крупными co-folding-моделями. Это хороший пример превращения академической компетенции не просто в отдельный стартап, а в сервисную исследовательскую инфраструктуру для внешних заказчиков. [4647]

[45] НИУ ВШЭ, ИСИЭЗ. Сводные показатели российской науки: итоги 2025 года, 7 сентября 2026 года. В 2025 году ИР выполняли 8,7 тыс. организаций; 4,4 тыс. - малые предприятия. https://issek.hse.ru/news/1197609579.html

[46] Сколтех. Стартап Ligand Pro представил ИИ-платформу для разработки лекарственных молекул, 30 сентября 2026 года. https://www.skoltech.ru/news/skoltech-born-startup-ligand-pro-unveils-ai-platform-drug-molecule-development

[47] Сколтех. Ligand Pro: Matcha ускоряет скрининг кандидатов лекарств более чем в 30 раз, 1 апреля 2026 года. https://www.skoltech.ru/en/news/startap-uchyonyh-skolteha-ligand-pro-bolee-chem-v-30-raz-uskoril-perebor-molekul-dlya-razrabotki-lekarstv

Малое производство: и возвращение ремесла, и новая маленькая фабрика

В 2024 году высокотехнологичные отрасли российского промышленного производства показали реальный прирост, а объем продукции высоко- и средневысокотехнологичных производств составлял значимую часть обрабатывающей промышленности. В машиностроении НИУ ВШЭ одновременно фиксирует высокий кадровый дефицит и намерения предприятий активнее цифровизироваться.

Официальные кейсы ФРП показывают, как меняется технический порог входа. Пермский «Роботех» получил финансирование на производство промышленных 3D-принтеров и роботизированных комплексов; технология 3D-печати литейных форм позволяет сократить зависимость от традиционной оснастки и ускоряет изготовление сложных отливок. Другой проект — производство систем автоматизации и роботизации с высокой локализацией и возможностью конфигурирования под индивидуальный заказ.

Отсюда осторожный вывод:

> **Не ремесленник возвращается вместо фабрики. Появляется «микрофабрика», которой не нужно быть большой, чтобы иметь промышленную технологию.**

Но статистики, доказывающей, что доля коротких серий в российском производстве уже устойчиво растет, найденные материалы не дают. Поэтому это **перспективная гипотеза с сильным технологическим основанием**, а не установленный макротренд.

В 2026 году государственная финансовая инфраструктура дополнительно поддержала роботизацию: ФРП предусмотрел снижение ставок по займам до 3% и 1% при направлении не менее половины средств на российские промышленные роботы или роботизированные технологические комплексы. Это не доказывает массовый переход к микрофабрикам, но снижает стоимость входа в автоматизированное производство и делает гибкую технологическую ячейку доступнее для более широкого круга предприятий. [48]

[48] Фонд развития промышленности. ФРП снизит ставки по займам при покупке российских промышленных роботов, 4 марта 2026 года. https://frprf.ru/press-tsentr/novosti/frp-snizit-stavki-po-zaymam-pri-pokupke-rossiyskikh-promyshlennykh-robotov/

Девять показательных российских кейсов

Тип	Реальный кейс	Что подтверждает	Чего не подтверждает
Врач	Врач: частная клиника + кафедра + НМИЦ + университет[49]	реальность двухконтурной профессиональной модели	что институциональный статус автоматически создает частный поток
Преподаватель	корпоративные программы НИУ ВШЭ используют академических преподавателей одновременно как экспертов прикладного образования	университет способен быть рыночной платформой для экспертности	индивидуальное предпринимательство каждого преподавателя
Исследователь	Исследователь Сколтеха и CEO/co-founder Wavetech[50]	прямой переход «научная институция → предпринимательская компания»	универсальность модели для всей науки
Малый производитель	«Роботех»: промышленные 3D-принтеры/роботизированные ячейки, финансирование ФРП[51]	снижение технологического барьера гибкого производства и связь с крупными клиентами	массовое возвращение мелкосерийного производства уже сегодня
Юридическая фирма	АЛРУД: собственные конструкторы договоров и кастомные ИИ-инструменты[52]	стандартная юридическая операция превращается в технологический процесс	исчезновение спроса на юристов; фирма подчеркивает сохранение ответственности человека
Торговля	Селлеры Wildberries и Ozon: переход на FBS со своих складов в августе 2026 года [53]	платформа может оставаться каналом спроса при частичном возврате операционного контроля продавцу	что собственная логистика сама по себе обеспечивает высокую маржу или независимость
Образование	«Корпоративные университеты России - 2026» ВШБ ВШЭ: переход от провайдера курсов к партнеру трансформации бизнеса [54]	ценность обучения смещается к изменению практики, сопровождению и интеграции с задачами бизнеса	что индивидуальный преподаватель автоматически получает предпринимательский рынок
Исследовательский стартап	Ligand Pro: команда из Сколтеха создала ИИ-платформу для	академическая компетенция превращается в внешнюю исследовательскую инфраструктуру для бизнеса	массовость модели для всего сектора исследований

[49] См.: https://www.клиника-генезис.рф/doctor/тер-ованесов-михаил-дмитриевич/?yadclid=65269414&yadordid=174967100
[50] См.: https://www.skoltech.ru/persons/savina-aleksandra-aleksandrovna
[51] См.: https://robotech.digital/?ysclid=mvdx9rflg820235319
[52] См.: https://alrud.ru/publications/1738?ysclid=mvdx6ztf5928790062
[53] Корпорация МСП. «Сбыть или не сбыть», 10 сентября 2026 года: по данным банка «Точка» и Mpstats, к концу августа доля FBS у селлеров Wildberries достигла 97,4%, у Ozon - 73,1%. https://www.corpmsp.ru/about/press/news/novosti-msp/sbyt-ili-ne-sbyt/
[54] НИУ ВШЭ. ВШБ ВШЭ представила результаты исследования «Корпоративные университеты России - 2026», 28 августа 2026 года. https://www.hse.ru/expertise/news/1194700425.html

	ранней разработки лекарственных молекул [5556]		
Корпоративная юридическая функция	«Ростелеком» + ПравоТех: автоматизация процессов при десятках тысяч судебных действий и сотнях тысяч договоров [57]	рутинная юридическая операция превращается в управляемый цифровой процесс	снижение значения профессионального суждения в сложных делах

[55] Сколтех. Стартап Ligand Pro представил ИИ-платформу для разработки лекарственных молекул, 30 сентября 2026 года. https://www.skoltech.ru/news/skoltech-born-startup-ligand-pro-unveils-ai-platform-drug-molecule-development

[56] Сколтех. Ligand Pro: Matcha ускоряет скрининг кандидатов лекарств более чем в 30 раз, 1 апреля 2026 года. https://www.skoltech.ru/en/news/startap-uchyonyh-skolteha-ligand-pro-bolee-chem-v-30-raz-uskoril-perebor-molekul-dlya-razrabotki-lekarstv

[57] ПравоТех. «Как Ростелеком автоматизировал работу по 45 000 судебным делам без расширения штата», 7 мая 2026 года. https://pravo.tech/blog/article/kak-rostelekom-avtomatiziroval-rabotu-po-45-000-sudebnym-delam-bez-rasshireniya-shtata

Проверка ключевых гипотез

Ключевой вывод: большая часть исходных гипотез подтверждается не в максималистской, а в более точной форме. Особенно хорошо подтверждены платформизация стандарта, корпоративная встроенность МСП и автоматизация юридической рутины. Хуже всего пока измерена экономическая ценность институционального статуса конкретного профессионала — именно здесь находится наиболее оригинальная, но требующая дальнейшей эмпирической проверки часть доклада.

Гипотеза	Вердикт	Основание
Независимый бизнес будет все чаще встроен в большие системы	**подтверждается с высокой уверенностью**	триллионные закупки госкомпаний у МСП, рост технологических поставщиков, цифровая господдержка
Для услуг институциональная платформа может быть важнее цифровой	**правдоподобна, но не количественно доказана**	наблюдаемые модели врачей, преподавателей, ученых; нет сопоставимой статистики стоимости институционального статуса
Двухконтурная деятельность станет типичной	**сильная авторская гипотеза**	реальные кейсы есть; число самозанятых и проектных форм велико, но официальной категории «двухконтурный профессионал» не существует
Платформа забирает стандарт	**подтверждается**	платформы стандартизируют доступ, транзакции, поддержку; закон закрепляет специальный режим платформ
Профессионал остается в зоне исключений	**подтверждается как направление**	LegalTech автоматизирует типовой договор, а фирмы сохраняют человека для решений и ответственности; сходный эффект ИИ виден в других функциях
Право оплачивается комиссией	**верно как экономическая метафора, неверно буквально**	юридическая инфраструктура встроена в платформенный сервис, но комиссия покрывает одновременно технологии, маркетинг, логистику, платежи и прочее
10 человек смогут работать как 100	**слишком сильная формула для сегодняшних данных**	ИИ уже повышает эффективность, но 63% обследованных организаций не фиксировали снижения численности из-за ИИ
Возвращается мелкосерийное производство	**технологически вероятно, макроэкономически не доказано**	3D-печать, роботизация и гибкие производственные проекты реальны; данных о системном росте доли коротких серий пока недостаточно
Нематериальный актив становится важнее оборудования	**частично подтверждается**	рекордные заявки на товарные знаки и рост персональных брендов подтверждают формализацию бренда; сравнительных данных о стоимости активов МСП недостаточно
Исследования могут стать услугой малой экспертной команды	**весьма вероятно**	существует крупный рынок прикладных исследований; ИИ снижает затраты на поиск и первичную обработку; растут технологические МСП

Юриспруденция как особенно чистый пример

Юридический рынок дает, пожалуй, лучший способ объяснить общий процесс.

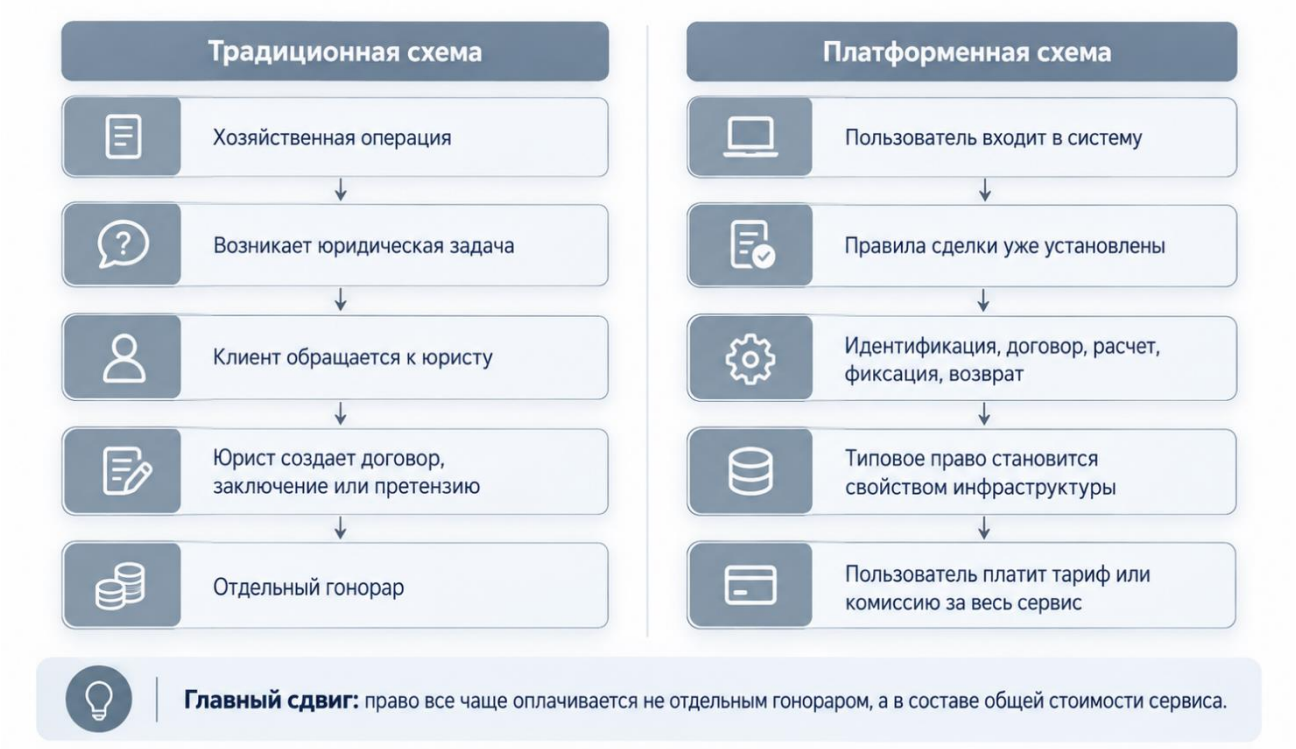


Рисунок 3. Пример юридических услуг

Именно поэтому формулу **«юриспруденция становится частью себестоимости доверия»** можно защищать достаточно уверенно.

Но ее следует понимать экономически, а не бухгалтерски.

Ozon, например, продает продавцу доступ к покупателю вместе с логистическими и иными сервисами; новый закон о платформенной экономике регулирует договорные отношения операторов с партнерами; сами платформы задают правила допуска и взаимодействия. Отдельный пользователь не нанимает юриста для конструирования каждой такой сделки: значительная часть правовой архитектуры уже произведена платформой заранее и тиражируется на миллионы операций.

Параллельно юридические фирмы делают то же самое внутри себя. АЛРУД использует конструкторы договоров и кастомные ИИ-системы; ПравоТех предлагает автоматизацию однотипной работы, судебных процессов и договорных функций более чем 3,5 тыс. компаний и фиксирует резкий рост интереса к ИИ в юридической функции в 2025 году.

Кейс корпоративной юридической функции показывает тот же механизм на большом объеме. ПравоТех в мае 2026 года описывал автоматизацию юридической работы «Ростелекома»: свыше 400 юристов, около 45 тыс. судебных заседаний в год и более 200 тыс. договоров. Важен здесь не масштаб компании сам по себе, а принцип: учет, маршрутизация, шаблоны и контроль сроков превращаются в программную инфраструктуру, освобождая человеческую работу для спора, переговоров и принятия решения. [58]

Отсюда перспективная ценовая структура юридического рынка:

[58] ПравоТех. «Как Ростелеком автоматизировал работу по 45 000 судебным делам без расширения штата», 7 мая 2026 года. https://pravo.tech/blog/article/kak-rostelekom-avtomatiziroval-rabotu-po-45-000-sudebnym-delam-bez-rasshireniya-shtata

типовой договор → стремится к цене программной функции;

типовая консультация → к подписке или пакетной услуге;

мониторинг → к автоматизированному сервису;

нестандартная структура → сохраняет экспертный гонорар;

переговоры и конфликт → сохраняют человеческую премию;

судебная стратегия → высокая стоимость;

принятие ответственности в ситуации неопределенности → потенциально самая дорогая часть услуги.

> **Чем дешевле становится производство юридического текста, тем большая доля стоимости юриста приходится на суждение и ответственность.**

Это хорошо согласуется и с практикой самой АЛРУД: фирма рассматривает ИИ как инструмент ускорения, но подчеркивает сохранение финальной профессиональной ответственности юриста.

Малые команды и ИИ: где проходит граница

Данные НИУ ВШЭ не поддерживают сценарий мгновенной замены людей искусственным интеллектом. При обследовании более 15 тыс. крупных и средних организаций, применявших ИИ, более половины использовали его в маркетинге и продажах, производстве/оказании услуг либо HR; примерно половина отмечала рост эффективности или качества процессов. Однако только 15% указали на сокращение персонала в связи с ИИ.

Для независимого бизнеса это даже интереснее массовых увольнений.

Крупная компания использует ИИ, чтобы сократить **удельные расходы**.

Маленькая компания может использовать ИИ, чтобы впервые приобрести **функции, которых у нее прежде вообще не было**:

маркетинговая аналитика
первичный юридический контроль
CRM
документооборот
финансовое планирование
подготовка исследований
контент
обслуживание клиентов

Следовательно, главный эффект ИИ для малого бизнеса может состоять не в том, что фирма из 100 человек станет фирмой из 10, а в том, что **фирма из 10 человек перестанет быть организационно слабой только потому, что она мала**.

Нематериальный капитал

Рост числа товарных знаков важен не столько сам по себе, сколько как индикатор изменения поведения предпринимателя. В 2025 году Роспатент фиксировал рекордные 156 тыс. заявок, а количество действующих товарных знаков превышало 980 тыс.; отдельно рос интерес к регистрации персональных брендов.

Для фирмы 2035 года активом становится:

не только станок → но технология

не только магазин → но клиентская база

не только сотрудник → но методика

не только реклама → но бренд

не только выполненное исследование → но база данных

не только врачебный прием → но репутация практики

не только договор → но библиотека решений

Из этого можно вывести управленческий принцип:

> **Каждый финансовый год независимый бизнес должен отвечать на два вопроса: сколько мы заработали и какой актив после этого остался у нас?**

И здесь проявляется главный риск платформенной модели: предприниматель может иметь большой оборот, но **не накапливать собственный актив**, если клиентская база, рейтинг, данные, правила контакта и повторные продажи принадлежат платформе.

Сценарии до 2035 года и практические стратегии

Наиболее вероятен не один «чистый» сценарий, а гибрид. Ниже вероятность означает экспертную оценку того, **какой режим станет доминирующей логикой независимого бизнеса**, а не эконометрический прогноз. Горизонт девяти лет слишком чувствителен к геополитике, регулированию, технологиям и стоимости капитала, чтобы выдавать точные вероятности за статистику. Оценки основаны на текущих данных о макроэкономике, закупках, платформах, технологиях и организационных формах.

Сценарий	Оценочная вероятность	Содержание	Победитель	Главный риск
Гибридная встроенная независимость	**45%**	предприниматель одновременно работает с платформами, крупными заказчиками и собственными клиентами; сохраняет бренд и IP	специализированная малая фирма с несколькими каналами	сложность управления и конфликты интересов
Государственно-корпоративная кооперация	**25%**	значительная часть МСП становится технологическими и сервисными поставщиками крупных систем	инженерный, исследовательский, IT-, производственный B2B	монопсония и зависимость от заказчика
Платформенная концентрация	**20%**	крупные цифровые экосистемы контролируют основной доступ к потребителю	бренд, умеющий работать с алгоритмом и экономикой платформы	потеря клиентской автономии и маржи
Экономика профессиональных микрофирм	**10%**	ИИ и цифровой back-office резко увеличивают возможности команд 1–20 человек	эксперт, исследователь, консультант, дизайнер, инженер	переоценка возможностей ИИ, слабый прямой спрос

Почему гибридный сценарий поставлен первым? Потому что фактически он уже складывается одновременно на нескольких уровнях. Цифровая торговля растет; государственно-корпоративные закупки у МСП составляют триллионы рублей; государственная поддержка переводится на цифровые платформы; технологические МСП получают корпоративные заказы; профессионалы реально сочетают институциональную и рыночную деятельность. Ни один из этих процессов пока не вытесняет остальные.

Почему не ставится выше чистая платформенная концентрация? Российское государство само формирует альтернативный центр экономической платформенности через закупки, финансирование, университеты, инфраструктурные и технологические программы. В 2025 году господдержка приоритетных МСП через Национальную гарантийную систему составила около 320 млрд руб., а закупки малых технологических компаний крупными заказчиками — около 198 млрд руб.

Практические стратегии по отраслям

Торговля. Не строить стратегию на перепродаже массового SKU как на единственном источнике прибыли. Платформа имеет структурное преимущество в ассортименте, логистике и поиске; независимому продавцу нужны собственная марка, экспертный отбор, инсталляция, ремонт, кастомизация или уникальная локальная доступность. Интернет-торговля продолжает увеличивать свою долю, а платформы получают формализованный правовой статус.

Бытовые и персональные услуги. Автоматизировать административную часть и делать дефицитом не запись, а мастерство. Основной капитал — история клиента, методика работы, репутация мастера, повторяемость и персонализация. Платформу использовать как канал первого контакта, но не отдавать ей всю повторную клиентуру, насколько это позволяет договор и законодательство.

Медицина. Стратегия специалиста — не просто «уйти в частную клинику», а строить портфель институциональных и рыночных активов: сложная клиническая практика, научный статус, профессиональная специализация, частный прием, длительное сопровождение. Реальные профили российских врачей показывают совместимость нескольких контуров.

Образование. Не конкурировать с ИИ объемом выдаваемой информации. Продавать диагностику, структуру, практику, проверку, наставничество и социальную среду. Массовое использование ИИ студентами уже делает простой информационный продукт значительно менее дефицитным.

Исследования. Строить «внешний интеллектуальный отдел» для средних компаний. ИИ резко снижает стоимость поиска и первичного анализа, но постановка исследовательского вопроса, выбор источников, верификация и интерпретация остаются экспертными функциями. Существование большого рынка прикладных исследований и рост малых технологических компаний создают для этого институциональную базу.

Юридические услуги. Максимально автоматизировать собственный стандарт раньше, чем его автоматизирует чужая платформа. Конструкторы документов, knowledge base, автоматический мониторинг и AI-review должны снижать себестоимость рутинной части. Человеческий гонорар концентрировать вокруг архитектуры сделки, спора, переговоров и профессиональной ответственности. Такой переход уже виден в ведущих юридических фирмах и LegalTech.

Малое производство. Искать не массовую фабричную конкуренцию, а участки цепочки с высокой стоимостью инженерной адаптации и малой серией: оснастка, специализированные комплектующие, автоматизация, кастомное оборудование, ремонтное производство. Использовать крупного заказчика как «корпоративную платформу», а ФРП, Корпорацию МСП и другие институты — как финансовую инфраструктуру. Официальные данные уже показывают крупные потоки поддержки именно в производство машин, оборудования, металлических изделий и инженерные услуги.

Обобщенная стратегия независимого бизнеса до 2035 года поэтому выглядит не как «стать как можно больше», а как последовательность:

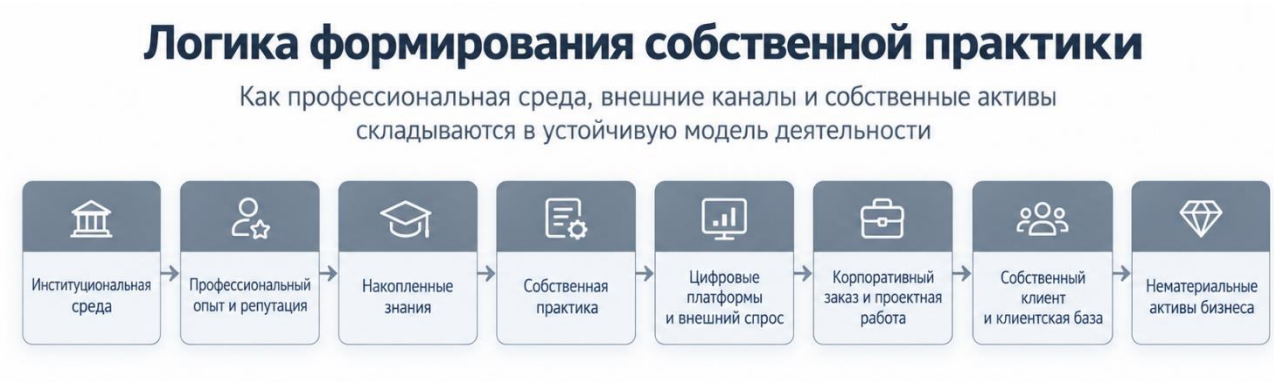


Рисунок 4. Логика формирования персональной практики

Правила бизнеса 2035

Первое: **не максимизировать независимость — диверсифицировать зависимости.** Опасно зависеть и от государства, и от одного маркетплейса, и от одного частного заказчика.

Второе: **институциональный статус рассматривать как актив, но не как собственность.** Репутация больницы, университета или корпорации принадлежит прежде всего институту; предприниматель должен создавать поверх нее собственную профессиональную репутацию.

Третье: **автоматизировать все, за что клиент не хочет отдельно платить.**

Четвертое: **не бороться с платформой на ее поле.** Массовый поиск, стандарт и логистика — ее сильная сторона; исключение, специализация и отношение — поле независимого бизнеса.

Пятое: **крупного заказчика использовать как рынок и школу стандартов, а не как единственный источник существования.**

Шестое: **любой устойчивый поток выручки конвертировать в собственный актив** — бренд, технологию, IP, методику, клиентскую базу, данные.

Седьмое: **профессиональная ответственность становится источником маржи.** Чем легче ИИ и платформы производят текст, диагноз-подсказку, курс, договор или аналитическую сводку, тем ценнее становится человек, способный сказать: «я проверил, выбрал решение и отвечаю за него». Текущие данные по ИИ и LegalTech уже показывают именно разделение между автоматизацией рутины и сохранением человеческого решения.

Основные тезисы доклада

1. **«Бизнес будущего в России — это бизнес, который умеет использовать систему, не отдавая ей собственную свободу».**
2. **Главная российская платформа для значительной части профессиональных услуг — не маркетплейс, а сильная институция: больница, университет, научный центр, корпорация.**
3. **Государственно-корпоративная система — не только конкурент малому бизнесу. Она все чаще является его крупнейшим заказчиком.** Триллионные объемы закупок у МСП уже делают это экономическим фактом.
4. **Предприниматель 1995 года уходил из системы. Предприниматель 2035 года сможет одновременно находиться внутри сильной системы и строить собственный рынок.**
5. **Платформа навязывает стандарт, но не решает вопрос исключений.** Чем легче стандартизировать операцию, тем слабее позиция самостоятельного бизнеса, продающего как все.
6. **В экономике платформ юридическое сопровождение все чаще оплачивается не отдельным гонораром, а внутри комиссии.** Юридическая архитектура сделки превращается в компонент инфраструктуры.
7. **Юриспруденция становится частью себестоимости доверия.** Договор, платеж, идентификация, возврат и доказательство исполнения превращаются из отдельных действий в свойства системы.
8. **ИИ не обязательно уничтожит малую фирму; скорее он впервые даст малой фирме административную мощность большой.** Российские данные уже подтверждают рост эффективности, но пока не массовое исчезновение рабочих мест.
9. **Микрофабрика XXI века возвращает часть преимуществ мастерской XIX века, но уже на базе промышленной технологии.** 3D-печать, автоматизация и гибкое оборудование расширяют экономически возможный диапазон коротких серий.
10. **Главная опасность бизнеса на платформе —не иметь собственных активов.** Если клиент, рейтинг, данные и канал повторной продажи принадлежат платформе, предприниматель может быть занят, но не капитализирован.
11. **Бизнес должен считать не только годовую прибыль, но и то, что останется после года: бренд, методика, база клиентов, технология, данные.** Рост регистрации товарных знаков показывает, что даже малые хозяйственные субъекты активнее юридически оформляют такой капитал.
12. **Стратегия 2035 — не независимость от всех, а свобода выбора между несколькими зависимостями.**

Иерархия использованных источников и ограничения исследования

Основу доказательной базы составили **ФНС России** — данные реестра МСП, ИП и НПД; **Минэкономразвития России** — вклад МСП, платформенное регулирование, закупки; **Банк России** — макропрогноз и оценка ограничений роста; **Росстат** — торговля, услуги и демографические данные; **Корпорация МСП** — закупки по 223-ФЗ и малые технологические компании; **Фонд развития промышленности** — конкретные производственные проекты; **Роспатент** — товарные знаки и персональные бренды.

Академический слой составили исследования **НИУ ВШЭ** по применению ИИ, промышленности, образованию и истории предпринимательства. Материалы **Президентской академии РАНХиГС** использованы для дополнительной верификации масштаба инструментов поддержки и формирования государственно-корпоративной инфраструктуры МСП.

Для платформенной торговли использованы официальные материалы Минэкономразвития и Росстата, дополненные отраслевыми данными АКИТ и материалами банковско-деловых площадок. Такие отраслевые оценки имеют более низкий приоритет, чем государственная статистика, но позволяют получить данные за периоды, по которым официальная детализация выходит с лагом.

Для кейсов использованы первичные страницы организаций: профиль врача частной клиники, страницы НИУ ВШЭ, Сколтеха, ФРП и юридической фирмы АЛРУД. Их задача — не доказать распространенность модели, а подтвердить, что описываемые организационные конструкции **реально существуют**, а не являются мысленными примерами.

Главное ограничение исследования состоит в том, что российская официальная статистика хорошо измеряет **юридические лица, отрасли, занятость, обороты и закупки**, но практически не измеряет **репутационный капитал профессионала и одновременную принадлежность человека к нескольким экономическим контурам**. Поэтому центральная гипотеза об институциональной платформе подтверждена структурно и кейсами, но не регрессионно или причинно.

Именно это, однако, делает ее содержательно ценной для круглого стола. Большинство текущих исследований видят либо **МСП**, либо **платформы**, либо **корпорации**, либо **занятость**. Здесь предлагается посмотреть на них как на одну систему.