

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/ECNMS.2026.14.7> EDN: WANOUW

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ЧАСТНЫХ ОХРАННЫХ УСЛУГ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ

Научная статья

Чичилов А.В.^{1,*}¹ Южно-Уральский технологический университет, Челябинск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (89827908807[at]mail.ru)

Предложена: 03.07.2026; Принята: 02.09.2026; Опубликовано: 11.09.2026

Аннотация

В статье идентифицируются детерминанты рыночной устойчивости частных охранных предприятий в условиях регуляторного давления и цифрового перехода хозяйственных связей. Эмпирической базой служат данные Росгвардии по Челябинской области и управленческая отчетность ООО ЧОО «Защита Плюс» за трёхлетний период. Автором применяются PEST- и SWOT-матрицы, а также дисконтное моделирование инвестиционного проекта технологической модернизации. Расчёты показывают, что при вложениях порядка 500 тыс. руб. достигаются NPV 3,8 млн руб. и IRR 73%, а срок окупаемости не превышает 13 месяцев даже при стресс-сценариях. Однако ключевой вывод работы иной: техническое переоснащение выступает лишь триггером, тогда как реальным фактором конкурентоспособности становится синхронная перестройка кадровой политики, системы планирования и клиентского сервиса. Предложенный комплекс мер — от внедрения наставничества до выделения тендерного менеджера — позволяет предприятию второго эшелона нарастить выручку до 48 млн руб. к 2028 г. и сократить текучесть кадров с 18 до 10%, что подтверждает гипотезу о приоритете управленческой адаптации над финансовым масштабом.

Ключевые слова: частные охранные предприятия, технологическая трансформация, управленческая адаптация, стратегическое планирование, человеческий капитал, цифровизация услуг безопасности.

TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF THE PRIVATE SECURITY SERVICES MARKET: MANAGEMENT ASPECTS OF ADAPTATION

Research article

Chichilov A.V.^{1,*}¹ The South Ural University of Technology, Chelyabinsk, Russian Federation

* Corresponding author (89827908807[at]mail.ru)

Suggested: 03.07.2026; Accepted: 02.09.2026; Published: 11.09.2026

Abstract

The article identifies the determinants of market stability for private security firms in the context of regulatory pressure and the digital transformation of economic relations. The empirical basis consists of data from the Russian National Guard for Chelyabinsk Oblast and the management reports of 'Zashchita Plus' Private Security Organisation Ltd for a three-year period. The author employs PEST and SWOT matrices, as well as discounted cash flow modelling of an investment project for technological modernisation. Calculations show that with an investment of around 500,000 roubles, an NPV of 3.8 million roubles and an IRR of 73% are achieved, while the payback period does not exceed 13 months even under stress scenarios. However, the key conclusion of the study is different: technical re-equipment acts merely as a trigger, whereas the real factor driving competitiveness is the simultaneous restructuring of HR policy, the planning system and customer service. The suggested set of measures – ranging from the introduction of mentoring schemes to the appointment of a tender manager – enables a second-tier enterprise to increase its revenue to 48 million roubles by 2028 and reduce staff turnover from 18% to 10%, which confirms the hypothesis that managerial adaptation takes precedence over financial scale.

Keywords: private security firms, technological transformation, organisational adaptation, strategic planning, human capital, digitalisation of security services.

Введение

Современный рынок частных охранных услуг в России сталкивается с двойным вызовом: со стороны технологической революции (внедрение систем видеонаблюдения, беспилотников, биометрии) и со стороны ужесточения нормативно-правовой базы (повышение требований к антитеррористической защищенности объектов). Эти факторы кардинально меняют модель спроса: заказчики все реже приобретают «услугу постового» и все чаще — комплексную систему безопасности, интегрирующую человеческий ресурс и технические средства [1], [10]. Для крупных игроков это открывает новые возможности, а для малых и средних предприятий (МСП), обладающих ограниченным инвестиционным ресурсом, создает угрозу потери рыночной доли.

Цель исследования — обосновать направления трансформации управленческих практик частного охранного предприятия для адаптации к новым рыночным условиям. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Выявить ключевые факторы внешней и внутренней среды, влияющие на устойчивость ЧОО.
2. Провести диагностику конкурентной позиции предприятия ООО ЧОО «Защита Плюс» на региональном рынке.

3. Разработать и оценить экономическую эффективность инвестиционного проекта по технологической модернизации.

4. Сформулировать практические рекомендации по совершенствованию управления для предприятий аналогичного масштаба.

Гипотеза исследования: устойчивость бизнес-модели частного охранного предприятия в условиях технологического сдвига определяется не столько масштабом деятельности, сколько комплексной управленческой адаптацией, включающей синхронное развитие технической базы, человеческого капитала и стратегического планирования.

Исследование построено на методологии системного подхода, где предприятие рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Эмпирическая база исследования включает три блока данных:

1. Официальные статистические данные Управления Росгвардии по Челябинской области о количестве зарегистрированных ЧОО и численности лицензированных сотрудников.

2. Данные открытых источников (система государственных закупок, аналитические обзоры маркетинговых агентств) для анализа конкурентной среды и объемов рынка.

3. Внутренняя управленческая и финансовая отчетность ООО ЧОО «Защита Плюс» за 2022–2024 гг. (бухгалтерские балансы, отчеты о прибылях и убытках, штатные расписания).

Выбор объекта исследования (ООО ЧОО «Защита Плюс») обусловлен следующими критериями:

1) компания является типичным представителем «второго эшелона» рынка (оборот до 50 млн руб., штат до 50 чел.);

2) имеет продолжительный опыт работы (с 2002 г.);

3) демонстрирует устойчивую, но стагнирующую динамику финансовых показателей, что характерно для большей части МСП в отрасли;

4) предоставила доступ к первичной документации для расчетов.

Для диагностики использовались: PEST-анализ (для оценки макросреды), SWOT-анализ (для сопоставления внутренних ресурсов и внешних вызовов), а также методы финансового моделирования (дисконтирование денежных потоков DCF, расчет NPV, IRR, PI). Финансовые расчеты выполнены автором на основе данных отчетности компании. Стресс-тестирование проводилось методом вариации ключевых параметров (выручка, переменные затраты) на $\pm 20\%$, что соответствует стандартной практике оценки рисков для малых предприятий [6].

Основные результаты

Анализ макросреды (PEST-факторы) показывает, что для охранного бизнеса наибольшее значение имеют политико-правовые (лицензирование, законы 44-ФЗ и 223-ФЗ) и технологические факторы. В частности, рост числа контрактов по 44-ФЗ смещает спрос в пользу крупных игроков, способных обеспечить низкую цену за счет масштаба, что сужает возможности для МСП [2], [3]. Одновременно технологический фактор (удешевление систем видеонаблюдения и Интернета вещей) создает возможности для предложения комплексных продуктов даже небольшим компаниям, если они готовы инвестировать в НИОКР (пусть и в минимальном объеме).

По данным Управления Росгвардии, на рынке Челябинской области аккредитовано более 200 охранных структур. Совокупная емкость рынка оценивается в 3,5–4,0 млрд руб. с ежегодным приростом 5–7%. Рынок высококонцентрирован: тройка лидеров (ООО ЧОО «СБК-Охрана», ООО «ЧОП «Мечел», ООО ЧОО «Ариант-Безопасность-3») занимает более 35% выручки, обслуживая крупные промышленные объекты и государственные учреждения.

Их преимущества — это экономия на масштабе и доступ к дорогому оборудованию. Однако они менее гибки в работе с малыми и средними коммерческими объектами, где требуются индивидуальные решения и скорость принятия решений. Данный сегмент (объекты ритейла, районные школы, небольшие офисные центры) остается нишей для МСП. Для них конкурентная борьба смещается из плоскости «цены» в плоскость «качества сервиса» и «надежности». Поэтому специфическими факторами внешней среды для ЧОО второго эшелона становятся не только цены конкурентов, но и их репутация, технологическая оснащенность и кадровая стабильность.

Объект исследования — ООО ЧОО «Защита Плюс» (годовой оборот — 37,5 млн руб., штат — 31 чел., 50+ объектов). Проведенный SWOT-анализ позволил систематизировать сильные и слабые стороны компании, сопоставив их с внешними возможностями и угрозами. Специфика SWOT для ЧОО заключается в том, что фактор «человеческий капитал» и «репутация» вносят вклад в оценку не менее весомый, чем финансовый, так как бизнес строится на доверии и конфиденциальности.

Сильные стороны (S): 20-летний рыночный опыт; отсутствие негативной репутационной истории и судебных исков; стабильное ядро клиентов (более 50 объектов); кадровый состав с опытом работы в силовых структурах (высокая квалификация); ценовая гибкость.

Слабые стороны (W): Недостаточная маркетинговая активность (низкое участие в тендерах); отсутствие формализованного R&D-процесса; низкий уровень автоматизации (учет клиентов ведется в Excel); текучесть кадров (18% в год), что выше среднего по отрасли (12–14%) и негативно сказывается на качестве услуг.

Возможности (O): Растущий спрос на комплексные системы безопасности (видео + охрана + ПЦН); появление недорогих российских систем видеонаблюдения, импортозамещение; возможность участия в муниципальных тендерах на охрану социальных объектов (школы, больницы) [2], [3].

Угрозы (T): Ужесточение лицензионных требований (рост затрат на обучение и переподготовку); агрессивный демпинг со стороны крупных игроков при выходе в сегмент МСП; появление стартапов с инновационным оборудованием.

Вывод по SWOT: Основной проблемой компании является не внешняя среда (она предоставляет возможности), а внутренняя инертность в вопросах технологического и управленческого обновления. Ключевым конфликтом является разрыв между запросом рынка на «умные» решения и текущим предложением компании, основанным преимущественно на физической охране.

Для преодоления технологического отставания и капитализации рыночной ниши компаний был инициирован инвестиционный проект. Стратегическая цель — не просто закупить оборудование, а трансформировать бизнес-модель от «охраны периметра» к «предоставлению комплексной услуги безопасности».

Содержание проекта: Приобретение 10 комплектов систем видеонаблюдения с функцией видеоаналитики, средств связи, модернизация пультного оборудования, а также повышение квалификации 15 сотрудников (обучение работе с новым ПО и техническими средствами). Бюджет проекта — 500 тыс. руб. (собственные средства, что исключает кредитные риски).

Методика оценки эффективности: Использован метод дисконтированных денежных потоков (DCF) с горизонтом планирования 5 лет. Прогноз денежных потоков построен на основе следующих допущений:

- Рост выручки от новых услуг (пакет «Видеонаблюдение + Тревожная кнопка») — 15% ежегодно в течение первых 3 лет.

- Снижение операционных расходов за счет оптимизации постовой службы (высвобождение 2-х сотрудников через год после внедрения).

- Уровень инфляции заложен на уровне 5% в год.

- Ставка дисконтирования ($r=15\%$) принята на уровне средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для малых предприятий в сфере услуг, согласно рекомендациям Минэкономразвития, а также с учетом премии за отраслевой риск.

- Результаты расчетов:

- Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 817 тыс. руб. ($NPV > 0$, проект эффективен).

- Внутренняя норма доходности (IRR) = 73% (значительно выше ставки 15%).

- Индекс прибыльности (PI) = 8,6.

- Срок окупаемости: статический — 10 месяцев, динамический (с учетом дисконтирования) — 13 месяцев.

Для оценки устойчивости проекта были смоделированы пессимистичные сценарии:

1. Падение выручки на 20% (из-за ухода клиентов или ценового демпинга конкурентов).

2. Рост затрат на обслуживание и обучение на 20%.

В обоих сценариях значение NPV осталось положительным (составило 1,2 млн руб. и 2,1 млн руб. соответственно). Это позволяет классифицировать проект как низкорисковый и рекомендовать его к реализации даже в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры.

Результаты финансового моделирования подтверждают гипотезу о том, что инвестиции в технологии для «Защита Плюс» являются эффективным инструментом адаптации. Однако важно отметить, что успех проекта зависит не столько от самого оборудования, сколько от управленческого контекста: готовности менеджмента перестроить бизнес-процессы, обучить персонал и перейти к клиентоцентричной модели.

Ограничения исследования:

1. Исследование ограничено одним кейсом, что не позволяет делать универсальные выводы для всей отрасли. Результаты релевантны для предприятий аналогичного размера и местоположения.

2. Финансовые прогнозы строятся на внутренних допущениях, которые могут измениться при резких макроэкономических шоках.

3. В работе не учитываются поведенческие факторы принятия решений руководством ЧОО, что может существенно влиять на реализацию стратегии.

Направления будущих исследований: сравнительный анализ эффективности различных стратегий адаптации для ЧОО (стратегия технологического лидерства/ стратегия нишевой специализации), а также разработка алгоритмов оценки человеческого капитала в охранном бизнесе.

Заключение

На основе проведенного анализа для предприятий «второго эшелона» (аналогичных «Защита Плюс») предлагается комплекс мер, выходящий за рамки только технического переоснащения:

1. Внедрение формализованного бизнес-планирования как постоянной практики. Это позволит систематически оценивать рыночные тренды и валидировать инвестиционные решения [12], [15]. Компаниям необходимо перейти от интуитивного управления к управлению на основе данных (KPI, бюджетирование).

2. Реинжиниринг кадровых процессов. Учитывая высокую текучесть (особенно среди охранников-исполнителей), необходимо внедрить систему наставничества и пересмотреть мотивацию. Обучение должно охватывать не менее 80% сотрудников с выходом на 5–6 квалификационные разряды, а в системе мотивации следует сочетать материальные бонусы с нематериальными (статус, карьерный рост) [13].

3. Автоматизация клиентского сервиса. Разработка личного кабинета клиента для удаленного доступа к мониторингу объектов позволит повысить лояльность и снизить нагрузку на диспетчерскую службу. Это также создает барьер для переключения клиента на другого поставщика.

4. Активная тендерная политика. Целесообразно выделить отдельного менеджера по тендерам для системного мониторинга закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ. Даже победа в 2–3 средних тендерах в год позволит диверсифицировать клиентскую базу и снизить зависимость от коммерческого сектора, где выше риски неплатежей [2], [3].



Реализация этих мер, согласно прогнозу, позволит компании увеличить выручку до 48 млн руб. к 2028 г., сократить текучесть кадров до 10% и упрочить свои позиции в сегменте интегрированных услуг безопасности, заняв долю рынка около 1,8–2,0%.

Проведенное исследование верифицирует выдвинутую гипотезу: устойчивость частного охранного предприятия в условиях технологической трансформации зависит не от объема активов, а от скорости и комплексности управленческой адаптации. Кейс ООО ЧОО «Защита Плюс» показал, что даже при ограниченных ресурсах предприятие может эффективно конкурировать с крупными игроками, если перестраивает систему управления, инвестирует не только в «хардвер», но и в «софт-менеджмент» (человеческий капитал, стратегическое планирование, CRM).

Критическими факторами успеха в ближайшие 3–5 лет станут: конвергенция физической охраны с цифровыми платформами; непрерывное обучение персонала; бюджетная дисциплина; и, самое главное, переход от реактивной модели управления («реагируем на угрозы») к проактивной («предвосхищаем изменения спроса»).

Рекомендации, предложенные в работе, имеют практическую ценность для менеджмента малых и средних охранных предприятий. Дальнейшие исследования должны быть направлены на оценку эффективности предложенных мер в динамике и на сравнительный анализ успешных стратегий в различных региональных рынках.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Российская Федерация. Законы. О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации : Закон РФ от 11 марта 1992 г. № 2487-1 (ред. от 21 апреля 2025 г.). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/ (дата обращения: 18.07.2026).
2. Российская Федерация. Законы. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ : [принят Государственной Думой 8 июля 2011 г. : одобрен Советом Федерации 13 июля 2011 г.] (ред. от 8 августа 2024 г.). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 18.07.2026).
3. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 марта 2013 г. : одобрен Советом Федерации 27 марта 2013 г.] (ред. от 28 декабря 2025 г.). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 18.07.2026).
4. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. — 5-е изд. — Москва : Юрайт, 2026. — 355 с.
5. Васильева Н.К. Оценка влияния внешней среды на финансовую устойчивость организации / Н.К. Васильева, О.В. Тахумова, К.Р. Ковалева [и др.] // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 3 (50). — С. 91–97.
6. Гагарина М.В. Методика анализа факторов внутренней и внешней среды организации / М.В. Гагарина, Ю.А. Трипалько // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 11–1 (105). — С. 120–124.
7. Гусева П.Ю. Бизнес-планирование как инструмент реализации инвестиционной политики предприятия / П.Ю. Гусева // Наука и студенчество : сборник по материалам Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. — Елец : Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2023. — С. 68–71.
8. Джаферова Ф.С. Механизм бизнес-планирования / Ф.С. Джаферова, М.К. Ильясова // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства : сборник научных трудов. — Симферополь, 2022. — С. 186–189.
9. Зимакова А.С. Бизнес-планирование деятельности предприятия малого и среднего бизнеса / А.С. Зимакова // Современное состояние и перспективы развития науки и образования: проблемы и решения : сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. — Анапа : ООО «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном федеральном округе, 2022. — С. 79–84.
10. Ивахненко Е.В. Бизнес-планирование в современных экономических условиях / Е.В. Ивахненко, В.И. Москвин, И.В. Корецкая // Агентство «Слияния и Поглощения». — 2022. — № 5 (10). — С. 30–32.
11. Малюк В.И. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2026. — 404 с.
12. Одинцов А.А. Основы менеджмента : учебник для вузов / А.А. Одинцов. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2026. — 241 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Rossijskaja Federacija. Zakony. O chastnoj detektivnoj i okhrannoju dejatel'nosti v Rossijskoj Federacii [Russian Federation. Laws. On Private Detective and Security Activities in the Russian Federation] : Law of the Russian Federation №



2487-1 of March 11, 1992 (as amended on April 21, 2025). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/ (accessed: 18.07.2026). [in Russian]

2. Rossijskaja Federacija. Zakony. O zakupkakh tovarov, rabot, uslug otdel'nymi vidami juridicheskikh lic [Russian Federation. Laws. On Procurement of Goods, Works, Services by Certain Types of Legal Entities] : Federal Law № 223-FZ of July 18, 2011 : [adopted by the State Duma on July 8, 2011 : approved by the Federation Council on July 13, 2011] (as amended on August 8, 2024). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (accessed: 18.07.2026). [in Russian]

3. Rossijskaja Federacija. Zakony. O kontraktnoj sisteme v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlja obespechenija gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd [Russian Federation. Laws. On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, Services for State and Municipal Needs] : Federal Law № 44-FZ of April 5, 2013 : [adopted by the State Duma on March 22, 2013 : approved by the Federation Council on March 27, 2013] (as amended on December 28, 2025). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (accessed: 18.07.2026). [in Russian]

4. Abramov V.S. Strategicheskij menedzhment [Strategic Management] : textbook and workshop for universities / V.S. Abramov, S.V. Abramov. — 5th edition. — Moscow : Yurajt, 2026. — 355 p. [in Russian]

5. Vasilyeva N.K. Ocenka vlijanija vneshej sredy na finansovuju ustojchivost' organizacii [Assessment of the impact of the external environment on the financial stability of the organization] / N.K. Vasilyeva, O.V. Takhumova, K.R. Kovaleva [et al.] // Vestnik Akademii znanij [Bulletin of the Academy of Knowledge]. — 2022. — № 3 (50). — P. 91–97. [in Russian]

6. Gagarina M.V. Metodika analiza faktorov vnutrennej i vneshej sredy organizacii [Methodology of analysis of factors of internal and external environment of the organization] / M.V. Gagarina, Yu.A. Tripalko // Ehkonomika i biznes: teorija i praktika [Economy and Business: Theory and Practice]. — 2023. — № 11–1 (105). — P. 120–124. [in Russian]

7. Guseva P.Yu. Biznes-planirovanie kak instrument realizacii investicionnoj politiki predpriyatija [Business planning as a tool for implementing the investment policy of an enterprise] / P.Yu. Guseva // Nauka i studenchestvo [Science and Students] : collection based on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists. — Yelets : Bunin Yelets State University, 2023. — P. 68–71. [in Russian]

8. Jaferova F.S. Mekhanizm biznes-planirovaniya [Mechanism of business planning] / F.S. Jaferova, M.K. Ilyasova // Nacional'nye ekonomicheskie sistemy v kontekste formirovaniya global'nogo ekonomicheskogo prostranstva [National economic systems in the context of the formation of a global economic space] : collection of scientific works. — Simferopol, 2022. — P. 186–189. [in Russian]

9. Zimakova A.S. Biznes-planirovanie deyatel'nosti predpriyatija malogo i srednego biznesa [Business planning of the activities of small and medium-sized businesses] / A.S. Zimakova // Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya nauki i obrazovaniya: problemy i resheniya [Current state and prospects for the development of science and education: problems and solutions] : collection of scientific papers based on the materials of the V International Scientific and Practical Conference. — Anapa : LLC "Research Center for Economic and Social Processes" in the Southern Federal District, 2022. — P. 79–84. [in Russian]

10. Ivakhnenko E.V. Biznes-planirovanie v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Business planning in modern conditions] / E.V. Ivakhnenko, V.I. Moskvina, I.V. Koretskaya // Agentstvo "Slijanija i Pogloshhenija" [Mergers and Acquisitions Agency]. — 2022. — № 5 (10). — P. 30–32. [in Russian]

11. Maljuk V.I. Strategicheskij menedzhment [Strategic Management] : textbook and workshop for universities / V.I. Maljuk. — 2nd edition. — Moscow : Yurajt, 2026. — 404 p. [in Russian]

12. Odincov A.A. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management] : textbook for universities / A.A. Odincov. — 2nd edition. — Moscow : Yurajt, 2026. — 241 p. [in Russian]