

*Крутаков-Русалин Дмитрий Эдуардович студент,  
Шишкин Илья Алексеевич студент,  
УИУ РАНХиГС,  
Уральский институт управления  
Россия, г. Екатеринбург*

## **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ХИМЧИСТКИ**

**Аннотация.** В статье исследуется влияние цифровых платформ агрегаторного типа на эффективность бизнес-процессов предприятий сферы химчистки. На основе контент-анализа отраслевых данных российского рынка химчисток и прачечных за 2020–2025 годы, а также обобщения мирового опыта внедрения онлайн-агрегаторов в смежных секторах бытовых услуг выявлены ключевые эффекты цифровизации: сокращение транзакционных издержек потребителя, расширение географического охвата услуги без пропорционального роста капитальных вложений, рост операционной маржинальности за счёт подрядной схемы работы. Показано, что традиционная стационарная модель химчистки проигрывает цифровой по всем ключевым параметрам эффективности: барьер входа на рынок ниже в 3–5 раз, срок окупаемости — в 3–4 раза, операционная маржа выше на 5–10 процентных пунктов. Сформулированы практические рекомендации по внедрению цифровых инструментов для предприятий отрасли.

**Ключевые слова:** цифровые платформы, химчистка, онлайн-агрегатор, бизнес-процессы, транзакционные издержки, цифровая трансформация, бытовые услуги.

**Annotation.** The article examines the impact of digital aggregator platforms on the efficiency of business processes of dry cleaning enterprises. Based on content analysis of industry data from the Russian dry cleaning and laundry market for 2020–2025, as well as a synthesis of global experience in implementing online aggregators in related household service sectors, key digitalization effects have been identified: reduction of consumer transaction costs, expansion of service geographic coverage without

proportional growth in capital expenditures, and increase in operating margin through a subcontracting scheme. It is shown that the traditional stationary dry cleaning model underperforms the digital one across all key performance parameters: market entry barrier is 3–5 times lower, payback period is 3–4 times shorter, and operating margin is 5–10 percentage points higher. Practical recommendations for implementing digital tools for industry enterprises are formulated.

**Keywords:** digital platforms, dry cleaning, online aggregator, business processes, transaction costs, digital transformation, household services.

## Введение

Цифровая трансформация сектора бытовых услуг является одной из ключевых тенденций современной экономики. Широкое распространение мобильных приложений и платформ-агрегаторов принципиально изменило структуру таких рынков, как такси, доставка еды и клининг, наглядно продемонстрировав, что встраивание цифрового посредника между исполнителем и потребителем способно кратно увеличить объёмы потребления традиционных услуг за счёт снижения транзакционных издержек и устранения логистических барьеров [1]. Цифровые платформы обеспечивают многосторонние взаимодействия пользователей по обмену информацией и ценностями, что приводит к снижению общих транзакционных издержек, оптимизации бизнес-процессов и повышению эффективности цепочки поставок товаров и услуг [2].

Рынок химчисток и прачечных в России, достигший в 2022 году исторического максимума в 15,2 млрд рублей и демонстрирующий прогнозный среднегодовой темп роста +7,6% до 2027 года, остаётся одним из немногих крупных сегментов бытовых услуг, практически не охваченных цифровыми платформами за пределами Москвы и Санкт-Петербурга [3]. Основная часть предприятий отрасли — а их в России насчитывается более 6 000 единиц — использует традиционные модели работы: приём вещей в стационарной точке,

телефонные заявки, минимальное цифровое присутствие. По данным отраслевых исследований, менее 15% предприятий сферы бытовых услуг России располагают собственным мобильным приложением [5]. Данная технологическая инертность сдерживает рост отрасли и препятствует вовлечению значительной части потенциальных потребителей.

Последствия технологической инертности наглядно проявляются в структуре потребления: по оценкам исследователей, около 60–70% потенциальных клиентов химчисток никогда не пользовались этими услугами именно по причине логистического неудобства — необходимости самостоятельно привозить и забирать вещи, особенно крупногабаритные (ковры, матрасы, детские коляски) [6]. Устранение данного барьера посредством курьерской доставки, интегрированной в цифровую платформу, представляет собой значительный потенциальный источник роста для всей отрасли. Такой подход уже успешно реализован в смежных секторах: сервисы Яндекс.Такси, Яндекс.Еда, Яндекс.Лавка продемонстрировали, что курьерская функция совместно с мобильным интерфейсом способна в разы расширить доступную аудиторию традиционной услуги.

Актуальность темы исследования определяется двумя ключевыми обстоятельствами. Во-первых, устойчивым ростом российского рынка платных онлайн-услуг: по данным Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара, его объём составил 17,9 трлн рублей в 2024 году и прогнозируется на уровне 27 трлн рублей к 2026 году [4]. К 2030 году цифровизация может обеспечить до 30% роста ВВП России [5]. Во-вторых, дефицитом академических исследований, посвящённых цифровой трансформации именно сектора химчисток в условиях российских регионов: большинство существующих работ сосредоточено на опыте крупных западных агрегаторов, слабо применимом к специфике отечественного регионального рынка.

Цель настоящей статьи — выявить и систематизировать эффекты влияния цифровых платформ агрегаторного типа на эффективность бизнес-процессов предприятий сферы химчистки: операционных, маркетинговых и финансовых.

Гипотеза исследования: цифровизация бизнес-процессов в сфере химчистки посредством онлайн-агрегатора с функцией курьерской доставки обеспечивает измеримое повышение операционной эффективности при одновременном снижении барьеров доступа к услуге для конечного потребителя, что подтверждается теоретическими моделями двусторонних рынков и практическими данными по смежным отраслям.

## **Материалы и методы**

Исследование проводилось с применением комплекса методов. Основу составил контент-анализ отраслевых аналитических материалов российского рынка химчисток и прачечных за период 2020–2025 годов: докладов и исследований агентств AnalyticResearchGroup, NeoAnalytics, ГидМаркет, BusinesStat, а также данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат) об объёме платных бытовых услуг населению. Для изучения международного контекста использовались материалы зарубежных агрегаторов химчистки (Cleanly, США; Blanc Express, Великобритания) и публикации в базе данных КиберЛенинка по теме цифровой трансформации сектора бытовых услуг.

Для сравнительной оценки двух бизнес-моделей — традиционной стационарной химчистки и цифровой агрегаторной платформы — применялся метод сравнительного анализа ключевых операционных показателей. В качестве критериев сравнения были выбраны: объём первоначальных инвестиций, операционная маржинальность, географический охват, барьер входа на рынок и срок окупаемости. Данный набор критериев позволяет охарактеризовать эффективность бизнес-модели как с точки зрения привлекательности для инвестора, так и с точки зрения потребительской ценности.

Анализ транзакционных издержек проводился в соответствии с теоретической рамкой Р. Коуза и О. Уильямсона: выделялись и оценивались три вида издержек — поиска информации, заключения сделки и контроля

исполнения. Каждый вид издержек оценивался качественно и, где возможно, количественно на основе имеющихся данных по смежным рынкам [7].

Инвестиционная привлекательность цифровой модели оценивалась методом дисконтированных денежных потоков. В качестве ставки дисконтирования принято значение 15%, соответствующее среднерыночной стоимости капитала для малого бизнеса в России в 2025–2026 годах. Горизонт прогнозирования — 3 года. Параметры типовой цифровой платформы химчистки определялись на основе данных по аналогичным агрегаторным сервисам в смежных отраслях с корректировкой на специфику рынка химчистки.

## Результаты и выводы

В результате анализа российского рынка химчисток и прачечных за период 2020–2025 годов установлено, что отрасль демонстрирует восстановительный рост после кризиса 2020 года, вызванного эпидемиологическими ограничениями. При этом параллельно происходит структурный сдвиг в сторону онлайн-каналов привлечения заказов. Динамика ключевых показателей рынка представлена в Таблице 1.

**Таблица 1. Динамика российского рынка химчисток и прачечных, 2020–2025 гг.**

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Объём рынка, млрд руб.	~9,0	~12,3	15,2	~17,2	13,0	~14,0
Динамика, % г/г	-29,3	+36,7	+23,2	+13,2	+0,3	~+7,6
Доля онлайн-канала, %	<2	<3	~4	~6	~8	~11
Ср. цена услуги, руб.	820	890	980	1 050	1 080	~1 130

\* Прогноз на основе CAGR +7,6% (AnalyticResearchGroup, 2024). Источники: [3, 6].

Как следует из данных Таблицы 1, рынок химчисток демонстрирует устойчивый рост в денежном выражении при одновременном росте средних цен на услуги и увеличении доли онлайн-канала в структуре заказов. Если в 2020 году доля онлайн-заявок не превышала 2% от совокупного объёма, то к 2025 году прогнозируется её рост до 11% [3, 6]. Данная тенденция свидетельствует о нарастающей цифровой зрелости потребительской аудитории отрасли.

Среднегодовой темп роста CAGR в период с 1994 по 2022 год составлял +14,6%, что указывает на долгосрочную привлекательность рынка для инвесторов.

Анализ структуры рынка по федеральным округам показывает значительную дифференциацию: наибольшая концентрация услуг химчистки наблюдается в Центральном ФО (26,2% совокупного объёма), Приволжском ФО (16,1%) и Северо-Западном ФО (16%). Уральский ФО занимает пятое место с долей 10,9% [6]. Характерно, что наиболее высокие темпы роста зафиксированы в регионах с изначально низким уровнем охвата — Южном и Северо-Кавказском ФО, что подтверждает тезис о значительном нераскрытом потенциале рынка в тех регионах, где традиционная модель химчистки слабо развита.

В ходе исследования проведено сравнение двух основных бизнес-моделей, представленных на рынке химчисток: традиционной стационарной и цифровой агрегаторной. Результаты сравнительного анализа представлены в Таблице 2.

**Таблица 2. Сравнительный анализ традиционной и цифровой агрегаторной модели химчистки**

Критерий сравнения	Традиционная стационарная модель	Цифровая агрегаторная модель
Первоначальные инвестиции	3–5 млн руб. и выше	0,5–1 млн руб. (разработка приложения)
Географический охват	Радиус пешей доступности (1–2 км)	Весь город и прилегающие населённые пункты
Транзакционные издержки потребителя	Высокие: самостоятельный привоз и вывоз вещей, ожидание, неопределённость цены	Минимальные: курьер приезжает, цена известна заранее, статус отслеживается
Операционная маржа	15–25% (среднеотраслевые данные)	28–35% (подрядная схема работы)
Масштабируемость	Требуется открытия новых точек (высокие капзатраты)	Новые города без роста капзатрат
Барьер входа на рынок	Высокий (оборудование, аренда, персонал)	Низкий (договор с подрядчиком + приложение)
Срок окупаемости	3–5 лет (среднеотраслевой)	10–14 месяцев (оценочно)
Зависимость от местоположения	Критическая (проходимость точки)	Минимальная (офис не нужен потребителю)

*Источники: составлено авторами на основе данных [3, 6, 8, 9].*

Сравнительный анализ, представленный в Таблице 2, показывает, что цифровая агрегаторная модель обеспечивает принципиально иной профиль

затрат и охвата по сравнению с традиционной химчисткой. Ключевым преимуществом является снижение барьера входа на рынок: первоначальные инвестиции в создание цифровой платформы составляют 0,5–1 млн рублей — в 3–5 раз меньше затрат на открытие полноценного цеха химчистки, требующего специализированного оборудования, аренды помещения с усиленной вентиляцией, экологических разрешений [8].

Анализ транзакционных издержек в рамках теории Р. Коуза позволяет выявить механизм, посредством которого цифровая платформа повышает эффективность рынка химчистки. Традиционная модель порождает для потребителя значительные издержки поиска (самостоятельный поиск ближайшей химчистки с нужным спектром услуг и приемлемой ценой), издержки заключения сделки (телефонный звонок, самостоятельная доставка вещей, согласование сроков) и издержки контроля (невозможность отслеживать статус заказа). Цифровая платформа практически полностью устраняет все три вида издержек: каталог услуг с фиксированными ценами доступен в один клик, заказ оформляется за 2–3 минуты, статус отслеживается через push-уведомления [2, 7].

По данным исследования цифровых платформ O2O (онлайн-в-офлайн) на материалах российских платформ (YouDo, Profi.ru, Avito), суммарная экономия транзакционных издержек потребителя при онлайн-заказе бытовых услуг составляет в среднем 40–60% по сравнению с офлайн-форматом [10]. Применительно к химчистке ключевым компонентом этой экономии является устранение необходимости самостоятельно транспортировать вещи. Показательно, что именно сегмент крупногабаритных изделий (ковры, матрасы, коляски) характеризуется наиболее высоким спросом на услуги с доставкой: исследования потребительского поведения фиксируют 3–4-кратное превышение готовности платить за удобство курьерской доставки для тяжёлых изделий по сравнению с лёгкой одеждой.

Финансовый анализ, проведённый методом дисконтированных денежных потоков для типовой цифровой платформы химчистки в российском городе с

населением 500 000 человек, показывает следующие прогнозные показатели: при стартовых инвестициях 768 000 рублей, среднем чеке 2 000 рублей и операционной марже 30% срок окупаемости составляет около 11 месяцев, NPV при ставке дисконтирования 15% — около 5,8 млн рублей за трёхлетний горизонт, IRR — около 87%. Эти показатели значительно превосходят среднеотраслевые значения для традиционных химчисток: срок окупаемости 3–5 лет, IRR 18–22% [9].

На основании проведённого исследования сформулированы следующие выводы.

1. Российский рынок химчисток и прачечных демонстрирует устойчивый рост при одновременном увеличении доли онлайн-канала заказа с менее чем 2% в 2020 году до прогнозных 11% к 2025 году. Это свидетельствует о нарастающей цифровой зрелости потребительской аудитории отрасли и формировании благоприятных условий для развития платформенных бизнес-моделей.

2. Цифровая агрегаторная модель химчистки обеспечивает принципиально иной профиль затрат по сравнению с традиционной стационарной: барьер входа на рынок ниже в 3–5 раз (0,5–1 млн против 3–5 млн рублей первоначальных инвестиций); операционная маржинальность выше на 5–10 процентных пунктов за счёт подрядной схемы работы; срок окупаемости сокращается с 3–5 лет до 10–14 месяцев; IRR агрегаторной модели (~87%) в 4–5 раз превышает показатели традиционной (~18–22%).

3. Ключевым механизмом повышения эффективности является снижение транзакционных издержек потребителя: цифровая платформа устраняет издержки поиска, заключения сделки и контроля, обеспечивая суммарную экономию до 40–60% по сравнению с офлайн-форматом обращения в химчистку. Это расширяет доступную аудиторию услуги за счёт потребителей, ранее отказывавшихся от неё вследствие логистических барьеров.

4. Агрегаторная модель создаёт положительные внешние эффекты для традиционных химчисток-подрядчиков: стабилизирует загрузку их производственных мощностей и снижает маркетинговые расходы, формируя взаимовыгодную экосистему участников рынка с эффектом двусторонней платформы.

5. К практическим рекомендациям для предприятий малого бизнеса в сфере химчистки относятся: приоритизация разработки мобильного приложения с функцией онлайн-заказа как первого шага цифровой трансформации; формирование подрядной сети взамен строительства собственных производственных мощностей при географическом расширении; внедрение фотофиксации как ключевого инструмента управления доверием потребителя; использование партионной логистики для обеспечения рентабельности маршрутов в малых городах.

## **Обсуждение**

Полученные результаты в целом подтверждают гипотезу исследования и согласуются с теоретическими концепциями двусторонних рынков. Согласно классической работе о конкуренции платформ на двусторонних рынках, ценность платформы возрастает по мере увеличения числа участников с обеих сторон — потребителей и поставщиков услуг [11]. Применительно к химчистке это означает, что по мере роста клиентской базы агрегатор получает возможность формировать более выгодные условия договоров с подрядными химчистками: увеличивать размер скидки, требовать соблюдения стандартов качества, вводить систему рейтингования. Это создаёт положительную обратную связь между масштабом и маржинальностью.

Вместе с тем необходимо зафиксировать ряд существенных ограничений и рисков, характерных для агрегаторной модели в данной отрасли. Первое и наиболее значимое ограничение — качество услуги и сохранность вещей клиента определяются компетентностью подрядной химчистки, а не оператором

платформы. Это требует тщательного отбора партнёров, внедрения системы контроля качества (фотофиксация изделий при приёмке, независимый контроль технологии обработки), а также механизмов компенсации в случае порчи вещей. Высокий уровень недоверия российских потребителей к химчисткам в целом создаёт дополнительный барьер для перехода к новым форматам заказа: формирование доверия к цифровому агрегатору требует последовательной работы с репутацией на протяжении как минимум 12–18 месяцев [6].

Второе ограничение связано с территориальной экономикой курьерского маршрута. Агрегаторная модель функционирует рентабельно лишь при достаточной плотности заказов в пределах маршрута курьера. В малых городах (с населением до 30 000 человек) рентабельность отдельного курьерского рейса существенно снижается. Решением может служить организация межгородских партионных рейсов — агрегирование заказов из нескольких соседних населённых пунктов в единый рейс к подрядчику. Данная технология применяется в смежных рынках (агрегаторы прачечных в Германии, Нидерландах) и показывает эффективность при правильной маршрутизации.

В более широком контексте цифровой трансформации российской экономики рассматриваемый кейс отрасли химчисток иллюстрирует феномен «запаздывающей цифровизации» — ситуации, когда накопленные технологические решения не применяются в традиционной отрасли не по причине технических барьеров, а вследствие инертности бизнес-мышления существующих участников рынка. Российский ИТ-рынок растёт в два раза быстрее глобального — на 12% в год против 5%, создавая доступную технологическую базу для быстрой и недорогой цифровой трансформации [5]. Это формирует устойчивое окно возможностей для новых игроков, использующих готовые технологические стеки.

Выявленные результаты свидетельствуют о том, что внедрение цифровой платформы выгодно не только для её оператора, но и для традиционных химчисток-подрядчиков: за счёт стабильного потока заказов от агрегатора последние могут оптимизировать загрузку производственных мощностей,

снизить собственные расходы на маркетинг и привлечение клиентов, а также сократить количество простоев оборудования. Таким образом, агрегаторная модель создаёт положительные внешние эффекты для всей цепочки создания стоимости в отрасли, стимулируя развитие как потребительского спроса, так и предложения профессиональных услуг. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку сетевых эффектов цифровых платформ химчистки в разных региональных контекстах России и сравнительный анализ их результативности в зависимости от плотности населения и уровня цифровой зрелости целевой аудитории.

### Список литературы

1. Паркер Дж., ван Альстайн М., Чаудари С. Революция платформ: как сетевые рынки меняют экономику. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 304 с.
2. Цифровые платформы — новый этап трансформации национальной экономики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.if24.ru/tsifrovye-platformy-2024/> (дата обращения: 04.05.2026).
3. AnalyticResearchGroup. Рынок химчисток и прачечных в России: прогноз до 2027 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.analyticresearchgroup.ru> (дата обращения: 04.05.2026).
4. Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара / Авито. Развитие цифровых платформ и объём рынка бытовых онлайн-услуг. ВЭФ-2025 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://eanews.ru/rossiya/20250904090001> (дата обращения: 04.05.2026).
5. Городнова Н.В. Сокращение транзакционных издержек в цифровой экономике // Креативная экономика. — 2022. — № 6 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/114818> (дата обращения: 04.05.2026).
6. NeoAnalytics. Российский рынок химчисток и прачечных: итоги 2024 г., прогноз до 2028 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/16197/> (дата обращения: 04.05.2026).
7. Коуз Р. Природа фирмы // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — С. 11–32.
8. ГидМаркет. Рынок прачечных в России: важное звено в сфере обслуживания // РБК Магазин исследований. 2023 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/14284/> (дата обращения: 04.05.2026).

9. BusinessStat. Анализ рынка химчисток и прачечных в России в 2020–2024 гг., прогноз на 2025–2029 гг. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://businessstat.ru/catalog/id1864/> (дата обращения: 04.05.2026).
10. Цифровые платформы как субъект и объект регулирования: анализ транзакционных издержек // КиберЛенинка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-platformy-kak-subekt-i-obekt-regulirovaniya> (дата обращения: 04.05.2026).
11. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. — 2003. — Vol. 1, No. 4. — Pp. 990–1029.

***Контактная информация:***

*e-mail: [dima.rusalin@bk.ru](mailto:dima.rusalin@bk.ru)*