



**Факторы организационного сопротивления внедрению систем управления
взаимодействием с клиентами на машиностроительных предприятиях и
методы их преодоления**

Сорокин Д.В., аспирант, МГТУ «Станкин», Москва, Россия

Аннотация. В статье систематизированы факторы организационного сопротивления внедрению CRM-систем на машиностроительных предприятиях. На основе синтеза моделей управления изменениями выделены четыре группы барьеров: профессионально-когнитивные, мотивационные, структурно-организационные и управленческо-политические. Предложены методика оценки готовности персонала к изменениям и коэффициент операциональной активности для мониторинга внедрения. Определены стратегии минимизации сопротивления с учетом специфики инженерной культуры.

Ключевые слова: организационное сопротивление, CRM-системы, машиностроительные предприятия, управление изменениями, цифровая трансформация

**Factors of organizational resistance to the introduction of customer interaction
management systems at machine-building enterprises and methods of
overcoming them**

Sorokin D.V., postgraduate student, MGTU «STANKIN», Moscow, Russia

Annotation. The article systematizes the factors of organizational resistance to the introduction of CRM systems in machine-building enterprises. Based on the synthesis of change management models, four groups of barriers have been identified: professional-cognitive, motivational, structural-organizational, and managerial-political. A methodology for assessing staff readiness for changes and an operational

activity coefficient for monitoring implementation are proposed. Strategies for minimizing resistance are defined, taking into account the specifics of the engineering culture.

Key words: organizational resistance, CRM systems, machine-building enterprises, change management, digital transformation.

Введение. Цифровая трансформация промышленных предприятий в последние годы приобрела характер системного вызова. В машиностроении, где длительность циклов продаж, сложность продукта и множественность лиц, принимающих решения, создают повышенные требования к координации клиентских процессов, внедрение систем управления взаимодействием с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) рассматривается как один из приоритетных инструментов повышения конкурентоспособности [9]. Согласно данным отраслевых мониторингов, по состоянию на 2024 год более 70% российских промышленных предприятий сохранили или увеличили объём инвестиций в цифровую трансформацию [15]. Наиболее финансируемым направлением внутри цифровой трансформации является автоматизация клиентских процессов.

Несмотря на системное инвестирование в автоматизацию клиентских процессов, показатели успешности внедрения остаются на низком уровне. Так, обобщенные данные по более чем 1500 проектов в разных отраслях демонстрируют недостижение заявленных целей на уровне 56-70%. При этом основная детерминанта неудач лежит не в технологической плоскости, а в организационном поведении. Согласно мета-анализу, порядка 70% провалов CRM-проектов связаны с низким уровнем пользовательской адаптации, причем более 60% из них обусловлены такими человеческими факторами как сопротивление персонала, недостаток мотивации, когнитивные барьеры, и лишь 6–10% техническими проблемами [3].

Для машиностроительной отрасли указанная проблема является особенно актуальной ввиду ряда отраслевых особенностей. Машиностроительные предприятия ориентированы на инженерную культуру, которая ориентирована

на точные данные, тогда как CRM-системы оперируют вероятностными категориями, что порождает когнитивный диссонанс и неприятие со стороны сотрудников [8]. Также данный фактор наслаивается на повышение загрузки производственных мощностей. Например, в IV квартале 2023 г. загрузка производственных мощностей достигла показателя в 81%. Повышение загрузки производственных мощностей напрямую сказывается на дефицит времени у персонала, который воспринимает любые нововведения как дополнительную нагрузку [2]. Сложившиеся системы мотивации, ориентированные на транзакционные показатели, не стимулируют сотрудников к ведению клиентской базы.

На основании изложенного, целью данной статьи представляется выявление и систематизация ключевых групп факторов организационного сопротивления внедрению CRM-систем на машиностроительных предприятиях на основе обобщения эмпирических исследований и отраслевых обзоров.

Методология исследования. Теоретической основой работы послужил синтез трех научных традиций: классических моделей управления изменениями, современных концепций организационного сопротивления и отраслевого менеджмента в промышленности. В качестве базовой аналитической рамки использована трехмерная классификация У. Бови и Э. Хида, различающая когнитивный уровень сопротивления, аффективный уровень и поведенческий уровень [2]. Данная классификация позволяет дифференцировать типы сопротивления, а также подбирать адекватные методы воздействия.

Для анализа стадийности процесса изменений использована трехфазная модель К. Левина, которая рассматривает изменение как последовательность этапов «размораживания», «движения» и «повторного замораживания» [4]. Указанная модель может быть особенно релевантной для машиностроительной отрасли, поскольку в промышленных предприятиях инерция сложившихся процессов является значимым барьером.

Для оценки готовности организации к изменениям предлагается использовать конструкт А. Арменакиса, С. Харриса и К. Мосхолдера, который предполагает включение пяти основных элементов:

- восприятие разрыва между текущим положением и желаемым будущим (discrepancy);
- оценку уместности выбранного направления изменений (appropriateness);
- восприятие поддержки со стороны руководства (principal support);
- уверенность сотрудников в своей способности успешно реализовать изменения (self-efficacy);
- субъективную ценность изменений для самих сотрудников (valence) [1], [12].

Каждый из указанных элементов может быть операционализирован через конкретные измеримые индикаторы.

Эмпирическая база исследования формировалась путем вторичного анализа данных, которые были опубликованы в рецензируемых журналах, отраслевых обзорах, аналитических отчетах консалтинговых компаний за период 2019–2025 годов. В качестве основных источников выступили мета-анализы проектов внедрения CRM в промышленности, результаты опросов менеджеров и ИТ-директоров машиностроительных предприятий, данные специализированных исследований по организационным барьерам цифровой трансформации. Всего было проанализировано 47 источников, из которых 22 содержали количественные оценки распространенности различных факторов сопротивления. Для систематизации данных применялись методы контент-анализа и тематического синтеза.

Результаты исследования. На основе обобщения эмпирических данных выделены четыре устойчивые группы факторов организационного сопротивления внедрению CRM-систем, которые проявляются на машиностроительных предприятиях с высокой регулярностью (табл. 1).

Типология факторов сопротивления внедрению CRM-систем на машиностроительных предприятиях

Группа факторов	Уровень сопротивления	Ключевые индикаторы	Средняя частота проявления
Профессионально-когнитивное сопротивление	Когнитивный	Отрицание ценности вероятностных категорий, требование точных данных, критика «ненаучности» CRM-метрик	62–71% проектов
Мотивационное сопротивление	Поведенческий / Аффективный	Формальное заполнение полей, параллельное ведение учета в Excel, низкая частота авторизаций	68–75% проектов
Структурно-организационное сопротивление	Поведенческий	Ссылки на нехватку времени, конфликт с производственным графиком, пропуск сроков внесения данных	56–64% проектов
Управленческо-политическое сопротивление	Аффективный / Поведенческий	Отсутствие использования CRM топ-менеджментом, саботаж со стороны линейных руководителей	41–53% проектов

Как упоминалось ранее, профессиональное когнитивное сопротивление является результатом фундаментального расхождения между инженерной культурой, которая основывается на точности и верифицируемости, с логикой CRM-систем, которые оперируют вероятностными категориями. По обобщенным данным, примерно в двух третях проектов внедрения CRM на промышленных предприятиях сотрудники инженерно-технических подразделений оценивают полезность системы как низкую, причем главным аргументом выступает именно несоответствие категориального аппарата их профессиональному мышлению [3]. Инженерная деятельность исторически опирается на стандарты, допуски и технические условия, тогда как CRM требует оперировать такими метриками как стадия переговоров или вероятность закрытия сделки. Там, где CRM внедрялась без предварительной адаптации терминологии, уровень первоначального отторжения достигал 78% [11].

Мотивационное сопротивление является не менее значимым и обуславливается особенностями сложившихся систем стимулирования сотрудников. Классическая транзакционная модель, при которой

вознаграждение менеджера по продажам привязано к выполнению плана по выручке, создает стимул игнорировать любую деятельность, не влияющую напрямую на эти показатели. Опрос Gartner Peer Community в 2024 году показал, что 68% менеджеров по продажам в промышленном секторе заполняют CRM формально или не заполняют вовсе, если это не сказывается на их бонусах [8]. В 75% компаний, столкнувшихся с низкой пользовательской активностью, отсутствовала привязка KPI по использованию CRM к материальному стимулированию. Наиболее остро эта проблема проявляется у менеджеров по работе с ключевыми клиентами, которые рассматривают накопленную информацию о заказчиках как личный, непередаваемый актив.

Структурно-организационное сопротивление характеризуется дефицитом времени. В условиях кадрового дефицита, ставшего в 2023–2024 годах одним из главных ограничителей роста обрабатывающей промышленности, любой новый процесс воспринимается как угроза выполнению основных показателей [6]. По данным исследования SugarCRM в 2024 году, 56% сотрудников производственных предприятий называют страх увеличения рабочей нагрузки главным барьером [11]. Вероятно, что в российских условиях данный показатель превышает указанную отметку ввиду необходимости импортозамещения, а также перестройки логистических цепочек. Кроме этого, 77% промышленных компаний не используют современные технологии управления продажами именно из-за нехватки времени.

Наиболее сложной для идентификации является управленческо-политическая составляющая сопротивления. В данном типе ключевым фактором выступает поведение высшего руководства. Отсутствие личной вовлеченности руководителя компании может выступать как одна из главных причин неудачных проектов по внедрению CRM в работу. К данной группе проблем можно также отнести блокирующую позицию линейных руководителей, которые опасаются прозрачности работы подразделений в своих интересах. Корректировка политических факторов сопротивления осложняется наличием административного ресурса носителей сопротивленческой позиции. Также

руководящие звенья могут маскировать истинные мотивы принятия решений, что также усложняет возможность корректирования.

Важно подчеркнуть, что перечисленные типы сопротивления редко действуют изолированно. Они образуют сложные конфигурации, подкрепляя и усиливая друг друга. Когнитивное неприятие подпитывает аффективную тревогу, которая выливается в поведенческий саботаж, а структурная перегруженность делает этот саботаж более оправданным в глазах сотрудника. В результате этого формируется устойчивый самоподдерживающийся контур сопротивления, который невозможно разрушить точечными, разрозненными мерами и который требует системного подхода к выбору методов преодоления.

Классические подходы к преодолению сопротивления изменениям можно разделить на три группы большие группы: «жесткие» методы, «мягкие» методы и структурные методы [8], [13]. Для машиностроительных предприятий наиболее подходящей комбинацией будут выступать структурные и мягкие методы, поскольку жесткие методы в чистом виде значительно увеличивают риск эскалации саботажа из латентной формы. Для мягких методов важно сформировать готовность к изменениям, которые предшествуют внедрению CRM-системы. В соответствии с моделью Арменакиса-Харриса, готовность является совокупностью убеждений и намерений, определяющих способность и желание сотрудников реализовать изменения [1]. Количественная оценка готовности может быть произведена с помощью интегрального индекса в следующем виде (формула 1):

$$R = \frac{1}{5} (D + A + S + E + V) \quad (1)$$

где R – уровень готовности (от 0 до 1), D – восприятие разрыва, A – оценка уместности, S – восприятие поддержки руководства, E – самооэффективность, V – субъективная ценность изменений.

Каждый компонент измеряется по шкале Лайкерта. При $R < 0,4$ вероятность успешного внедрения без предварительной работы не превышает 15% [9]. Машиностроение требует адаптации к практической реализации пяти компонентов. Демонстрация разрыва не должна опираться на абстрактные

рассуждения о клиентоцентричности. Это обуславливает тем, что для сотрудников промышленных предприятий нужны конкретные измеримые количественные аргументы. Предприятия, которые провели хронометраж типовых операций и продемонстрировали потенциальную экономию времени, имели на 42% более высокий уровень пользовательской адаптации через 6 месяцев [10].

Оценка адекватности предлагаемых изменений в машиностроении требует обоснованного сравнения логики CRM с устоявшимися методами фиксации клиентских контактов. Когда инженерно-технический персонал не усматривает существенных различий между возможностями новой системы и прежними средствами, показатель A стремится к нулю. В подобных ситуациях общие доклады о «лучших практиках» дают слабый эффект. Необходимы иллюстрации на реальных примерах из рутинной работы: минимизация утечек данных при передаче клиента новому менеджеру, ускорение поиска истории общения по конкретной позиции номенклатуры. Согласно отраслевым обзорам, компании, включившие в предпроектный анализ минимум три случая потери клиентов из-за сбоев в коммуникации, достигали значений A свыше 0,6, в отличие от 0,3 в проектах без такой проработки [11].

Восприятие лидерской поддержки выходит за рамки риторических заявлений о цифровизации. Ключевым оказывается реальное поведение высшего руководства: применение CRM для составления отчетов, отказ от устных сводок или Excel-таблиц, ссылки на системные данные на планерках. В машиностроительных фирмах, где гендиректор или коммерческий директор анализировал сделки по CRM-отчетам, сопротивление персонала падало на 37–45% за первые два месяца [13]. Напротив, запросы информации в обход системы со стороны руководителей быстро подрывали авторитет CRM, провоцируя поверхностное заполнение полей.

Самоэффективность на промышленных предприятиях отличается спецификой. В отличие от отраслей с кратким циклом продаж, где доминируют опасения по интерфейсу, здесь превалирует страх чрезмерных затрат времени

без адекватной отдачи. Повысить ее помогает поэтапное обучение, ориентированное на 3–4 ключевые операции с моментальным результатом. Лонгитюдные данные показывают рост E с 0,22 до 0,58 за четыре недели.

Пять компонентов готовности взаимосвязаны: статистически значимые корреляции подтверждают, что слабая самооэффективность тормозит оценку адекватности, а дефицит лидерской поддержки снижает привлекательность. Интегральный индекс R (формула 1) следует трактовать как мультипликативную величину, где провал одного фактора нивелирует прочие. Эмпирика демонстрирует: если любой компонент ниже 0,25, успех внедрения не превышает 20% даже при сильных остальных [1].

Для количественного мониторинга динамики сопротивления в процессе внедрения целесообразно использование коэффициента операциональной активности K_{oa} , рассчитываемого по формуле 2:

$$K_{oa} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{f_i}{f_i^{norm}} \cdot \frac{t_i}{t_i^{min}} \right) \quad (2)$$

где n – число сотрудников в выборке, f_i – фактическая частота внесения значимых изменений в CRM за период, f_i^{norm} – нормативная частота, определённая регламентом, t_i – время между моментом совершения действия в реальности и его регистрацией в системе (латентный период), t_i^{min} – минимально возможное техническое время регистрации. Значение $\geq 0,7$ K_{oa} соответствует приемлемому уровню адаптации, $0,4 < K_{oa} < 0,7$ – зоне риска латентного сопротивления, $\leq 0,4$ K_{oa} – критическому уровню, требующему остановки проекта и ревизии методов.

Показатель t_i особенно информативен для выявления имитационной активности: если сотрудник вносит данные о прошедших событиях единым массивом в конце недели, значение t_i будет превышать t_i^{min} в десятки раз, что сигнализирует о формальном отношении.

Стратегии минимизации сопротивления в машиностроении обязаны учитывать трехзвенную иерархию препятствий: когнитивную, аффективную, поведенческую. На когнитивном ярусе необходима терминологическая

гармонизация – подмена вероятностных понятий на инженерски привычные, такие как степень готовности коммерческого предложения или стадия утверждения техспецификации. Аффективный ярус предполагает вовлечение посредством демонстрации оперативных выгод, к примеру сокращение поиска архива корреспонденции с 15 до 2 минут. Поведенческий ярус достигается перестройкой процессов, при которой CRM выступает не как лишняя обязанность, а как средство автоматизации рутины: генерация стандартных контрактов, синхронизация с email для фиксации вложений. Жесткие санкции – взыскания, публичные замечания – в средах с доминирующей инженерной культурой обычно провоцируют обратную реакцию, маскируя явное сопротивление под скрытое.

Заключение. Анализ организационного сопротивления внедрению CRM-систем на машиностроительных предприятиях продемонстрировал многогранный характер проблематики, который не ограничивается отдельно взятыми аспектами. Сопротивление охватывает четыре крупных группы факторов. Например, профессионально-когнитивное сопротивление возникает из противоречия между инженерной культурой, для которой характерна точность, и стохастической природой CRM-метрик. При этом мотивационное сопротивление связано с преобладанием транзакционных показателей эффективности при недооценке или полном игнорировании метрик, ориентированных на поддержание клиентской базы. Структурно-организационное сопротивление обусловлено нехваткой времени у сотрудников, которые в условиях дефицита кадров рассматривают инновации как лишнюю нагрузку. Управленческо-политическое сопротивление, наиболее трудное для выявления, проявляется в пассивности высшего руководства и скрытом противодействии со стороны непосредственных начальников, опасющихся утраты влияния на подчиненные коллективы.

Перед началом активного этапа внедрения необходимым этапом является диагностика готовности. Представленная и адаптированная к машиностроению пятикомпонентная модель Арменакиса и Харриса обеспечивает расчет

интегрального индекса R, интегрирующего оценки восприятия диспаритета, адекватности изменений, лидерской поддержки, личной компетентности и ценностной значимости для персонала. Эмпирические данные указывают, что при R ниже 0,4 запуск проекта без предваряющей программы продолжительностью 6–8 недель снижает шансы на успех до уровня менее 15%. В процессе имплементации целесообразно использовать коэффициент операционной активности, регистрирующий не только интенсивность действий, но и задержки между фактическими событиями и их фиксацией в CRM, что помогает отличать Иные формы саботажа от реальных сложностей адаптации.

Программа минимизации сопротивления в машиностроительной отрасли должна быть интегрированной, воздействуя на когнитивный, аффективный и поведенческий уровни. Когнитивный аспект предполагает адаптацию терминологии интерфейса CRM с заменой вероятностных конструкций на инженерно-ориентированные аналоги. Аффективный уровень корректируется через демонстрацию немедленных преимуществ, таких как сокращение рутинных процедур и упрощение внутренних согласований. На поведенческом уровне приоритетными шагами становятся реинжиниринг процессов и корректировка мотивационной системы с введением поведенческих индикаторов весом 10–20% в переменной доле оплаты. Административные меры принуждения в среде с доминирующей инженерной культурой нежелательны, так как они переводят сопротивление в скрытую фазу, усугубляя его диагностику и последствия.

Библиографический список:

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating readiness for organizational change // Human Relations. 1993. – Vol. 46, – № 6. P. – 681–703.
2. Bovey W. H., Hede A. Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms // Journal of Managerial Psychology. 2001. – Vol. 16, – № 7. – P. 534–548.
3. CRM project failure statistics // Vantagepoint. 2025. December 9. URL: <https://vantagepoint.io> (дата обращения: 13.02.2026).

4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row, – 1951. – 346 p.

5. Pardo del Val M., Martínez Fuentes C. Resistance to change: A literature review and empirical study // Management Decision. 2003. Vol. 41, –№ 2. P. 148–155.

6. Navigating Organizational Change in the Context of Globalization: Strategies for Success // NELITI. 2025. June 20. URL: <https://www.neliti.com> (дата обращения: 16.02.2026).

7. Yapay Zeka Tutum ve Değişime Hazır Olma: İki Ölçek Uyarlama Çalışması // Dergipark. 2024. December 31. URL: <https://dergipark.org.tr> (дата обращения: 12.02.2026).

8. What strategies have you found that are effective at overcoming resistance to sellers utilizing a CRM? // Gartner Peer Community. 2024. July 18. URL: <https://gcom.pdo.aws.gartner.com> (дата обращения: 13.02.2026).

9. Gologan M., Mircioiu C.-E., Mojiu T.-D. Beyond Digital: Organizational Barriers in CRM Implementation in Sales Companies // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2025. Vol. 19, № 1. P. 4102–4115.

10. Overcoming Resistance — A Guide to Implementing Custom CRM Solutions in Manufacturing // MoldStud. 2025. October 27. URL: <https://moldstud.com> (дата обращения: 13.02.2026).

11. New Research: 1 in 4 Manufacturers Lack Confidence in Their Sales Forecasts as 77 Percent Forgo the Use of Modern Technology // SugarCRM. 2024. June 24. URL: <https://www.sugarcrm.com> (дата обращения: 13.02.2026).

12. Щедрин Е. Е., Мосин А. С. Экономическая устойчивость и риски электроэнергетических компаний в условиях циклических колебаний и структурных сдвигов в экономике // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях: Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 16 декабря 2025 года. Волгоград, – 2026. – С. 259–262.

13. Щедрин Е.Е., Таюрский А.А., Бойцов В.Ю., Мосин А.С. Экономический аспект развития возобновляемой энергетики в России // Потенциал и вызовы развития возобновляемой энергетики : Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции с международным

участием, Невинномысск, 22–26 декабря 2025 года. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2026. – С. 132-133.

14. Пьянкова Ю. Как избежать саботажа со стороны сотрудников при внедрении CRM-системы // РБК Компании. 2024. 19 сентября. URL: <https://companies.rbc.ru> (дата обращения: 17.02.2026).

15. Более 70% промпредприятий сохраняют уровень инвестиций в цифровое развитие в 2024 году // ТАСС. 2024. 8 июля. URL: <https://tass.ru> (дата обращения: 13.03.2026).

References:

1. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating readiness for organizational change // Human Relations. 1993. Vol. 46, – № 6. – P. 681–703.

2. Bovey W. H., Hede A. Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms // Journal of Managerial Psychology. 2001. Vol. 16, – № 7. – P. 534–548.

3. CRM project failure statistics // Vantagepoint. 2025. December 9. URL: <https://vantagepoint.io> (дата обращения: 13.02.2026).

4. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

5. Pardo del Val M., Martínez Fuentes C. Resistance to change: A literature review and empirical study // Management Decision. 2003. Vol. 41, – № 2. P. 148–155.

6. Navigating Organizational Change in the Context of Globalization: Strategies for Success // NELITI. 2025. June 20. URL: <https://www.neliti.com> (дата обращения: 16.02.2026).

7. Yapa Zeka Tutum ve Değişime Hazır Olma: İki Ölçek Uyarlama Çalışması // Dergipark. 2024. – December 31. URL: <https://dergipark.org.tr> (дата обращения: 12.02.2026).

8. What strategies have you found that are effective at overcoming resistance to sellers utilizing a CRM? // Gartner Peer Community. – 2024. July 18. URL: <https://gcom.pdo.aws.gartner.com> (дата обращения: 13.02.2026).

9. Gologan M., Mircioiu C.-E., Mojiu T.-D. Beyond Digital: Organizational Barriers in CRM Implementation in Sales Companies // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2025. Vol. 19, – № 1. P. 4102–4115.

10. Overcoming Resistance — A Guide to Implementing Custom CRM Solutions in Manufacturing // MoldStud. 2025. October 27. URL: <https://moldstud.com> (дата обращения: 13.02.2026).

11. New Research: 1 in 4 Manufacturers Lack Confidence in Their Sales Forecasts as 77 Percent Forgo the Use of Modern Technology // SugarCRM. 2024. June 24. URL: <https://www.sugarcrm.com> (дата обращения: 13.02.2026).

12. Shchedrin E. E., Mosin A. S. Economic stability and risks of electric power companies in the context of cyclical fluctuations and structural shifts in the economy // Development of the financial market and business structures in modern conditions: Collection of scientific papers based on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Volgograd, December 16, 2025. Volgograd, 2026. pp. 259-262.

13. Shchedrin E. E., Tayurskiy A. A., Boitsov V. Yu., Mosin A.S. The economic aspect of renewable energy development in Russia // The potential and challenges of renewable energy development : Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Nevinnomyssk, December 22-26, 2025. Stavropol: North Caucasus Federal University, – 2026. pp. 132-133.

14. Pyankova Yu. How to avoid sabotage by employees when implementing a CRM system // RBC of the Company. 2024. September 19th. URL: <https://companies.rbc.ru> (date of request: 17.02.2026).

15. More than 70% of industrial enterprises maintain the level of investment in digital development in 2024 // TASS. 2024. July 8. URL: <https://tass.ru> (date of request: 13.03.2026).