

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-4-25
EDN: QRBCVP

ГРНТИ 06.56.21
БАК 5.2.1
УДК 338.1

Мутуализм: взаимовыгодная кооперация фирм-конкурентов (кейсы российских компаний)

А. Ю. Юданов^{1*}

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

*yudanov@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена феномену позитивной кооперации фирм-конкурентов (мутуализму) – документации и обсуждению до настоящего времени не описанных в литературе кейсов подобного поведения российских компаний. Анализируются соглашения конкурентов, ведущие не к достижению своекорыстной выгоды группы компаний за счет остальных участников и потребителей (по типу картельного сговора), а к институциональному улучшению состояния рынка. В рамках обзора литературы выявлены три независимых теоретических подхода, объясняющие возможность позитивной кооперации конкурентов: (1) подход, связывающий ее с ростом уровня доверия в экономике; (2) подход, сформировавшийся на базе расширительной трактовки целей антимонопольного регулирования; (3) подход, рассматривающий систему взаимодействующих фирм как эффективную гибридную организацию. Применительно к России рассматриваются коллективные действия антикоррупционного и антикриминального характера (ассоциации «Честная позиция» – электротехника, КЦ РОСС – охранный дежурный, антифрод-сотрудничество банков на площадке подразделения Банка России ФинЦЕРТ). Изучаются как успешные («Честная позиция», «Электрокабель», Ассоциация производителей светодиодов и систем на их основе, Алюминиевая ассоциация), так и безуспешные (луховицкие огурцы) усилия по обеспечению доброкачественности обращающейся на рынке продукции. Выдвинуто предположение, что к экономике приложима биологическая гипотеза градиента стресса, согласно которой в благоприятной среде (низкий уровень стресса) преобладает конкуренция, то есть отрицательные, направленные друг против друга взаимодействия участников. В то же время в высоко стрессовой среде чаще формируются положительные, взаимовыгодные связи (мутуализм).

Ключевые слова: конкурентные стратегии, мутуализм, бизнес-ассоциации, кооперация конкурентов, доверие, гипотеза градиента стресса, газели, БРК

Для цитирования: Юданов А. Ю. Мутуализм: взаимовыгодная кооперация фирм-конкурентов (кейсы российских компаний) // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 2. С. 4–25. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-4-25.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Юданов А. Ю.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-4-25

Mutualism: Mutually Beneficial Cooperation between Competing Firms (Cases of Russian Companies)

A. Yudanov^{1*}¹*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia***yudanov@yandex.ru*

Abstract. This article examines the phenomenon of positive cooperation between competing firms (mutualism) – it documents and discusses previously unexplored cases of this type of behavior by Russian companies. It analyzes agreements between competitors that lead not to the selfish gain of a group of companies at the expense of other participants and consumers (similar to a cartel agreement), but to institutional improvements in the market. The literature review revealed three independent theoretical approaches to explain the possibility of positive cooperation between competitors: (1) an approach that links it to an increase in the level of trust in the economy; (2) an approach that was formed on the basis of a broad interpretation of the goals of antitrust regulation; (3) an approach that considers the system of cooperating firms as an effective hybrid organization. In Russia, collective anti-corruption and anti-crime efforts are examined (e. g., the Honest Position association (electrical engineering), the ROSS CC (security services), and anti-fraud cooperation between banks through the FinCERT division of the Bank of Russia). Both successful (Honest Position, Elektrokabel, the LED and LED Systems Manufacturers Association, and the Aluminum Association) and unsuccessful (Lukhovitsky Cucumbers) efforts to ensure the quality of products circulating on the market are examined. It has been proposed that the biological stress gradient hypothesis also applies to economics. According to this hypothesis, in a favorable environment (low stress), competition prevails, i. e., negative, mutually damaging interactions between participants. Meanwhile, in a highly stressful environment, positive, mutually beneficial relationships (mutualism) are more likely to form.

Keywords: competitive strategies, mutualism, business associations, cooperation of competitors, trust, stress gradient hypothesis, gazelles, HGFs

For citation: Yudanov, A. (2026). Mutualism: Mutually Beneficial Cooperation between Competing Firms (Cases of Russian Companies). *Journal of Modern Competition*, 20(2), 4–25. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-4-25>

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

© Yudanov A., 2026.

Введение

В биологии мутуализм и конкуренция – полярно противоположные варианты длительного взаимодействия организмов разных видов. Мутуалистические отношения приносят всем сторонам пользу, а конкуренция осложняет существование каждого из участников. При подобном прямом прочтении название настоящей статьи выглядит оксюмороном. Между тем если о конкурентной стратегии биологических видов в силу отсутствия сознательного целеполагания можно говорить лишь с оговорками, то в экономике создание взаимовыгодной, «мутуалистической подпорки» может, как представляется, формировать стратегию, дающую отчетливые конкурентные преимущества.

Действительно, фирмы вступают в разнообразные альянсы, ассоциации, НКО, участие в которых полезно всем участникам, а нередко и рынку в целом. Настоящая статья посвящена именно второму варианту – документации и обсуждению шире, чем принято думать, распространенных в России кейсов, когда соглашение участников ведет не к достижению своекорыстной выгоды группы компаний за счет остальных участников рынка (скажем, по типу картельного сговора), а к общему благу. При этом, не отрицая существования в поведении фирм альтруистических мотивов, мы сосредоточимся не на них, а только на тех ситуациях, где мутуалистическое взаимодействие с другими игроками приносит ощутимую пользу самой фирме, увеличивая конкурентные преимущества и вписываясь в ее конкурентную стратегию.

Что касается нашей страны, в этой связи буквально напрашивается еще одна биологическая аллюзия. При описании взаимодействия живых существ несколько десятилетий интенсивно обсуждается гипотеза градиента стресса (Stress Gradient Hypothesis, SGH), согласно которой в благоприятной среде преобладает конкуренция (отрицательные взаимодействия), в то время как мутуализм (положи-

тельные связи) чаще формируется в стрессовой среде. Не стоит ли в отечественной экономике, где предприятиям постоянно приходится сталкиваться с огромным числом как формальных, так и неформальных проблем, ожидать проникновения отношений сотрудничества (мутуализма) в нетипичные для развитых стран сферы?

Обсуждение двух названных вопросов и составляет цель настоящей статьи. Во-первых, представляется важным ввести в научный оборот практически неизвестную или недооцениваемую информацию о реальных фактах скоординированных усилий российских фирм, нацеленных на улучшение состояния рынка. Во-вторых, следует обсудить, не концентрируется ли такого рода деятельность в тех сферах, где рыночная среда отличается особо высоким уровнем несовершенства, грозящим существенно ухудшить долгосрочные перспективы развития компаний, если те не предпримут коллективных попыток исправить положение.

Статья построена следующим образом. Первый раздел посвящен описанию теории вопроса. Выясняется, что концепции, укорененные в очень разных направлениях экономической мысли, приходят к похожим выводам относительно природы общественной выгоды, которая может возникать при сотрудничестве конкурирующих фирм. Второй раздел описывает случаи координации усилий российских фирм в борьбе против фальсификата. Отечественная практика в данном случае похожа на мировую, в рамках которой компании-конкуренты выигрывают от недопущения профанации общей для них товарной категории. Основная же разница состоит в более жестком накале противостояния: в РФ фальсифицированная продукция часто бывает опасной. Третий раздел описывает совместную антикриминальную активность фирм-конкурентов в России. Коллективно «дружить против» криминала – вполне в духе гипотезы градиента стресса (SGH) – российским фирмам-конкурентам приходится из-за более напряженной

институциональной среды, чем в западных странах, где, насколько мы можем судить, этот феномен не описан. Четвертый параграф посвящен обсуждению результатов.

Обзор теории: схожие выводы из трех разных описаний одного явления

Парадокс общественно полезных совместных действий коммерческих, т. е. по самой природе ориентированных на повышение собственной прибыли, фирм, включая сотрудничество прямых конкурентов, не раз фиксировался и с разных позиций объяснялся исследователями. Как минимум можно выделить три достаточно независимые трактовки данного феномена:

- подход, акцентирующий внимание на выгодах от роста уровня доверия в экономике для фирмы, участвующей в совместных действиях по его повышению;
- подход, обращающий внимание на наличие не только негативных, но и позитивных эффектов скоординированного антиконкурентного поведения;
- подход, рассматривающий систему взаимодействующих фирм как гибридную организацию, в ряде случаев более эффективную, чем изолированные игроки и жесткая иерархия.

Повышение уровня доверия

Согласно восходящему к Д. Гамбетте [1] экономическому определению доверия, последнее состоит в том, что в условиях нехватки информации и неопределенности субъекты экономики готовы принимать на себя риски поведения партнеров, потому что уверены – те не нанесут им вреда, хотя объективно ничто не мешает им так поступить. Фактически доверие – это компенсация асимметрии информации. Доверие, отсекая подозрения в злонамеренности партнера, расширяет рынок, поскольку позволяет совершать сделки, которые иначе сорвались бы из-за нехватки информа-

ции. По той же логике отсутствие доверия может убивать рынки, ведь оно эквивалентно увеличению рисков и неопределенности, т. е. классических предпосылок фиаско рынка.

Беда в том, что низкий уровень доверия имеет свойство самовоспроизводиться (обзор литературы – см. Дж. Алган, П. Кохак [2], а применительно к России – статью В. Л. Тамбовцева [3]). Более того, дефицит доверия может усиливаться по нарастающей, как в модели Ф. Эгиона и соавторов [4]. Так, распространение в обществе ожиданий асоциального поведения субъектов (никто никому не верит) делает неизбежным избыточное вмешательство государства, регламентирующего, как всем должно поступать. А возникающая в результате этого атмосфера зарегулированности толкает к нарушениям и коррупции (если строго выполнять правила, любое дело становится невыполнимым), т. е. к дальнейшему разрушению доверия. Это порождает новый виток регуляторного вмешательства и т. д.

Повышение доверия теоретически может быть достигнуто путем самоорганизации бизнеса, например в форме создания бизнес-ассоциаций либо иных форм координации действий компаний. Таковыми являются совместные проекты, добровольные кодексы поведения, протоколы и стандарты общения, участие в деятельности некоммерческих организаций (НКО) и др. И рост доверия членов внутри бизнес-ассоциаций действительно практически всегда наблюдается [5]. Последнее, однако, не обязательно влияет на рынок в лучшую сторону.

Дело в том, что по своим последствиям резко различаются два вида доверия: общее (в литературе используются разные термины – *bridging, generalized*) и частное (*bonding, limited, particularized*). Второй вариант предполагает «готовность объединяться со своими против чужих» (А. А. Аузан, [6, с. 267–268]). В итоге частное доверие между членами группы «покупается» за счет усиления недоверия во всем сообществе (честным надо быть только со своими – см. Е. Аслендер и М. Браун

[7, с. 871]). Деятельность бизнес-ассоциаций со времен М. Олсона рассматривалась именно как способ создания своекорыстного частного доверия [8], не только не улучшающего, но зримо ухудшающего рыночную среду. И основания для такой оценки, бесспорно, существуют. Так, после запрета картелей многие их функции приняли на себя отраслевые ассоциации производителей, превратившиеся во многих случаях просто в легальную версию тех же грабительских картелей («картели-лайт»).

Почти еретической на фоне таких взглядов стала впервые выявленная Р. Локке (русский перевод – [9]) способность ассоциаций повышать уровень доверия в экономике. На основе анализа кейсов он сделал вывод, что «доверие можно создать даже в неблагоприятной ситуации [т. е. при его низком исходном уровне. – А.Ю.] путем последовательного процесса, объединяющего в себе заинтересованность в действиях, политику правительства и развитие механизмов самоуправления» [9, с. 8].

Кратко напомним один из кейсов, отталкиваясь от которых Р. Локке пришел к переоценке роли ассоциаций. В Кампаньи (провинция Италии) усилиями бизнес-ассоциации (консорциума) была пресечена тотальная фальсификация сыра буффало-моццарелла, при производстве которого вопреки рецепту фальсификаторы использовали вместо молока буйволов в три раза более дешевое коровье молоко. При проверке от 33 до 60% образцов оказывались поддельными.

Четыре крупнейшие фирмы, сами разводившие буйволов и делавшие сыр только из их молока, несмотря на взаимную конкуренцию, объединились в консорциум для восстановления качества буффало-моццареллы. Они видели в фальсификации прямую угрозу существованию. Ведь сыр продвигался по всему миру как уникальный деликатес из молока буйволиц. Утрата доверия к подлинности сырья могла обрушить рынок. Кроме того, переход к «коровьей буффало-моццарелле» открыл бы рынок для новых конку-

рентов – крупнейших мировых сыроваров извне Кампаньи, не имевших источников молока буйволиц. Обратим внимание на то, что толчком к мутуалистской активности конкурентов стал негативный стресс – опасность развала бизнеса в случае бездействия. Нам предстоит найти схожие примеры в России.

Государство активно поддержало консорциум, дав ему право присваивать знак DOC (происхождение проконтролировано) сырам, произведенным по классической рецептуре, и отзываться его при нарушении. Взамен государство требовало открытости членства в консорциуме для всех производителей «буйволиного» сыра.

В итоге консорциум достиг впечатляющих результатов. За пять лет (события развивались в 1990-е гг.) в консорциум вошло свыше 100 фирм (порядка 50% всех производителей буффало-моццареллы), процент фальсификата снизился в три раза, а объем рынка буффало-моццареллы возрос более чем вчетверо. Причем из-за роста доверия к продукту спрос обогнал предложение, и сыр стал приносить большую прибыль (маржа 25%).

Итак, сыровары, руководствуясь частными интересами и отбросив свои противоречия в качестве конкурентов, объединили усилия и сломали опасную тенденцию падения качества продукции. А рост доверия рынка к буффало-моццарелле с лихвой оправдал их сотрудничество. Р. Локке оценил такую логику действий как типовую модель поведения для многих ситуаций: «Если доверие можно было создать на юге Италии... где, по общепринятому мнению, нет почти никаких социальных и институциональных предпосылок для его формирования, тогда, конечно, есть надежда для других участников рынка в других регионах мира» [9, с. 26].

Позитивные эффекты скоординированного антиконкурентного поведения

Другой сферой, в которой сформировалось представление о том, что согласованное пове-

дение фирм-конкурентов может быть общественно полезным, является антимонопольное регулирование, изначально нацеленное в противоположную сторону – на пресечение любых сговоров между фирмами. Особенно жестко преследование любых соглашений между конкурентами проводилась в 1940–1960-е гг., в период господства так называемого подхода *per se*, когда государство требовало строжайшего исполнения буквы закона.

Для понимания применения подхода *per se* к сотрудничеству фирм показательна брошюра «Конкуренция: выгода для всех» [10], изданная испанским антимонопольным ведомством на десятилетия позже (2009), но выдержанная в старых традициях и примечательная тем, что адресована специально бизнес-ассоциациям. Отношение к сотрудничеству конкурентов в ней сугубо негативно: «Поскольку ассоциации представляют собой форум для коллаборации компаний, конкурирующих друг с другом на рынке, к их действиям следует относиться с особой настороженностью (*especially cautious*) в смысле соблюдения правил конкуренции» [10, с. 5].

Расшифровка этого призыва жестка. Во-первых, антиконкурентными называются все решения ассоциаций, которые затрагивают «ценообразование, продажи, условие и содержание контрактов, и вообще любые другие коммерческие переменные, способные дать компаниям сигнал, как они должны вести свои бизнесы» [10, с. 8]. Во-вторых, особенно серьезным нарушением считается бойкот, широко понимаемый как любая «скоординированная реакция фирм-членов, нацеленная на нанесение вреда другому агенту». Причем особо подчеркивается, что «неприемлемо пытаться оправдать бойкот как ответные меры на незаконные действия бойкотируемой фирмы» [10, с. 10]. В-третьих, к числу наказуемых действий отнесено распространение информации. «Чем шире доступ у конкурентов к существенной и дезагрегированной информации (включая продажи, цены, капиталовложения, рекламные расходы, издержки, клиентов), тем

больше риск, что конкуренция на рынке будет затруднена. Это в особенности вероятно, если информация быстро обновляется и передается друг другу» [10, с. 12]. В-четвертых, подозрительными считаются этические кодексы поведения, ограничивающие свободу рекламы. В-пятых, антиконкурентными признаются технические стандарты, если они создают «входные барьеры, которые ... делают стандарты обязательными для компаний» [10, с. 14]. В-шестых, негативно оцениваются типовые контракты. «Рыночная экономика базируется на двойном принципе свободы предпринимательства и свободы контракта. Использование типового контракта в той степени, в которой оно стандартизирует условия контракта, в итоге подписываемого разными агентами, конкурирующими на том же рынке, по сути, противоречит этим принципам» [10, с. 15].

Легко убедиться, что приведенный список фактически не оставляет ассоциациям ни одной ненаказуемой сферы активности. Подход *per se* фактически ставил крест на любой координации деятельности компаний.

Альтернативой жесткой ориентации антимонопольного регулирования на букву закона стали так называемые взвешенный подход (*rule of reason, ROR*), начиная с 1970-х гг. распространившийся в США, и анализ эффектов в сфере конкуренции (*effect-based approach*), сформировавшийся в 2000-х гг. в ЕС. Не вдаваясь в их различия¹, обратим внимание на главную общую черту – признание того, что координация действий фирм-конкурентов может иметь позитивные последствия (поэтому для краткости далее обе версии именуруются ROR-подходом).

Логика ROR является прямым следствием отказа науки от идеализации совершенной конкуренции. Конкуренция несет с собой и плюсы, и минусы. Если выгоды для экономики преобладают (для установления этого часто подсчитывают сумму выигрышей потребителей и продавцов), то ROR-ориентированные

¹ Более подробно о различиях см. [11].

суды освобождают обвиняемых от ответственности, даже если при этом свободная конкуренция вытесняется координацией действий. Чаще всего допустимость договоренностей между конкурентами обосновывается повышением безопасности продукции, улучшением ее качества, технологическими удобствами (например, при стандартизации).

На уровне идеологии ROR-подход не чужд и современному антимонопольному законодательству России. Юридические основания для него создает ст. 13 Закона «О защите конкуренции», трактующая критерии допустимости действий, в том числе способных ограничить конкуренцию. Хотя и редко, российские суды на практике следуют логике ROR-подхода. Так, в деле А27-18920/2009 был оправдан Кузбасский алкогольный союз «Гарантия качества». Суд счел, что создание системы добровольного контроля качества продукции было оправдано целью обеспечения безопасности алкогольной продукции. Не вызвал осуждения даже запрет союзом заключения договоров с компаниями, нарушившими его требования (т.е. бойкот, категорически несовместимый с подходом *per se*). В деле А47-7950/2011 Ассоциации операторов алкогольного рынка Оренбуржья аналогичными резонами и вовсе был оправдан полный запрет торговли алкоголем, не имеющим «знака качества», который присваивает ассоциация (подробнее см. [11, с. 63–64]).

Объективности ради отметим, что ROR-логика не безраздельно господствует в современной теории антимонопольного регулирования. Ее использование обычно смягчает антимонопольные решения, с чем далеко не все согласны². Реакцией на эти «послабления» стала контртенденция – рост вли-

яния в 2020-х гг. так называемого необрандейсианства (Neo-Brandeisianism, в честь члена Верховного Суда США в 1920–1930-е гг. Л. Д. Брандейса). Эта крайне жесткая линия регулирования фактически возрождает подход *per se*. Вплоть до настоящего времени большого влияния на правоприменительную практику необрандейсианство не оказало, его нынешняя популярность вполне может быть мимолетным увлечением (см. [13]). При всех условиях новые тенденции не оспаривают идеологии ROR-подхода – необходимость учитывать при применении антимонопольных мер не только минусы, но и плюсы сотрудничества конкурирующих фирм.

Взаимодействующие фирмы как эффективная гибридная организация

Еще одно обоснование пользы кооперации конкурирующих фирм выросло из развития центральной для неoinституционализма концепции транзакционных издержек. Согласно восходящему к Р. Коузу [14] подходу бизнес-процессы принимают форму рыночных сделок независимых агентов («стихийного порядка») или, напротив, фирмы как единой организации («иерархии») в зависимости от того, какой вариант в данной ситуации дает меньшие транзакционные издержки. О. Уильямсон [15] обратил внимание на существование гибридных организаций, занимающих промежуточное место между этими двумя крайностями. Особенно подробно исследовавший гибриды К. Менар [16, 17] впоследствии называл их изучение «походом в зоопарк» – так многообразны оказались эти формы (типологию гибридов см. в [18]).

Гибриды представляют собой структуры, в которых партнеры частично «объединяют права на принятие стратегических решений, а также некоторые права собственности. Одновременно сохраняется индивидуальное право собственности на ключевые активы, посредством которых они могут конкурировать» [19, с. 484]. Особое значение среди ресурсов, объединяемых гибридными организациями,

² Иногда разницу подходов ROR и *per se* формулируют в терминах теории вероятности [12] как необходимость выбора между ошибками первого (наказать невиновную фирму) и второго (простить виновную в монополистических злоупотреблениях) рода. Обе ошибки одновременно устранить нельзя, можно лишь решить, какой род опаснее в конкретном случае.

имеют специфические активы. Инвестиции в них сохраняют свою ценность только в рамках тех контрактов, для которых они созданы, а при отказе от них теряются. Специфические ресурсы буквально толкают партнеров к взаимной координации действий.

В качестве примера рассмотрим фары, произведенные субпоставщиком для определенной модели автомобиля. Они не подойдут ни для одной другой марки, следовательно, производитель не может продать их никому, кроме заказчика. Одновременно заказчик не может купить такие фары на свободном рынке – там нет фар, точно соответствующих необходимым ему типоразмерам. Другими словами, каждый из партнеров способен достичь своих целей, только сотрудничая с другим.

В подобных ситуациях и классические рынки, и классические фирмы неэффективны. В отличие от классических рынков, при сделках со специфическими активами нет свободы предпринимательства: кому выгоднее, тому и продаж; где лучше условия, там и куплю. В силу специфичности продукции риск не найти на рынке контрагента и связанные с ним транзакционные издержки неприемлемо высоки как для продавца, так и для покупателя.

Не срабатывает и командная система, решающая соответствующие проблемы внутри фирмы. Ни поставщик, ни заказчик фар не входит в управленческую иерархию другого и не будет выполнять чужие приказы. А тотальный отказ от субконтрактации, переход к производству всего, вплоть до последнего болта, на собственной фирме резко повысил бы внутренние транзакционные издержки.

Соответственно, управление специфическими активами требует создания механизмов координации совместной деятельности партнеров, а также распределения рисков и выгод от нее, т. е. создания гибридных организаций [20, 21]. В качестве примера эффективно действующего гибрида К. Менар³

³ Автор глубоко признателен В. Л. Тамбовцеву, обратившему его внимание на эту работу.

исследовал кейс французских сертифицированных пулярок [16], то есть кур, славящихся особым вкусом мяса. Последний возникает благодаря сложной и дорогостоящей технологии разведения: выбору медленно растущей породы (например, знаменитой La Bresse Gauloise), обязательной стерилизации (ресурсы организма не должны тратиться на несение яиц), выращиванию на обширной свободной территории вместо клеток, строгому рациону питания (зерновой откорм, часто только белой кукурузой) и др.

Основной упор в анализе К. Менар сделал на эффективное управление ключевым для подотрасли специфическим активом – коллективным брендом «сертифицированная пулярка». Только опирающаяся на силу бренда высокая цена может оправдать непомерно большие издержки. Стоявшая перед производителями проблема заключалась в опасности утраты специфического актива. Угроза была реальной, так как упрощение технологии выращивания пулярок (например, сведение ее только к стерилизации⁴) сулило существенное сокращение издержек.

В 1990-е гг. около 6,5 тыс. производителей пулярок создали многочисленные инициативные группы по сохранению традиционной технологии. Государство поддержало движение, представив 21-й группе статус сертифицирующих организаций. Вместе сертифицирующие организации образовали SYNALAF – национальный синдикат, представляющий их в отношениях с правительством (с так называемым Национальным комитетом). Каждая из организаций разрабатывает свои правила сертификации, которые в случае одобрения синдикат SYNALAF передает на утверждение государством. В дальнейшем сертифицирующая организация контролирует выполнение своих правил, отзывая сертификат у нарушителей технологии. Разрешено сертифицирующим организациям также вмешиваться в це-

⁴ Буквально, по словарю, пулярка – «стерилизованная самка курицы».

нообразование в части распределения ренты между фирмами, входящими в технологическую цепочку⁵.

Итоги деятельности гибридной организации (де-факто, детального сговора конкурентов!) оказались благотворными не только для создавших ее фирм, но и для рынка в целом. Во-первых, удалось сохранить аутентичное качество пулярок – бренд не был дискредитирован. Во-вторых, снизились средние цены на сертифицированных пулярок. Их удешевление не уступало падению цен на бройлеров, несмотря на демонстративный отказ от нездоровых технологий при выращивании пулярок. В-третьих, произошел рост популярности продукта. За 20 лет доля сертифицированных пулярок на всём рынке курятины выросла с 2 до 30%. В-четвертых, увеличилось число фирм, выращивающих пулярок, что может трактоваться как признак усиления конкуренции [16, с. 177].

Легко заметить, что описание гибридов в кейсе К. Менара поразительно схоже с кейсом буйфало-моццареллы, проанализированным Р. Локке с позиций теории доверия. Трактовка сотрудничества конкурирующих фирм в терминах специфических активов и связанных с ними транзакционных издержек имеет, однако, то отличие, что применима не только к неформальным сетям доверия, но и к другим разновидностям гибридов. Так, франчайзинг полностью попадает под эту логику рассуждений, хотя общие правила там задаются не добровольным соглашением участников, а единоличным решением франчайзера.

Итак, ряд не похожих друг на друга теорий допускает – и подтверждает конкретными кейсами! – возможность формирования в результате сотрудничества фирм-конкурентов эффектов, позитивных как для самих участников кооперации, так и для рынка в целом. Реали-

зуется ли, однако, эта отрадная возможность в российских условиях?

Борьба с фальсифицированной и контрафактной продукцией

Описанные зарубежными исследователями [9, 16] коллективные действия фирм-конкурентов проявлялись в усилиях по поддержанию качества и репутации их общей товарной категории (того же бренда пулярок). В России аналогичное направление деятельности часто идет в более жестких условиях борьбы с опасной фальсифицированной и контрафактной продукцией. Фальсификатом являются товары, реализуемые с использованием ложной информации об их характеристиках или производителе. В последнем случае фальсификат одновременно является контрафактом, поскольку продавец нарушает интеллектуальные права собственника, незаконно используя чужие торговые марки и бренды, копируя внешний вид и т. д.

Особый интерес представляет кейс нескольких бизнес-ассоциаций, совместно ведущих борьбу с фальсификатом на рынке электротехнического оснащения. Ядром консолидации усилий выступила ассоциация дистрибьюторов и производителей электротехники «Честная позиция». На 2024 г. в нее входят 80 фирм, производящих и торгующих кабельной продукцией, кабеленесущими системами, материалами для электротехники и светотехникой. Главную роль в создании «Честной позиции» сыграли крупнейшие дистрибьюторы отрасли («ЭТМ» и «Русский свет») и группа «ДКС» – один из ведущих российских производителей, представленный как торговым дочерним обществом («Форум Электро»), так и головным предприятием (АО «ДКС»). Тесно сотрудничают с «Честной позицией» три другие ассоциации: Ассоциация производителей светодиодов и систем на их основе (АПСС), объединение производителей, поставщиков и потребителей алюминия («Алюминиевая ассоциация») и «Электрокабель».

⁵ Например, входящая в корм пулярок белая кукуруза растет только в области Ла Бресс, и ее производители претендуют на часть ренты из общей цены пулярки.

В электротехнике фальсификация стала прямой угрозой существованию отечественного производства кабеля. В нулевые годы на рынке массово появились провода, по маркировке идентичные стандартным, но с более тонкими, чем нужно, медными жилами. Часто не отвечала требованиям (например, была голючей) также оплетка проводов.

Опасность ситуации придавало то, что в момент приемки объекта фальсификация проводки никак себя не выдавала. Изъяны обнаруживались через годы при сверхнормативных скачках напряжения. Слишком тонкая проводка – сделанная без запаса прочности – выходила из строя или даже загоралась, вызывая пожар. Масштабы проблемы становятся понятны, если учесть, что по статистике в России возгорание электропроводки в 60% случаев происходит из-за некачественного кабеля⁶.

На рынок фальсификат попадал не только через дешевый импорт, но и активно выпускался отечественными фирмами. В подделке нередко участвовали даже российские производители с репутацией. В этих целях компании образовывали несколько юридических лиц. Основное из них производило нормальную продукцию, а рядом, на той же площадке, уже другое юрлицо вело выпуск фальсификата. В случае выявления подделки основное предприятие оказывалось ни при чем, а производителя фальсификата было не жаль ликвидировать, поскольку он не имел активов.

Наибольшие потери от фальсификата, наряду с конечными потребителями, несли добросовестные российские фирмы. Они попадали под двойной удар: проигрывали фальсификату по цене и одновременно постоянно находились под подозрением, что тоже выпускают некачественный кабель. Ведь в отличие от реномированных иностранных компа-

ний, наши фирмы сила бренда не защищала. Какой смысл относительно дорого покупать российский кабель, если везде пугают, что отечественная проводка горит?

Разумеется, с фальсификатом боролось государство. Экспертизы после пожаров раз за разом выявляли несоответствие проводки стандартам. Однако даже задним числом найти виновных было сложно: между строительством объекта и пожаром проходили годы. Низовое противодействие фальсификации оказывала ассоциация «Электрокабель» (создана в 1991 г.), объединяющая в своем составе ядро (83 из 200 основных фирм) производителей кабеля. Однако и ей долгое время не удавалось найти эффективные методы контроля.

Успех пришел после подключения к борьбе «Честной позиции», объединяющей верхушку дистрибьюторов. Начались массовые закупки образцов (более 1000 проверок, более 150 производителей под контролем) и их лабораторные исследования⁷. Фальсификат теперь выявлялся систематично, а потому с высокой вероятностью.

Примером может служить многолетняя война⁸, ведущаяся «Честной позицией» против ПКП «Кабэлектроснаб». Первые нарушения были выявлены в 2023 г. в ходе рутинных закупок по мониторингу качества продукции. Испытания в независимой лаборатории показали ее несоответствие требованиям. Ассоциация предложила устранить недостатки, однако «Кабэлектроснаб» не отреагировал. В 2024 г. «Честная позиция» провела повторную закупку и обратилась

⁷ Подробные технические условия того, кто и как должен тестировать продукцию, согласованы всеми тремя ассоциациями и выложены в открытый доступ. URL: <https://aek.ruscable.ru/wp-content/uploads/2024/06/Rekomendacii.pdf> (дата обращения: 04.05.2026).

⁸ Кабель Кабэлектроснаб: систематические нарушения ГОСТ и разоблачения АЧП // Честная позиция. URL: <https://fairp.ru/news/kabel-kabelektrosnab-sistematicheskie-narusheniya-gost-i-razoblacheniya-achp/> (дата обращения: 04.05.2026).

⁶ Осторожно, кабель! Фальсификат становится причиной 6 из 10 пожаров // Ассоциация «Электрокабель». URL: http://www.elektrokabel.ru/news/ostorozhno_kabel!_falsifikat_stanovitsya_prichinoy_6_iz_10_pojarov-5025 (дата обращения: 04.05.2026).

в арбитражный суд, где выиграла процесс. Решение суда ассоциация направила в Росстандарт и прокуратуру, что по идее должно было привести к прекращению производства фальсификата и его реализации, административным штрафам и пр. На практике этого не произошло. Ассоциация продолжила атаку по другому направлению. Она выяснила, что «Кабэлектроснаб» при продаже своей продукции предъявляет сертификаты соответствия, выданные в Киргизии. «Честная позиция» обратилась туда, и Киргизский центр аккредитации прекратил их действие. Продажа кабеля «Кабэлектроснаб» стала незаконной по определению, как реализация несертифицированной продукции. Далее последовала апелляция, также выигранная «Честной позицией».

Но жернова судопроизводства вертятся медленно: в 2025 г. проверка очередной порции продукции опять выявила нарушения. Несмотря на широкие возможности «Честной позиции» и ее незаурядное упорство, в целом история выглядела бы как безнаказанный уход нарушителя от ответственности, если бы не одно но: большинство дистрибьюторов уже отказались от реализации продукции «Кабэлектроснаб». Самоорганизация работает быстрее и эффективней надзорных органов, для чего, собственно, и налаживалось сотрудничество конкурентов.

Кроме прямого бойкота фальсификаторов частнопредпринимательская система наказания его производителей включает санкции, вступающие в действие в случае позднего обнаружения нарушений. В рекомендованную «Честной позицией» форму типового договора дистрибьютора с производителем включено право возврата фальсифицированной продукции поставщику с одновременным взысканием с него всей уплаченной суммы и крупного штрафа.

Вместе с «Честной позицией» «Электрокабель» играет важную роль в общей борьбе с фальсификатом, чему способствует авторитет членов, а также солидные финансовые (проверки продукции дороги) и администра-

тивные (договор о сотрудничестве с Росстандартом) ресурсы данной ассоциации.

Схожим образом коллективные усилия электротехнических фирм противостоят и фальсификату в светотехнике (движение «Честный свет» и др.). Проверке подвергаются заявленные показатели цвета и светимости светодиодных ламп. При тестировании светодиодных светильников и осветительных систем на их основе ситуация дополнительно осложняется проблемой учета множества значимых параметров. Однако общая схема сохраняется: контрольная закупка – лабораторные исследования – публикация нарушений – санкции со стороны членов ассоциаций и обращение в госорганы. В этой сфере главным партнером «Честной позиции» является Ассоциация производителей светодиодов и систем на их основе (АПСС). Это относительно небольшая (43 члена на 2026 г.), но весьма активная ассоциация.

Случай электротехнической промышленности не является уникальным примером частной, «низовой» борьбы с фальсификатом. Как упоминалось выше, применительно к алкогольной продукции (дело Кузбасского алкогольного союза, дело Ассоциации операторов алкогольного рынка Оренбуржья) создание препятствий проникновению фальсификата на рынок даже признавалось правомерным российскими антимонопольными судами. Многие бизнес-ассоциации на регулярной основе публикуют списки фальсифицированных продуктов (например, ассоциация «Союзмолоко») или списки фирм-поставщиков некачественных продуктов (например, топлива – ассоциация «Росморречбункер»).

Другой сферой коллективных действий фирм-конкурентов (близкой, хотя и не вполне совпадающей с борьбой против фальсификата) являются усилия по стандартизации или унификации характеристик продукции. Дело в том, что отсутствие (или нарушение) общепризнанных требований к качеству товаров и услуг создает условия распространения некачественной продукции, выдающей себя

за нормальную. Покупатель часто прекрасно знает, что под обычным названием скрывается некачественный продукт. Однако он игнорирует это либо потому, что вообще закупает продукт «для галочки», под государственным давлением, либо не имеет средств для оплаты добротных товаров.

Интересы покупателя, стремящегося сбить цену до нереально низкого уровня, и производителя-бракодела совпадают. В итоге, скажем, недобросовестное охранное предприятие якобы охраняет объект, а не имеющее денег бюджетное учреждение отчитывается, что тот стоит под охраной. Честные же охранные фирмы страдают потому, что большая доля рынка охранных услуг перекрыта незаконным способом, с помощью не имеющих лицензий и подготовки вахтеров или контролеров. Они только имитируют охрану, зато готовы работать за копейки. Не удивительно, что одним из наиболее актуальных направлений активности ассоциации охранно-сыскных фирм КЦ РОСС является борьба с незаконной охранной деятельностью⁹. Столь же жестко она борется за то, чтобы финансирование охраны соответствовало требованиям к ее качеству (ГОСТ Р 59969–2024, ГОСТ Р 59044–2020, ГОСТ Р 59588–2024).

На рынке обслуживания коммерческой недвижимости эта же проблема до недавнего времени стояла еще острее: там вообще не было нормативов основных операций – чистки, уборки, озеленения, содержания сетей и технологического оборудования. Что значит «уборка снега» (объем, сроки, места вывоза и т. д.), можно было трактовать произвольно. Принятие ГОСТов в этой сфере – прямая заслуга нескольких отраслевых ассоциаций: АРУК (ассоциация), АРУК (альянс), АКОН.

Наконец, упомянем Ассоциацию производителей и поставщиков готовой еды (АППГЕ)¹⁰ – объединение, созданное пятью ведущими фирмами быстро растущей подотрасли пищевой промышленности после заражения ботулизмом 147 человек в 2024 г., пользовавшихся продукцией фирмы «Кухня на районе». Подобные трагедии ставят под сомнение существование крупного рынка (1,3 трлн руб. или около 5% всего ретейла в 2025 г.), не имеющего пока специфических¹¹ стандартов безопасности. Естественно, члены АППГЕ стремятся к созданию и утверждению подобных норм, планируют создание реестра добросовестных производителей, их соблюдающих.

Совместная антикриминальная активность фирм-конкурентов в России

Декриминализация бизнеса – один из элементов поддержания правопорядка в стране. Поскольку достижение этой цели почти неизбежно предполагает законное применение насилия, оно является функцией государства, но не частных организаций. Среди западных фирм такие примеры неслучайно крайне редки, если вообще есть.

В российских условиях, однако, эффективная борьба с криминалом одними только усилиями органов правопорядка обеспечивается далеко не всегда. В этих случаях в коллективной антикриминальной деятельности могут быть прямо заинтересованы участники рынка. Именно острая необходимость справиться с криминалом была непосредственной причиной создания уже упоминавшейся ассоциации «Честная позиция».

⁹ Форум «Со знанием дела» в Перми объединил 500 экспертов. А их безопасность доверили компании «Цербер» // Ассоциация «Координационный центр руководителей охранно-сыскных структур». URL: <https://kc-ross.ru/novosti?start=15> (дата обращения: 04.05.2026).

¹⁰ Ассоциация производителей и поставщиков готовой еды: официальный сайт. URL: <https://appge.ru/> (дата обращения: 04.05.2026).

¹¹ Готовая еда готовится промышленным образом, особым образом упаковывается и имеет длительный срок годности.

С чем же пришлось бороться ассоциации? Типовая нелегальная сделка состояла в продаже продукции по завышенным ценам с последующим возвратом части средств (откатом) одобренному невыгодные условия контрагенту. Эта известная коррупционная схема особенно прижилась в отрасли, так как электротехническое оснащение объектов (электропроводка, энергораспределительные системы и пр.) идет по индивидуальным проектам, что облегчает маскировку перерасхода крупных сумм денег. Долгое время (девятидесятые и нулевые годы) «продажа с откатом» практиковалась большинством участников рынка, включая будущих инициаторов антикриминальной активности.

На определенном этапе, однако, ситуация вошла в противоречие с интересами ведущих компаний, сделавших крупные инвестиции в оснащение производства современным оборудованием, логистику (включая роботизированные склады с Интернетом вещей, как у «ДКС»), информационные технологии. Из-за откатов фирмы-лидеры, несмотря на многомиллионные капиталовложения, часто терпели поражения от несистемных игроков. Какие бы привлекательные условия клиентам не предлагали ведущие фирмы, сделку заключали с тем, кто был щедрее в нелегальных выплатах. Коррупция процветала и среди государственных, и среди частных заказчиков (обман хозяина), причем на уровне не только компаний, но и конкретных исполнителей. До сих пор проверки, проводимые «Честной позицией», помимо недобросовестных фирм, регулярно выявляют менеджеров-предателей даже на фирмах – членах ассоциации.

Для борьбы с криминалом широким кругом дистрибьюторов и производителей (порядка 60 фирм) в 2014–2015 гг. была подписана «Хартия о принципах работы на рынке электротехники (совместная политика по противодействию незаконным действиям на рынке электротехники России)». В 2020-е гг. она была актуализирована в соответствии с изменениями в законодательстве и стала ней-

трально именоваться Хартией «Честной позиции» о принципах работы на рынке электротехники¹².

Характерно, что, хотя содержательно проблема относилась к компетенции правоохранительных органов, механизмы достижения своей цели «Честная позиция» избрала из частнопроводного арсенала. Так, фирмы договорились «включать в договоры поставки со своими клиентами разделы, запрещающие коррупционные или создающие конфликт интересов действия» (ст. 8 Хартии). За их нарушения выплачиваются крупные штрафы. Одновременно ст. 12 Хартии прямо запрещает иметь дело с фирмами, практикующими откаты: «Руководство компаний Сообщества АЧП запрещает своим сотрудникам организовывать и развивать продажи клиентам, желающим получить *незаконные или недобросовестные способы мотивации* [эвфемизм для обозначения конкуренции с помощью откатов, курсив наш. – А.Ю.], через третьи компании (партнеры-оптовики либо иные любые юр. лица)».

Информация о коррупции передается в рабочую группу участников Хартии для принятия мер к компаниям-нарушителям. Статья 14 гласит: «Компании дистрибьюторы – участники Хартии считают целесообразным привлекать к распространению данных принципов и к контролю за их соблюдением максимальное количество производителей на рынке электротехники, рекомендовать им включать в договоры разделы, запрещающие коррупционные или создающие конфликт интересов действия».

Фактически речь идет о введении комплекса первичных (по отношению к нарушителям) и вторичных (по отношению ко всем ведущим с ними бизнес) санкций. Через условия типовых контрактов введен бойкот нарушителей

¹² Хартия АЧП // Честная позиция. URL: <https://fairp.ru/about/charter-fairp/> (дата обращения: 04.05.2026). Исключение слов «противодействие незаконным действиям» из названия ассоциации сделано по совету юристов, чтобы избежать конфликта с антимонопольным законодательством.

(близкий к классическому лишению поставок и сбыта). А поскольку ассоциацию активно поддерживают торговые фирмы, контролируемые более 2/3 рынка, сделки с нарушителями стали «токсичными» как для входящих, так и не входящих в ассоциацию производителей. Предусмотрены также персональные санкции для физических лиц: «Сотрудники, организовавшие такие продажи либо рекомендовавшие прямым клиентам обратиться к третьей стороне, будут незамедлительно увольняться» (ст. 12).

В своей антикриминальной активности «Честная позиция» не является исключением. Как наиболее яркий пример укажем ассоциацию «Координационный центр руководителей охранно-сыскных структур» (КЦ РОСС)¹³, действующую в далеко не благополучном в смысле криминала секторе экономики. С первых слов своего этического кодекса она манифестирует себя как «добровольное отраслевое объединение ... с жесткими требованиями к кандидатам на вступление и мощными горизонтальными связями [явное указание на внутреннюю дисциплину. – А. Ю.] между членами Ассоциации».

Примечательный этический кодекс КЦ РОСС предписывает поразительные по своей откровенности требования «не допускать применения силы» при решении спорных вопросов (п. 4) и «не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных государственных органов» (п. 6). Он же требует предоставлять консолидированную поддержку в случае силового давления на своих членов (п. 11). Выраженная в этих пунктах необходимость борьбы с откровенно уголовным поведением ярко характеризует атмосферу, в которой существует частный охранный бизнес.

Очевидны и причины, толкающие конкурирующие ЧОПы к объединению против

криминала. Крупные и/или быстро растущие компании, например весьма активные в КЦ РОСС «ГК Дубровник» или охранный холдинг «БАРС», не могут развиваться на криминальной основе. Действительно, в первой из этих компаний вместе с франчайзинговыми предприятиями оценочно работает 4–5 тыс. сотрудников, во второй – 2,1 тыс. Даже подозрение в криминальном использовании таких масс вооруженных лиц, наверняка, заставит государство расценивать их как угрозу национальной безопасности. Риск расформирования отдельных ЧОПов или их полного запрета всегда присутствует в отрасли. Неслучайно КЦ РОСС много делает для создания доверия государства к своим членам. Так, ассоциация подчеркнуто активна в социальной и патриотических сферах (например, поддержка СВО проявляется в закупках не мелочей, а броневых автомобилей).

Да и для самих фирм-конкурентов перспектива столкновения крупных «частных армий» равносильна катастрофе. Очевидно, однако, что необходимость дистанцироваться от криминала для солидного охранного бизнеса не ограничивается боязнью прямого применения силы на государственном или частном уровнях. Важнее, что в том же направлении действует общая логика развития.

Например, ГК «Дубровник» представляет собой крупную, многофункциональную структуру (рис. 1), обеспечивающую комплексное обслуживание клиентов. ЧОП «Априори» в ее рамках специализируется на юридических услугах. «ГРИНЛАЙН» занимается перевозкой ценностей. Эта фирма работает преимущественно с банками и даже принята в «Ассоциацию российских банков» (АРБ). При этом на инкассации денег отдельно специализируется ЧОП «Дубровник». Сферу компетенций фирмы «Дубровник ТСБ» составляют технические средства безопасности. Эта же фирма вовлечена в строительную деятельность, одновременно оснащая объекты и охранными, и противопожарными устройствами.

¹³ Ассоциация «Координационный центр руководителей охранно-сыскных структур»: официальный сайт. URL: <https://kc-ross.ru/> (дата обращения: 04.05.2026).



Источник: ГК «Дубровник»: официальный сайт.
 URL: <https://dubrovnik.ru/group/about/> (дата обращения: 04.03.2025).

Рис. 1. Структура ГК «Дубровник»

Fig. 1. Structure of the Dubrovnik Group of Companies

Аналогичным образом охранный холдинг «БАРС» включает более десятка охранных фирм. Он предоставляет физическую охрану (постоянное присутствие на охраняемом объекте: пропускной и внутриобъектовый режимы, сопровождение и охрана материальных ценностей; обеспечение порядка на массовых мероприятиях), техническую охрану, юридическую поддержку, проверку сотрудников на полиграфе, сопровождение грузов. Холдинг держит в штате сотрудников группы быстрого реагирования, продвинутую техническую службу, имеет собственный Центр обучения и аттестации¹⁴.

¹⁴ Работу частных охранных агентств совершенствуют // Ассоциация «Координационный центр руководителей охранно-сыскных структур». URL: <https://kross.ru/novosti?start=9> (дата обращения: 04.05.2026).

Повторяется паттерн, уже знакомый по электротехническим ассоциациям. Конкурентоспособные охранные фирмы, инвестировавшие в свое комплексное развитие, становятся естественными противниками несистемных игроков, почти без затрат достигающих целей с помощью криминального давления, как бы перекрывающего все обычные конкурентные преимущества. Характерная мелочь, отражающая общее стремление солидных фирм к построению легального бизнеса: ответственность ГК «Дубровник» перед клиентами застрахована на 2,5 млн долл. в страховой компании «Уралсиб».

Еще одним примером совместной антикриминальной активности фирм-конкурентов в России являются масштабные усилия банков в сфере антифрода, т. е. противостояния ИКТ-мошенничеству (подробнее см. [22]).

Финансовые потери от действий злоумышленников несут как клиенты банков, так и сами банки. Например, в 2024 г. банки вынуждены были компенсировать за свой счет потери клиентов от фрода на 2,7 млрд руб.¹⁵ Важны и долговременные общеотраслевые потери – неуверенность в сохранности вложенных в банки средств снижает общий спрос на банковские услуги.

Первой реакцией ведущих банков на взрывной рост фрода было создание собственных антифрод-систем. Однако быстро выяснилось, что мошенники переключаются с клиентов банков-лидеров на вкладчиков банков, не имеющих мощных систем защиты. Как заявил зампреда правления Сбера С. Кузнецов, отсидевшись там и разработав новые схемы, мошенники затем возобновляют усовершенствованные атаки на ведущие банки, включая Сбер¹⁶.

Возникла идея (инициаторами стали Сбер и ВТБ) коллективного, общепанковского противодействия фроду. Сбер открыл бесплатный, свободный доступ к части своей антифрод-системы и обязался финансировать защиту от телефонного мошенничества, которую «смогут безвозмездно [курсив наш. – А.Ю.] использовать все банки»¹⁷. Таким образом, дорогостоящие программы борьбы с мошенниками создаются крупными банками, несущими наибольшие потери от фрода, а позже добровольно передаются малым ради

обеспечения полноты защиты всей банковской системы.

Главное отличие коллективных антифрод-усилий банков от предыдущих кейсов состоит в том, что для их реализации не была задействована Ассоциация российских банков. Центром сборки системы антифрода стал государственный орган ФинЦЕРТ – подразделение Банка России. Оно организует обмен информацией банков, предприятий связи, компаний компьютерной безопасности и правоохранительных органов. При этом государство берет на себя редкую в РФ обеспечивающую роль. Оно лишь дополняет частную инициативу – создает инфраструктуру информационного обмена, тогда как содержание вносимой в ФинЦЕРТ информации определяется банками и другими частными участниками системы антифрода.

Так, по действующим правилам нельзя проводить операции, в которых фигурируют счета, IP-адреса, номера телефонов или гаджетов, ранее замеченных в мошеннических операциях. Если перевод с реквизитами из черного списка не остановлен, банк в беспорядочном порядке обязан возместить убытки клиента. Важно, что внесение в черный список не требует, чтобы факт мошенничества был установлен официально, скажем, судом или ЦБ РФ. Банк обязан остановить перевод, даже если подозрительные признаки операций зафиксированы им самим либо сообщены ему другими банками, операторами связи или физическими лицами. Другими словами, государство в борьбе с ИКТ-мошенничеством, помимо прямого вмешательства, делает ставку на его подавление руками банков.

Обсуждение кейсов. Всегда ли всё идет хорошо?

Описанные выше позитивные ситуации слабо вяжутся с расхожими представлениями о нравах отечественного бизнеса, где игроки рынка если и объединяют свои усилия, то

¹⁵ Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций – 2024 // Банк России. URL: https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/ (дата обращения: 04.05.2026).

¹⁶ Полную запись весьма содержательной пленарной дискуссии на форуме «Кибербезопасность в финансах» (Екатеринбург, 16 февраля 2023 г.) см. на сайте <https://uralcyberfin.ru/ru#live>.

¹⁷ Станислав Кузнецов: в Сбере приняли решение создать программу борьбы с дропами // Новости Вологды. URL: <https://vologda-poisk.ru/articles/stanislav-kuznetsov-v-sbere-prinyali-reshenie-sozdat-programmu-borby-s-dropami> (дата обращения: 04.05.2026).

скорее против потребителя, чем для улучшения институтов. Действительно, частные инициативы, направленные на улучшение рынка, не всегда оказываются сильнее противоположных тенденций.

Так, много лет буксует программа «Честный литр», которая призывает к отказу от незаметного уменьшения упаковок (например, до 930 мл вместо 1 л) с целью внушить покупателю, что он покупает привычный объем. Начиная примерно с 2015 г. такое «легальное мошенничество» широко используется в пищевой отрасли. Противодействие ему инициировала ГК «ЭкоНива» (дочернее общество «Экозем-Аграр АГ», ФРГ) – один из лидеров молочного рынка РФ, вынесший надпись «Честный 1 литр» на свою продукцию. Другие крупные производители, однако, не поддержали возврата к «честным» размерам упаковок. Даже Национальный союз производителей молока «Союзмолоко» не выразил однозначной позиции, хотя глава ГК «ЭкоНива» Ш. Дюрр является председателем правления этой крупнейшей в России отраслевой ассоциации. Проигнорировано и то, что инициатива получила законодательную поддержку: в 2023 г. соответствующая поправка введена в ГОСТ 8.579–2019 «Государственная система обеспечения единства измерений» (ГСИ).

Представляется, что основные игроки рынка не сочли вредным для себя разноразмерных упаковок. А альтруистические мотивы (прекратить дезориентацию потребителя) в наших условиях оказались слабыми. Неслучайно во всех ранее рассмотренных успешных случаях фирмы предпринимали совместные действия только при прямой угрозе крупных потерь от мошеннической конкуренции.

В некоторых ситуациях отсутствие мутуализма объясняется еще проще – на рынке нет солидных игроков, осуществивших крупные инвестиции и потому заинтересованных в соблюдении всеми честных правил игры. По-видимому, именно так обстоит дело с ремонтом бытовой техники, где рынок находится на грани исчезновения. Мошеннические на-

крутки цены в этой сфере столь велики, что обычно дешевле купить новый продукт¹⁸.

Еще более показателен в этом смысле опыт коллективного бренда «Луховицкие огурцы». Он поразительно схож с вышеописанными зарубежными кейсами, но имеет негативный исход. Луховицкие огурцы выращивают в пойме Оки на границе Московской и Рязанской областей около города Луховицы. Считается, что особый вкус овощу придают окские сапропель и ил, по составу не уступающие знаменитым отложениям Нила. В среднем луховицкая продукция продается в 1,5–2 раза дороже аналогичных огурцов из других мест. Неудивительно, что марка активно подделывается. За луховицкие огурцы нередко выдают «продукцию, выращенную в Волгограде, Астрахани и других регионах нашей страны. Она даже визуально отличается от нашей, не говоря уже о качестве и вкусе. Там огурцы зреют на южном палящем солнце, у них толстая кожура и крупные зерна. Иногда они горчат. А что вы хотите? Другой климат, вода и почва»¹⁹. Дурная подделка не только открывает рынок для конкурентов извне Луховиц, но и дискредитирует бренд, понижает спрос.

В ноябре 2014 г. для защиты бренда «Луховицкий огурец» и сохранения промысла была создана Ассоциация производителей луховицких огурцов. К 2024 г. в нее входили 19 членов. Оказало поддержку и государство. 26 марта 2016 г. в Государственном реестре наименований мест происхождения товаров

¹⁸ Комментарий Роскачества о приемах обмана см.: Гуреева Ю. Роскачество назвало пять основных схем обмана клиентов при ремонте техники // Российская газета. URL: https://rg.ru/2026/03/22/roskachestvo-nazvalo-pyat-osnovnyh-shem-obmana-klientov-pri-remonte-tehniki.html?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 04.05.2026).

¹⁹ «Подмосковный урожай»: как тепличное хозяйство в Луховицах производит огурцы экстра-класса // Правительство Московской области. URL: <https://mosreg.ru/sobytiya/novosti/news-submoscow/podmoskovnyi-urozhai-kak-teplichnoe-khozyaistvo-v-lukhovicakh-proizvodit-ogurcy-ekstra-klassa> (дата обращения: 04.05.2026).

РФ за членами ассоциации закреплено исключительное право использовать наименование «Луховицкий огурец».

Результатов, однако, не последовало. Более чем через 10 лет после создания «огуречной ассоциации» анализ рынков и ярмарок Московской области показал, что количество представленных там якобы луховицких огурцов в сотни раз превышает сбор огурцов на территории городского округа Луховицы²⁰.

Наиболее вероятная причина провала – раздробленность промысла. Он ведется на 1,5–2,5 тыс. индивидуальных огородов, производящих по 30–50 т огурцов. Даже лидеры рынка крайне невелики. Компания «Подмосковный урожай», поставляющая луховицкие огурцы в сетевую розницу («Мираторг», «Пятерочка», «Перекресток», «Дикси», «Глобус», «Билла»), имеет 10 постоянных сотрудников. Организовать защиту бренда с помощью проверок, исков и так далее буквально некому. Да и доказать по большей части ничего невозможно: большая часть луховицких огурцов продаются вразвес, без обертки с маркировкой.

Каково соотношение позитивных и негативных исходов в РФ? Конечно, на основании отдельных кейсов нельзя судить о распространенности того или иного паттерна. Но определенные соображения о причинах (мы отталкивались от [9, с. 26]), склоняющих развитие событий в ту или иную сторону, вероятно, уместны. Два фактора уже названы.

Во-первых, это ущерб фирмам-конкурентам, наносимый внесистемными игроками или плохо организованной институциональной средой. Фирмы-конкуренты начинают коллективно выступать против нарушителей правил, только когда потери велики (SGH-гипотеза работает). То есть кооперация конкурентов в РФ мотивируется не альтруизмом,

а риском потерь. Изначально банки снисходительно относились к ИКТ-мошенничеству. Они объясняли обманутым клиентам, что те сами во всем виноваты, и не возвращали им ничего. Коллективный антифрод развился, когда были введены правила, обязавшие банк возмещать ущерб, если он сделал не всё, чтобы предотвратить сомнительную сделку.

Во-вторых, необходимо наличие конкретных «носителей собственного интереса», то есть (1) остро заинтересованных в улучшении рынка и (2) достаточно мощных фирм, чтобы их усилия принесли результат. В литературе в качестве таких носителей обычно называют крупные компании [9, с. 25]. В России соответствующие этому правилу кейсы наблюдаются. Так, именно крупные банки играют центральную роль в борьбе с фродом.

Однако круг компаний, имеющих сильный собственный интерес в благоприятном развитии рынка, во всяком случае в России, не ограничивается фирмами-гигантами. Это же типично для быстро растущих компаний (БРК, газелей, что ярко проявилось, например, в центральной роли «ДКС» в ассоциации «Честная позиция»), а также для нишевых фирм-специалистов. Сошлемся на активность охранного холдинга «БАРС» (член ассоциации КЦ РОСС), специализирующегося на комплексном сопровождении железнодорожных перевозок. Три названные группы фирм (лидеры рынка, быстро растущие фирмы, компании-специалисты) объединяет заинтересованность в долгосрочном процветании того сегмента, где они работают.

Угрозы внутри сегмента для них невелики. Лидеры доминируют на своем рынке. Продукция БРК обычно имеет свою изюминку – инновацию, обеспечивающую быстрый рост [23, 24]. А нишевые фирмы защищены высокой репутацией внутри сферы своей специализации [25]. Напротив, при упадке всего сегмента они лишаются конкурентных преимуществ. Можно и обобщить: мутуалистское «дополнение» к обычным конкурентным стратегиям формируется прежде всего компаниями, свя-

²⁰ Бренд «Луховицкий огурец» // Электросталь: городской округ. URL: <https://electrostal.ru/novosti/ofitsialnaya-informatsiya/brend-lukhovitskiy-ogurets/> (дата обращения: 04.05.2026).

завшими свою судьбу с судьбой определенного рынка и рискующими потерять всё при его деградации. В дальнейшем инициативная группа поддерживается большинством компаний сектора.

Третий фактор, определяющий успех коллективных усилий по улучшению рынка, – это государственная поддержка самоорганизации фирм. В ставших классическими кейсах К. Менара или Р. Локке государство передает часть своих полномочий группе фирм, стремящихся навести порядок на рынках. Только с государственного благословения консорциумы фирм-инициаторов могут диктовать остальным набор допустимых видов сырья, технологий производства, способов реализации, а отчасти даже цен пулярок или дынь. Фактически государство своей властью легитимирует частные инициативы фирм.

В России всё менее определено. В одних случаях легитимация действует, в других – нет. Так, порой государственные ГОСТы становятся эталоном, с которым сопоставляют качество представленной на рынке продукции (охранные услуги). Но ГОСТы могут и игнорироваться (набор допустимых размеров упаковки молока, круп и т. д.). Благо по современному законодательству следование любым ГОСТам необязательно. Вспомним и нулевой результат внесения луховицких огурцов в Государственный реестр наименований мест происхождения товаров.

Аналогично обстоит дело и с судебной властью. Некоторые решения ассоциаций одобряются судами и получают статус прецедента (региональные знаки качества алкогольной продукции, фактически эквивалентные допуску на рынок). В других случаях решения судов и их исполнение так затягиваются (масса примеров в электротехнике), что ассоциации отдают предпочтение частнопроводимым методам (предусмотренным в контрактах штрафам и др.).

В целом в российских кейсах не просматривается наличие отлаженной системы поддержки усилий бизнес-ассоциаций государством. Разброс ситуаций варьируется от от-

сутствия интереса государства к частным инициативам до сложного взаимодействия, выстраиваемого под конкретный случай. Знакомой по международной практике почти автоматической государственной поддержки полезных начинаний пока в России нет.

Это не мешает некоторым из ассоциаций выстраивать тесные отношения с государственными структурами. Так, В. В. Кашкин, генеральный директор ассоциации «Честная позиция», с мая 2024 г. входит в ныне действующий состав Общественного совета при Росстандарте. Многолетнее взаимодействие «Честной позиции» с Государственной комиссией по противодействию незаконному обороту промышленной продукции (комиссией по ПНОПП) вылилось в такую масштабную новацию, как введение входного контроля электрооснастки на объектах капитального строительства (пилотный проект с 2018 г.; утверждено приказом Минстроя России №950/пр от 27.12.2024). Тесные отношения «Честная позиция» поддерживает и с Росаккредитацией (поставленный на поток процесс лишения аккредитаций по наводке ассоциации).

Заключение

Рассмотрение кейсов российских компаний показывает, что в ряде ситуаций мутуалистские отношения сотрудничества не только реально наблюдаются в РФ, но и на некоторых отраслевых рынках становятся обязательным компонентом конкурентной стратегии ведущих фирм. Как показано выше, в духе гипотезы градиента стресса (SGH) мутуализм особенно сильно проявляется в тех случаях, когда грозит деградация рынка, если не предпринять совместных усилий. В подобных ситуациях конкуренты – не переставая быть таковыми и ожесточенно борясь друг с другом за долю в отраслевых продажах – вынуждены кооперироваться.

Если бы ассоциации «Электрокабель» и «Честная позиция» не начали решительную, порой на грани флага в плане антимонопольных законов, борьбу с фальсификаторами

кабелей, то падение репутации отечественной продукции могло обвалить рынок. А немногие оставшиеся заказы ушли бы тем, кто ловко дает откаты. И делить конкурентам стало бы нечего. Так что явно выгоднее было отложить противоречия, объединиться и «дружить против» коррупционеров и бракоделов.

Если вновь вернуться к трактовке сотрудничества конкурентов с позиций экономической теории доверия, то не наблюдаем ли мы необычное проявление частно-

го (bonding, limited, particularized) доверия? Только в данном случае агрессия сотрудничающей внутри себя группы обращена в правильном направлении – не просто на всех вовне, а только против тех чужаков, чья деятельность несет в себе разрушительные для экономики последствия. Становление на основе подобных процессов рынка, на котором легально обращается качественная продукция, объективно служит на пользу и компаниям, и обществу.

Список литературы

1. Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell Publ.
2. Algan, Y., & Cahuc, P. (2014). Trust, Growth, and Well-Being: New Evidence and Policy Implications (pp. 49–120). In: *Handbook of Economic Growth, vol. 2*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53538-2.00002-2>
3. Тамбовцев В.Л. Категория доверия в исследованиях менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 4. С. 577–600. DOI: 10.21638/spbu18.2018.406.
4. Aghion, P., Algan, Y., Cahuc, P., & Shleifer, A. (2010). Regulation and Distrust. *Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 1015–1049. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1324264>
5. Paxton, P., & Ressler, R. (2018). Trust and Participation in Associations (pp. 149–172). In: *The Oxford Handbook of Social and Political Trust*. Blackwell Publ. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.6>
6. Аузан А.А. Провалы механизмов координации: институциональный подход // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 1 (66). С. 261–272. DOI: 10.31737/22212264_2025_1_261-272.
7. Uslander, E., & Brown, M. (2005). Inequality, Trust and Civic Engagement. *American Politics Research*, 33(6), 868–894. <https://doi.org/10.1177/1532673X04271903>
8. Олсон М. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп: пер. с англ. М. : Фонд экономической инициативы, 1995. 165 с.
9. Локке Р.М. Формирование доверия. М. : [б. и.], 2005. 30 с.
10. Comisión Nacional de la Competencia (2009). *Competition: A benefit for all. Guide for Business Associations*.
11. Авдашева С.Б., Макаров А.В. Оценка эффектов при запрете антиконкурентных соглашений: решения арбитражных судов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 51–71. EDN: ZHJMTH.
12. Makarov, A. (2019). Anti-competitive Agreements in Russian Courts (2008–2012): Antitrust Law Implementation and Interpretation. *Post-Communist Economies*, 31(2), 383–395. <https://doi.org/10.1080/14631377.2018.1537738>
13. Francis, D., & Sprigman, C.J. (2024). *Antitrust: Principles, Cases, and Materials*. Independently Publ.
14. Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
15. Williamson, O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
16. Ménard, C. (1996). On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 152(1), 154–183.
17. Ménard, C. (2006). Hybrid Organization of Production and Distribution. *Revista de analisis economico*, 21(2), 25–41.

18. Дементьев В.Е., Евсюков С.Г., Устюжанина Е.В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 1. С. 89–122. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.105.
19. Ménard, C. (2025). Hybrids and Other Challenges in Organizational Economics (pp. 475–503). In: *Handbook of New Institutional Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_20
20. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K.J. (2008). Strategic Alliances: Bridges between “Islands of Conscious Power”. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(2), 146–163. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2008.03.001>
21. Ménard, C. (2022). Hybrids: Where are we? *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 297–312. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000230>
22. Юданов А.Ю. Банковский антифрод: кейс формирования института доверия в эпоху цифровизации // Банковские услуги. 2024. № 12. С. 23–33. DOI: 10.36992/2075-1915_2024_12_23.
23. Колодняя Г.В. Высокотехнологичные компании среднего бизнеса как носители инноваций в отечественной экономике // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18. № 6. С. 16–23. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-16-23.
24. Юданов А.Ю. Что такое инновационная фирма? // Вопросы экономики. 2012. № 7. С. 30–46. DOI: 10.32609/0042-8736-2012-7-30-46.
25. Колодняя Г.В. Средний бизнес как драйвер роста отечественной экономики // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 38–44. EDN: TBIKXD.

Сведения об авторе

Юданов Андрей Юрьевич, ORCID 0000-0002-5011-9830, SPIN 4800-9624, докт. экон. наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, yudanov@yandex.ru

Конфликт интересов

Юданов Андрей Юрьевич является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 01.04.2026, рассмотрена 24.04.2026, принята 19.05.2026

References

1. Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell Publ.
2. Algan, Y., & Cahuc, P. (2014). Trust, Growth, and Well-Being: New Evidence and Policy Implications (pp. 49–120). In: *Handbook of Economic Growth, vol. 2*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53538-2.00002-2>
3. Tambovtsev, V.L. (2018). A Construct of Trust in Management Studies. *Russian Management Journal*, 16(4), 577–600. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.406>
4. Aghion, P., Algan, Y., Cahuc, P., & Shleifer, A. (2010). Regulation and Distrust. *Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 1015–1049. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1324264>
5. Paxton, P., & Ressler, R. (2018). Trust and Participation in Associations (pp. 149–172). In: *The Oxford Handbook of Social and Political Trust*. Blackwell Publ. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.6>
6. Auzan, A.A. (2025). Coordination Mechanisms Failures: An Institutional Approach. *Journal of the New Economic Association*, 1(66), 261–272. https://doi.org/10.31737/22212264_2025_1_261-272
7. Uslander, E., & Brown, M. (2005). Inequality, Trust and Civic Engagement. *American Politics Research*, 33(6), 868–894. <https://doi.org/10.1177/1532673X04271903>
8. Olson, M. (1995). *Logika kolektivnyh dejstvij: Obshchestvennye blaga i teoriya grupp* [The Logic of Collective Action: Public Goods and Group Theory]. Transl. from English. *Fond ekonomicheskoy iniciativy* Publ.

9. Locke, R. M. (2005). *Formirovanie doveriya* [Formation of Trust].
10. Comisión Nacional de la Competencia (2009). *Competition: A benefit for all. Guide for Business Associations*.
11. Avdasheva, S. B., & Makarov, A. V. (2017). Effect Assessment under Russian Enforcement against Anticompetitive Agreements: Decisions of Commercial Courts. *Public Administration Issues*, 3, 51–71. <https://elibrary.ru/zhjmth>
12. Makarov, A. (2019). Anti-competitive Agreements in Russian Courts (2008–2012): Antitrust Law Implementation and Interpretation. *Post-Communist Economies*, 31(2), 383–395. <https://doi.org/10.1080/14631377.2018.1537738>
13. Francis, D., & Sprigman, C. J. (2024). *Antitrust: Principles, Cases, and Materials*. Independently Publ.
14. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
15. Williamson, O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
16. Ménard, C. (1996). On Clusters, Hybrids, and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 152(1), 154–183.
17. Ménard, C. (2006). Hybrid Organization of Production and Distribution. *Revista de analisis economico*, 21(2), 25–41.
18. Demytyev, V. E., Evsyukov, S. G., & Ustyuzhanina, E. V. (2017). Hybrid Forms of Business Organization: The Interfirm Cooperation Perspective. *Russian Management Journal*, 15(1), 89–122. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.105>
19. Ménard, C. (2025). Hybrids and Other Challenges in Organizational Economics (pp. 475–503). In: *Handbook of New Institutional Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50810-3_20
20. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2008). Strategic Alliances: Bridges between “Islands of Conscious Power”. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(2), 146–163. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2008.03.001>
21. Ménard, C. (2022). Hybrids: Where are we? *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 297–312. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000230>
22. Yudanov, A. Yu. (2024). Banking Anti-Fraud: A Case Study of the Formation of the Institution of Trust in the Era of Digitalization. *Banking Services*, 12, 3–33. https://doi.org/10.36992/2075-1915_2024_12_23
23. Kolodnyaya, G. V. (2025). High-Tech Medium-Sized Companies as Carriers of Innovation in the Domestic Economy. *Economics, Taxes & Law*, 18(6), 16–23. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2025-18-6-16-23>
24. Yudanov, A. Yu. (2012). What is an Innovative Firm? *Voprosy ekonomiki*, 7, 30–46. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-7-30-46>
25. Kolodnyaya, G. V. (2014). *Sredniy biznes kak drayver rosta otechestvennoy ekonomiki* [Small Business as a Driver of Domestic Economic Growth]. *Economics, Taxes & Law*, 4, 38–44. <https://elibrary.ru/tbikxd>

About the author

Andrey Yu. Yudanov, ORCID 0000-0002-5011-9830, SPIN 4800-9624, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Economic Theory Department, Professor in Ordinary of Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, yudanov@yandex.ru

Conflict of interest

Andrey Yu. Yudanov is a member of the editorial board of the journal.

Received 01.04.2026, reviewed 24.04.2026, accepted 19.05.2026