

# научно-практический журнал современная конкуренция

2025. Том 19. № 5

Сентябрь–Октябрь

Сквозной номер выпуска – 107

Издается с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)  
Университет «Синергия»

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

**Рубин Юрий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

Редакционный совет

**Авдашева Светлана Борисовна**

доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ

**Клейнер Георгий Борисович**

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

**Князева Ирина Владимировна**

доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

**Коваленко Александр Иванович**

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия», заместитель главного редактора

**Коробов Юрий Иванович**

доктор экономических наук, профессор, кафедра банковского дела и монетарного регулирования Финансового университета при Правительстве РФ

**Леднев Владимир Алексеевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия»

**Манев Иван**

PhD, профессор кафедры менеджмента Университета Мейна, декан Колледжа бизнеса, государственной политики и здравоохранения (США)

**Моррис Майкл**

PhD, профессор, декан факультета предпринимательства Университета Оклахомы (США)

**Осипенко Олег Валентинович**

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Центр корпоративной конфликтологии Университета «Синергия»

**Осипов Владимир Сергеевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М. В. Ломоносова

**Платонова Елена Дмитриевна**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета

**Светульников Сергей Геннадьевич**

доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнес-инжиниринга Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

**Смайлор Рэй**

PhD, профессор кафедры инноваций и технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

**Хабаров Владимир Иванович**

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия», заместитель главного редактора

**Цыганов Андрей Геннадьевич**

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

**Шаститко Андрей Евгеньевич**

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПИ РАНХиГС

**Шиндэхут Минзт**

PhD, профессор кафедры предпринимательства Школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

**Юданов Андрей Юрьевич**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ

Журнал «Современная конкуренция» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (РИНЦ), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия»»

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)  
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3  
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

E-mail: [evlasova@synergy.ru](mailto:evlasova@synergy.ru). Сайт: <https://www.moderncompetition.ru>

© Верстка, дизайн, оформление. Университет «Синергия», 2025

# JOURNAL OF MODERN COMPETITION

**2025. Vol. 19. No. 5**

**September–October**

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5

Continuous issue – 107

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

**Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)  
Synergy University**

---

**Editor-in-Chief**

**Yury Rubin**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member  
of the Russian Academy of Education, Head of  
Entrepreneurship and Competition Department,  
Synergy University

**Editorial Board**

**Svetlana Avdasheva**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Applied Economics  
Department HSE University

**Georgiy Kleiner**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member  
of the Russian Academy of Sciences, Head of  
Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics  
Scientific Department, Central Economics and Mathematics  
Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

**Irina Knyazeva**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition  
and Economics Research, Siberian Institute of Management –  
Branch of Russian Presidential Academy of National Economy  
and Public Administration

**Aleksandr Kovalenko**

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship  
and Competition Department, Synergy University,  
Deputy Chief Editor

**Yuriy Korobov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation  
Department, Financial University under the Government  
of the Russian Federation

**Vladimir Lednev**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Sports Management  
Department, Vice-President of Synergy University

**Ivan Manev**

PhD, Professor of Management Department at the University  
of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy  
and Health (USA)

**Michael Morris**

PhD, Professor, Dean of the Faculty of Business at the  
University of Oklahoma (USA)

**Oleg Osipenko**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition  
Department, Center for Corporate Conflictology,  
Synergy University

**Vladimir Osipov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and  
Foreign Economic Activity Administration Department,  
Lomonosov Moscow State University

**Elena Platonova**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory  
and Management Department, Institute of Social Studies  
and Humanities, Moscow Pedagogical State University

**Sergey Svetunkov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Graduate School of Business  
Engineering, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic  
University

**Raymond Smilor**

PhD, Professor of Innovation and Technology  
Business School at Texas Christian University (USA)

**Vladimir Khabarov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Organizational  
Management Department, Vice-President  
of Synergy University, Deputy Chief Editor

**Andrey Tsyganov**

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher of Competition  
and Industrial Policy Department, Faculty of Economics,  
Lomonosov Moscow State University, Deputy Head  
of FAS Russia

**Andrey Shastitko**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Competition and Industrial  
Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow  
State University, Director of Center for Research in Competition  
and Economic Regulation Studies IAER RANEPa

**Minet Schindehutte**

PhD, Professor of Business Management School  
at Syracuse University (USA)

**Andrey Yudanov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department,  
Professor in Ordinary of Finance University under  
the Government of the Russian Federation

---

The journal is included into the Russian and international scientific databases:  
eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences),  
Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

**Founder and Publisher: Moscow University "Synergy"**

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia  
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia  
Tel.: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

E-mail: [evlasova@synergy.ru](mailto:evlasova@synergy.ru). Site: <https://www.moderncompetition.ru>

© Layout, design, formatting. Synergy University, 2025

# Содержание

---

## Конкурентная политика

**И.В. Князева, Е.С. Горевая, Н.С. Носков**

Особенности функционирования  
маркетплейсов в контексте  
требований конкурентного  
законодательства . . . . . 4

**А.А. Курдин, К.А. Ионкина**

Структурные альтернативы  
стабилизации цен  
на товарных рынках . . . . . 33

---

## Отраслевая конкурентоспособность

**Г.А. Архангельский**

Тайм-менеджмент как фактор  
суверенной промышленной политики . . . 51

**И.С. Леонов**

Асимметрия конкурентной  
и промышленной политик  
в нефтяной отрасли России:  
проблемы и решения . . . . . 66

---

## Практика предпринимательства в конкурентной среде

**Л.А. Бурдина**

К вопросу об экономической  
безопасности предприятия:  
ключевые риски и угрозы  
в современном мире . . . . . 90

---

## Цифровая трансформация бизнеса

**И.Р. Ляпина, О.А. Строева, А.Е. Трубин, Е.В. Филимонова**

Цифровизация бизнеса как  
инструмент национального проекта  
«Экономика данных и цифровая  
трансформация государства» . . . . . 108

---

## Вопросы теории

**А.М. Алексеев**

Развитие моделей конкуренции  
платформ: достижения и вызовы . . . 124

---

## Библиография

**Ю.И. Коробов**

Комплексное исследование  
вопросов обучения  
предпринимательству российских  
школьников . . . . . 138

# Contents

---

## Competition policy

**I. Knyazeva, E. Gorevaya, N. Noskov**

The Specifics of the Functioning  
of Marketplaces in the Context  
of the Requirements  
of Competition Law . . . . . 4

**A. Kurdin, K. Ionkina**

Structural Alternatives  
for Price Stabilization  
in Commodity Markets . . . . . 33

---

## Sectoral competitiveness

**G. Arhangelsky**

Time Management as a Factor  
of a Sovereign Industrial Policy . . . . . 51

**I. Leonov**

Asymmetry of Competitive  
and Industrial Policies  
in the Russian Oil Industry:  
Problems and Solutions. . . . . 66

---

## Entrepreneurship practice in a competitive environment

**L. Burdina**

On the Issue of Enterprise  
Economic Security:  
Key Risks and Threats  
in the Modern World . . . . . 90

---

## Digital business transformation

**I. Lyapina, O. Stroeve, A. Trubin, E. Filimonova**

Digitalization of Business  
as a Tool for the National Project  
"Data Economy and Digital  
Transformation of the State" . . . . . 108

---

## The issues of theory

**A. Alekseev**

The Evolution of Platform  
Competition Models:  
Achievements and Challenges . . . . . 124

---

## Bibliography

**Yu. Korobov**

A Comprehensive Study  
of Entrepreneurship Education  
for Russian Schoolchildren . . . . . 138

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

# Особенности функционирования маркетплейсов в контексте требований конкурентного законодательства

И. В. Князева<sup>1,2\*</sup>, Е. С. Горевая<sup>3</sup>, Н. С. Носков<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

<sup>2</sup>Институт управления РАНХиГС, Москва, Россия

<sup>3</sup>Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

\*knyazeva-iv@ranepa.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности цифровых платформ как многосторонних рыночных структур, создающих условия для возникновения и усиления сетевых эффектов, оказывающих влияние на формирование рыночной власти транзакционных платформ-маркетплейсов. Систематизированы базовые теории функционирования цифровых платформ, определены особенности и специфический характер платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, описаны особенности управления системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов. Отмечена высокая зависимость селлеров (продавцов) от цифровой площадки, обусловленная сетевыми эффектами и последствиями их влияния на поведение как потребителей, так и продавцов. Сетевые эффекты становятся основным источником конкурентного преимущества, однако одновременно создают высокие барьеры входа для новых участников. Выделены ключевые характеристики цифровых платформ, определяющие их влияние на участников рынка и необходимость специфического регулирования. Проанализированы типовые нарушения антимонопольного законодательства в деятельности маркетплейсов за последние годы и представлены индикаторы рыночной власти. Выделены три основных проблемных поля, которые попадают в сферу антимонопольного контроля: недобросовестное рыночное поведение селлеров, злоупотребления со стороны платформы в отношении них и иных участников платформенного взаимодействия, влияние внешних и внутренних сетевых эффектов на поведенческие решения и действия субъектов платформенного взаимодействия и конечных потребителей. Представленные выводы и предложения могут быть использованы для совершенствования стратегий работы компаний на маркетплейсах, а также при разработке регулирующих и аналитических инструментов, предупреждающих риски антимонопольного правоприменения.

**Ключевые слова:** маркетплейс, платформенная экономика, цифровые платформы, сетевой эффект, цифровая торговля, антимонопольное регулирование, транзакционные издержки, селлер

**Для цитирования:** Князева И. В., Горевая Е. С., Носков Н. С. Особенности функционирования маркетплейсов в контексте требований конкурентного законодательства // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 4–32. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

© Князева И. В.,  
Горевая Е. С.,  
Носков Н. С.,  
2025.

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).

# The Specifics of the Functioning of Marketplaces in the Context of the Requirements of Competition Law

I. Knyazeva<sup>1,2\*</sup>, E. Gorevaya<sup>3</sup>, N. Noskov<sup>3</sup>

<sup>1</sup>*Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk, Russia*

<sup>2</sup>*Institute of Management of RANEPA, Moscow, Russia*

<sup>3</sup>*Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia*

\**knyazeva-iv@ranepa.ru*

**Abstract.** The article examines the features of digital platforms as multilateral market structures that create conditions for the emergence and strengthening of network effects that influence the formation of market power of transactional marketplace platforms. The basic theories of the functioning of digital platforms are systematized, the features and specific nature of the platform interaction of counterparties on marketplaces are determined, and the features of managing the relationship system under the influence of emerging network effects are described. Sellers are highly dependent on the digital platform due to network effects and the consequences of their influence on the behavior of both consumers and sellers. Network effects are becoming the main source of competitive advantage, but at the same time create high barriers to entry for new entrants. The key characteristics of digital platforms that determine their impact on market participants and the need for specific regulation are highlighted. Typical violations of antimonopoly legislation in the activities of marketplaces in recent years have been analyzed and indicators of market power have been presented. Three main problem areas that fall within the scope of antimonopoly control are identified: unfair market behavior of seller sellers, abuse by the platform against seller sellers and other participants in platform interaction, the influence of external and internal network effects on behavioral decisions and actions of subjects of platform interaction and end consumers. The presented conclusions and suggestions can be used to improve the strategies of companies on marketplaces, as well as to develop regulatory and analytical tools that prevent the risks of antitrust enforcement.

**Keywords:** marketplaces, platform economy, digital platforms, network effect, digital trade, antitrust regulation, transaction costs, seller

**For citation:** Knyazeva I., Gorevaya E., Noskov N. The Specifics of the Functioning of Marketplaces in the Context of the Requirements of Competition Law. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.4-32 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-4-32

© Knyazeva I.,  
Gorevaya E.,  
Noskov N., 2025.

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).

## Введение

Современные технологические изменения привели к развитию платформенной экономики, которая расширяет и дополняет возможности электронной коммерции, что отражает новую парадигму социально-экономических отношений, формирующихся в среде цифровых платформ и экосистем, которые становятся драйверами инновационного развития в ретейле, значительно влияют на формирование спроса, являются ключевым фактором успеха предпринимательской деятельности и конкуренции за клиента.

Во время и после пандемии сфера электронной коммерции стремительно развивается и дополняется новыми подходами, инструментами и системными решениями, что определяет трансформацию процесса торговли и торговых отношений. Значительный рост онлайн-торговли обусловлен расширением возможности онлайн-платежей и представленной широтой ассортимента продукции на онлайн-площадках, таких как сайты компаний и маркетплейсы, на последние приходится свыше 79% всей онлайн-торговли [30]. По данным аналитического агентства DataInsight, прирост объемов продаж на маркетплейсах превышает прирост традиционного ретейла. В 2023 г. российский рынок розничной интернет-торговли достиг объема 5,03 млрд заказов на сумму 7,8 трлн рублей. Количество заказов увеличилось на 78%, а объем рынка в рублях вырос на 44%<sup>1</sup>. Согласно данным Росстата, в 2023 г. оборот розничной торговли в России вырос на 6,4% по сравнению с предыдущим годом, достигнув 47,41 трлн рублей<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2024 // Аналитическое агентство DataInsight. 03.05.2024. URL: [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2023](https://datainsight.ru/eCommerce_2023) (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> Манукиян Е. В Минпромторге прокомментировали рост оборота розничной торговли в России // Российская газета. 07.02.2024. URL: <https://rg.ru/2024/02/07/v-minpromtorge-prokomentirovali-rost-oborota-rozничnoy-torgovli-v-rossii.html> (дата обращения: 07.11.2025).

Доля маркетплейсов к 2025 г. достигла 66%, а к 2029 г. доля e-com в отдельных категориях приблизится к 80%. Объем рынка к этому времени может составить 32 трлн рублей. В 2024 г. оборот розничной торговли на маркетплейсах в РФ превысил 4,8 трлн рублей – такие данные предоставляет Минэкономразвития. По подсчетам ведомства, за последние три года оборот утроился. По информации Росстата, совокупная выручка маркетплейсов от реализации товаров в 2024 г. превысила 2,7 трлн рублей, увеличившись за два года в четыре раза<sup>3</sup>.

Маркетплейсы являются одним из видов цифровых платформ и объединяют множество продавцов и покупателей, что обеспечивает многосторонние взаимодействия и сетевые эффекты. Согласно Федеральному закону от 31.07.2025 №289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», цифровая платформа представляет собой «информационную систему, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", и (или) программы для ЭВМ, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг» [26]. Данный закон будет определять с 2026 г. необходимость установления справедливых договорных условий между платформой и партнерами, защиты от злоупотреблений со стороны операторов, честных правил поиска и ранжирования на цифровых платформах, а также прозрачность и недискриминационность доступа для всех участников, что вносит определенную ясность при регулировании споров о нарушении конкуренции на цифровых платформах.

<sup>3</sup> Алешина А. Рынок маркетплейсов в России превратился в закрытый клуб // Деловой Петербург. 02.09.2025. URL: <https://www.dp.ru/a/2025/09/02/rinok-marketplejsov-v-rossii> (дата обращения: 07.11.2025).



Успешность работы маркетплейса обеспечивает достаточное количество активных участников, что усиливает сетевой эффект, формирует лояльность покупателей, стимулирует рост платформы и привлечение новых продавцов. Условия формирования и сила сетевого эффекта определяют скорость развития конкретной платформы. Согласно п. 4.1 ст. 4 Закона о защите конкуренции [25], «сетевой эффект – свойство товарного рынка (товарных рынков), при котором потребительская ценность программы (совокупности программ) для электронных вычислительных машин в информационно-телекоммуникационных сетях, в том числе в сети "Интернет", обеспечивающей совершение сделок между продавцами и покупателями определенных товаров (далее – цифровая платформа), изменяется в зависимости от изменения количества таких продавцов и покупателей» [25].

Специфика работы и особенности развития цифровых платформ и возникающих сетевых эффектов изучаются в публикациях таких зарубежных авторов, как W. Alstyne [31], M. Cusumano, D. Yoffe, A. Gawer [33], M. Jacobides, C. Cennamo [38], X. Wu, L. Jiang, X. Zhao [44], M. Kar [39]; в российском исследовательском поле наиболее известны работы А.Е. Шаститко [27, 29], Н.С. Павловой [27], И.В. Гагариной [4, 5], С.Б. Авдашевой [1, 2], Е.А. Заевой [10], А.А. Карапетян [11], И.В. Князевой [5, 16], А.И. Коваленко [14], В.С. Ковалёва [13], А.О. Маслова [18], О.А. Марковой [28], А. Шайдуллин [21], С.А. Яблонского [30]. Структурно-динамические изменения рынков, работа с сетевыми эффектами и новыми процессами электронной коммерции, накопившиеся вопросы развития и регулирования взаимоотношений контрагентов в платформенной экономике требуют дальнейших исследований формирующихся процессов, практик и взаимоотношений контрагентов, взаимодействующих с цифровыми платформами.

Цель исследования – выявление базовых принципов функционирования цифровых платформ, определение особенностей и специфиче-

ского характера платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, управление системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов и анализ рисков недобросовестной конкуренции.

Гипотеза исследования – анализ складывающихся коммуникационных процессов контрагентов между собой и с цифровой площадкой, зависимость от сетевых эффектов и потребительских трендов влияют на снижение свободы предпринимательского волеизъявления селлеров (продавцов) в конкурентном поле участников цифровой площадки, что отражается в виде злоупотребления со стороны платформы рыночной властью, а со стороны продавцов – в виде нарушения принципов добропорядочности и справедливости, проявления фактов недобросовестной конкуренции, следствием чего является необходимость со стороны антимонопольного регулятора разрабатывать релевантные цифровым вызовам нормативно-правовые положения.

## Обзор исследований по выделенной проблеме

В современных исследованиях рассматриваются разные аспекты развития платформенной экономики (табл. 1). Анализируя научные работы по обозначенной теме, целесообразно выделить четыре направления:

- теория платформенной экономики и сетевых эффектов, в рамках которой рассматривается концепция платформ как многосторонних экосистем и многосторонних рынков;
- изучение вопросов стратегического управления цифровыми платформами, эффекты масштаба и привлечения внешних участников;
- исследования, рассматривающие фундаментальные экономические модели двухсторонних рынков;
- исследование динамики конкуренции в сетевых структурах, вопросов регулирования конкуренции на многосторонних платформах.

**Таблица 1.** Направления исследований по изучению аспектов деятельности цифровых платформ  
**Table 1.** Research areas for studying aspects of digital platforms' activities

№ No.	Направления современных исследований <i>Directions of modern research</i>	Авторы <i>Authors</i>	Содержание <i>Content</i>
1	Концепция цифровых платформ как многосторонних экосистем и многосторонних рынков	A. Gawer, [35], W. Alstyne [31], A. Шаститко, О. Трофимова [24], О. Маркова [28], А. Шайдуллин [21]	Рассматривается развитие цифровых платформ и экосистем для конкуренции и инноваций, применяемые распределенные модели создания стоимости приводят к централизованному способу получения стоимости
2	Стратегическое управление цифровыми платформами, эффекты масштаба и привлечения внешних участников	M. Cusumano, A. Gawer, D. Yoffie, [33], M. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer [38], E. Gorevaya, N. Noskov [36]	Исследуются злоупотребления властью со стороны компаний, работающих на основе цифровых платформ, экономической властью над участниками своей экосистемы
3	Фундаментальные экономические модели двухсторонних рынков	X. Wu, L. Jiang, X. Zhao [44], M. Kar [39], A. Шаститко, Е. Паршина [29]	Двухсторонние рынки – сложные экосистемы с сильной взаимозависимостью между участниками разных сторон. Анализ требует специфических подходов: от правильной идентификации и оценки рыночной власти [39] до разработки эффективных стратегий управления обеспечения соблюдения требований интеллектуальной собственности и политики недискриминационного ценообразования, которые должны учитывать перекрестные сетевые эффекты и конкуренцию акторов [44]
4	Вопросы регулирования конкуренции на многосторонних платформах	А.И. Коваленко, [15], И.В. Гагарина [4, 5], И.В. Князева [5, 16], А.А. Карапетян [11, 12], А.О. Маслов [18], А.Е. Шаститко, Н.С. Павлова [27], С.Б. Авдашева и др. [1, 2]	Исследуются динамика и формы конкуренции в сетевых структурах, подходы к регулированию конкуренции на многосторонних платформах. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ должно трансформироваться исходя из складывающейся практики функционирования цифровых платформ и рыночного поведения основных игроков

При изучении особенностей функционирования цифровых платформ становится понятно, что они переформатируют традиционный рынок. Не имея основных фондов, земли, зданий и сооружений, они, направляя гигантские потоки данных и обеспечивая их сетевой инфраструктурой, создают условия для осуществления рыночных операций в новой среде, по новым правилам.

По мнению А. Шаститко и О. Марковой, «цифровая трансформация привела к изменению бизнес-моделей многих традиционных участников рынка. Появились новые участники и новые рынки – платформы и многосторонние рынки, возникновение и функционирование которых тесно связано с косвенными сетевыми внешними эффектами» [28]. Авторы отмечают, что «существующего инструментария теории



отраслевых рынков пока недостаточно, чтобы делать выводы о невозможности манипулировать результатами тестов на определение границ рынка со стороны регулятора и компаний». По результатам исследований данного автора можно «минимизировать риск ошибочного вывода о продуктовых границах для рынков с нетрансакционными платформами при условии, что их можно рассматривать как участников нескольких связанных рынков. И в данном случае необходимо учитывать возникающие косвенные сетевые внешние эффекты». По мнению группы авторов, С.Б. Авдашевой, Г.Ф. Юсуповой, Д.В. Корнеевой, «при очевидном росте спроса на конкурентную политику в этом секторе, неочевидны те инструменты,

которые позволят принести наилучшие результаты» [1].

А.Т. Айтжанов и др. отмечают, что «из-за достаточно быстрой трансформации цифровых рынков процессы, приводящие к созданию цифровых платформ, можно охарактеризовать как безюрисдикционные, что делает сложным применение традиционных подходов правового регулирования» [17]. Именно по этой причине вопрос доминирующего положения цифровой платформы необходимо рассматривать исходя из новых критериев. Для изучения данного вопроса представим библиографический обзор понятий «цифровая платформа» и «сетевой эффект» в современных исследованиях (табл. 2).

**Таблица 2.** Трактовка понятий «цифровая платформа» и «сетевой эффект»

Table 2. Interpretation of the concepts of "digital platform" and "network effect"

<b>Авторы</b> <i>Authors</i>	<b>Определение понятия «цифровая платформа»</b> <i>Defining the essence of a digital platform</i>	<b>Содержание сетевого эффекта</b> <i>Contents of the network effect</i>
Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ» [26]	Информационная система, и (или) сайт в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и (или) программы для ЭВМ, обеспечивающие технические, организационные, информационные и иные возможности для взаимодействия неограниченного круга лиц, в том числе в целях обмена информацией и ее распространения, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг	В законе трактовка понятия «сетевой эффект» не представлена, но концепция сетевых эффектов косвенно проявляется в ст. 3, 4 и 10 через требования прозрачности, недискриминации, равного доступа
А.И. Коваленко [15]	Бизнес-модель, обеспечивающая взаимодействие участников рынка на основе технологической инфраструктуры и алгоритмических правил	Чем больше пользователей на платформе, тем выше ее ценность для каждого нового участника
И.В. Князева [16]	Цифровая платформа – это система технологического, финансового и маркетингового взаимодействия, обеспечивающая конкурентные преимущества заинтересованных в ней сторон благодаря росту числа участников, усиливающих полезность за счет увеличения объема предложений и мотивирования спроса	Сетевой эффект оценивает приращение, прирост, увеличение, темпы роста определенных показателей, характеризующих наблюдения за изменением их структурно-динамического состава
А. Шаститко, О. Маркова [28]	Платформа выступает средством интернализации внешнего эффекта, расширяющего возможности всех или хотя бы некоторых групп пользователей извлекать выигрыш	Массовое появление платформ есть не что иное, как использование предпринимателями технологических изменений для интернализации (полной или частичной) положительных косвенных сетевых внешних эффектов

Окончание таблицы 2

А. Шайдуллин [21]	Цифровая платформа рассматривается как объединяющая разнородные группы пользователей с различными интересами и целями коммерческая сеть поставщиков и клиентов, которые удерживаются вместе посредством официальных контрактов или взаимной зависимости, что активизирует сетевые эффекты	Концепция платформенной экономики, согласно которой ценность и полезность цифровой платформы для одного пользователя зависит от количества ее пользователей. Однако появляется и новая интерпретация, включающая рассмотрение сетевых эффектов как ресурсов для цифровой платформы
С. А. Яблонский [30]	Под платформами обычно понимаются организации, которые объединяют две и более стороны (группы пользователей) на многостороннем рынке	Сетевые эффекты – основа привлекательности и развития маркетплейсов
В. С. Ковалёв [13]	Совокупность цифровых решений, способствующих агрегации, анализу и доставке ценности различным группам пользователей	Эффект усиливается через автоматизацию и масштабируемость взаимодействий между пользователями
А. А. Карапетян [12]	Особый вид хозяйствующего субъекта, выходит за рамки роли информационного посредника и активно участвует в экономических процессах, формируя экосистему с высокой степенью зависимости пользователей и значительным потенциалом монополизации смежных рынков	Сетевой эффект приводит к самоподдерживающемуся росту платформы и усилению ее рыночной позиции, поскольку каждый новый участник увеличивает полезность платформы для остальных сторон
А. О. Маслов [18]	Цифровая платформа – это не самостоятельный товарный рынок по умолчанию, а особая инфраструктура, создающая условия для обращения товаров и заключения сделок	С ростом числа пользователей цифровой платформы увеличивается ее экономическая и технологическая привлекательность как для текущих, так и для потенциальных участников

В Федеральном законе от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в РФ» представлены положения, которые определяют деятельность цифровых платформ в России с 2026 г., устанавливая правила взаимодействия между их операторами, партнерами и пользователями [26]. Данный закон нацелен на обеспечение прозрачности, недискриминацию и равные условия конкуренции, а также защиту прав участников цифровых рынков. В нем содержится трактовка базовых терминов, используемых

в данной области, в том числе понятие платформенной экономики, представленное в таблице 2.

По мнению А. И. Коваленко, «цифровая платформа опаснее доминирующего субъекта, естественной монополии с ключевыми мощностями. Цифровая платформа – это бизнес-модель предпринимательской организации, осуществляющей дизайн рынков» [15]. Цифровая платформа обладает ресурсами, которые позволяют устанавливать свои правила игры и направлять участников рынка по выгодным для себя траекториям.

Big Data и алгоритмическое управление значительными цифровыми потоками, включающими персональные данные покупателей и продавцов, поведенческие установки, структурированные продажи и поиски, продуктовая конверсия пользователей и иные инструментальные механики «способствуют сетевым эффектам, при которых ценность платформы для ее пользователей возрастает по мере того, как ею пользуется всё больше людей, создавая цикл положительной обратной связи, который может кардинально изменить рынок, например, как это случилось с продажей книг» [16]. Чем больше покупателей и продавцов на цифровых платформах, тем большую ценность предоставляет платформа за счет роста предлагаемых товаров и услуг, быстрого поиска необходимого товара, роста скорости оборачиваемости запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ), роста узнаваемости бренда и лояльности клиентов.

Цифровая платформа обеспечивает координацию взаимодействий между множеством участников с помощью алгоритмов и цифровых решений. Независимо от различий в формулировках, все авторы подчеркивают ключевую роль платформ в создании ценности через организацию и масштаб сетевого взаимодействия. Базовые процессы цифровой платформы существенно снижают транзакционные издержки всех ее участников (издержки поиска информации, логистики, продвижения), аналитика платформы дает существенный объем информации для поиска партнеров и принятия решений по ценообразованию и формированию ассортиментной политики.

Важнейшим положительным элементом платформы является снижение временных затрат покупателей на поиск и выбор товара, создание условий для моментального сопоставления цен и ассортиментного предложения, потребительская поисковая оптимизация. Особенно ярко данные выгоды проявляются в крупных урбанизированных центрах. Для удаленных территорий с ограниченным потребительским предложением многократно

расширяется возможность доступа к широкому спектру товаров и услуг, отсутствующих в офлайн-пространстве. Последние аналитические данные подтверждают представленные аргументы – «84% россиян покупают товары на маркетплейсах, из них 80% совершают покупки на маркетплейсах чаще 2–3 раз в месяц»<sup>1</sup>.

Условия работы на цифровом рынке отличаются от ведения бизнеса на классических рынках, а товарные рынки цифровых платформ, например, таких как Wildberries, Ozon, обладают отличительными особенностями, обусловленными сетевыми эффектами и высокой динамикой изменений по структуре рынка, ценообразованию и объемам продаж. «Основной рост объема онлайн-продаж обеспечивают такие крупные универсальные маркетплейсы, как Wildberries и Ozon: во второй половине 2024 г. их доля достигла 56% и 21% соответственно в общем количестве заказов и 30% и 23% во всем объеме продаж»<sup>2</sup>.

Общим элементом концепций является признание сетевого эффекта основным источником роста и конкурентного преимущества платформы – с увеличением числа пользователей возрастает и ее полезность, что усиливает привлечение новых участников. Это подтверждает тот факт, что управление платформой требует баланса интересов всех сторон – производителей, потребителей и оператора – и подчеркивает важность учета сетевых эффектов при разработке бизнес-стратегий в платформенной экономике.

По мнению А. О. Маслова [18], «именно наличие сильных сетевых эффектов требует специфического антимонопольного подхода, поскольку традиционные критерии оценки доминирования и рыночной власти оказываются

<sup>1</sup> Бегин А. Статистика маркетплейсов в России (2025) // Инклиент. 04.02.2024. URL: <https://incli.ru/marketplaces-stats/> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2025 // Аналитическое агентство DataInsight. 19.05.2025. URL: [https://datainsight.ru/DI\\_eCommerce\\_2025](https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025) (дата обращения: 07.11.2025).

недостаточными в условиях цифровых экосистем», что свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения этого вопроса и внесения требуемых изменений в антимонопольное регулирование деятельности цифровых платформ.

Современные цифровые платформы радикально изменяют рыночные структуры, создавая новые условия для взаимодействия продавцов и покупателей. Их влияние выходит за рамки традиционного понимания функционирования рынков, рыночной власти, акцентируя внимание на сетевых эффектах и изменениях правил игры. Важнейшими изменениями в работе цифровых рынков остаются рыночная власть и переговорная сила покупателей, которые определяют динамику и баланс сил по товарным категориям.

Несмотря на быстрое развитие цифровой торговли и рост маркетплейсов как ключевых агентов платформенной экономики, в отечественной и зарубежной научной литературе сохраняется фрагментарное представление о совокупности факторов, обуславливающих поведение продавцов в условиях алгоритмического и внутринормативного контроля их поведения и коммерческих инициатив со стороны платформ. В частности, до сих пор не разработан системный подход, позволяющий учесть влияние сетевых эффектов, архитектуры алгоритмов ранжирования и ограничений прямой коммуникации с потребителем при формировании конкурентных стратегий участников маркетплейсов.

Выявление ключевых институциональных и поведенческих ограничений, с которыми сталкиваются независимые селлеры в условиях централизованного алгоритмического управления оператором цифровой площадки их поведением и коммерческим трафиком с учетом сетевых эффектов и структурной зависимости от оператора, разработка рекомендаций и предложений, направленных на формирование регуляторных инициатив, предопределили научную задачу настоящего исследования.

## Методология исследования

Для исследования и систематизации научных подходов к управлению цифровыми платформами и регулированию их деятельности представлен анализ научных публикаций, аналитические характеристики маркетплейсов и интервью с продавцами – селлерами, работающими на данных площадках. На основе изучения научных и исследовательских публикаций о практиках выстраивания базовых процессов и формирования ассортимента на ведущих маркетплейсах (Amazon, Alibaba, Ozon, Wildberries и др.), анализа публичной информации, релевантных исследований, практических кейсов проведен сравнительный анализ особенностей управления ассортиментом в онлайн-ритейле, предложены методы управления функционированием платформ с учетом базовых теорий платформенных рынков.

Для определения и выявления ранних индикаторов угроз нарушения условий конкуренции рассмотрена практика рассмотрения дел и предупреждений ФАС России, определены коммерческие направления с растущей активностью конкурентных действий участников платформы. Предложена модель, отражающая взаимосвязь ключевых участников транзакционного оборота – платформа (оператор), селлеры (продавцы), покупатели, а также сопровождающие элементы и характеристики – сетевые эффекты, ассортимент, промоушен мероприятия, реклама и пр.

## Результаты современных научных исследований специфики и проблем функционирования цифровых платформ

Рассмотрим концепции авторов, которые в исследовании цифровых платформ фокусируются на деятельности маркетплейсов. Особенности поведения покупателей на платформах электронной коммерции в Юго-Восточной Азии рассматривает А. Rahim [42]. Китайские ученые изучают влияние отзывов и рейтингов

на управление товарной матрицей на китайских платформах, например Wu, Zhao et al. [44]. Российские ученые фокусируются на прикладных проблемах. Так, Н. А. Крупенский [6] проводит анализ российских маркетплейсов и исследуют проблему продвижения локальных производителей, а Д. О. Гусев и А. В. Брагищев [7] анализируют факторы успешной конкуренции продавцов на маркетплейсах Wildberries и Ozon.

Значимую долю в исследованиях занимает анализ применения аналитики больших данных и поведенческие исследования в онлайн-ритейле. В работе J. Feizabadi, B. Ghodsi, M. Rabbani [34] рассматривается машинное обучение и прогнозирование спроса на маркетплейсах, а E. Brynjolfsson, A. McAfee [32] исследуют влияние цифровых технологий и больших данных на структуру рынков.

Интегрированные модели и методологические подходы рассматривают M. Iansiti, R. Levien [37], A. Tiwana [43]. В работах исследователей раскрывается концепция бизнес-экосистем, где ассортиментная политика рассматривается как часть экосистемных стратегий, исследуется платформенная эволюция, разработка модульных архитектур и интеграция функционала, связанного с ассортиментом, а также оцениваются модели оценки эффектов конкуренции и агрегации предложений на маркетплейсах.

Активная исследовательская повестка проявляется и в работах отечественных ученых, уделяющих внимание как функционированию цифровых платформ, так и практике нарушения антимонопольного законодательства.

А. И. Коваленко отмечает, что «цифровые платформы, обладая значительной рыночной властью, способны влиять на условия доступа для других участников, создавая барьеры входа и манипулируя алгоритмами в свою пользу, что требует усиленного антимонопольного контроля» [14].

В работе А. Е. Шаститко, Е. Н. Паршиной [29], представляющей собой системную библиографическую аналитику концепции двух-

сторонних рынков, отмечается, что «платформа за счет изменения структуры цены – размера платы, устанавливаемой для разных сторон платформы, монетизирует выигрыш от интернализации сетевых эффектов».

На рынке различают разные модели реализации товаров, каждая из которых характеризуется своим набором элементов системы и особенностями взаимодействия заинтересованных групп. Многосторонние платформы, в свою очередь, подразумевают наличие двух и более взаимодействующих групп и саму платформу, управляемую операторами, регулирующими деятельность всей системы. Обязательными факторами многостороннего рынка являются следующие условия:

- наличие двух или более различных сторон или групп участников;
- ценность, получаемая на одной стороне, растет с увеличением числа участников на другой стороне или на других сторонах;
- наличие посредника для обеспечения непосредственного взаимодействия участников различных сторон и обеспечения сетевых эффектов, создаваемых на одной стороне для другой стороны.

По мнению С. А. Яблонского, многосторонние платформы, благодаря сетевым эффектам, легко захватывают рынок, что затрудняет своевременное выявление и пресечение недобросовестных практик в рамках существующего антимонопольного регулирования. «Многие провайдеры могут удерживаться от участия в многосторонней платформе опасениями высоких рисков, связанных с жесткой конкуренцией на общей платформе для обеспечения приемлемой прибыли. В качестве итогового результата развития успешных цифровых платформ обычно предсказывается ситуация "победитель получает всё" (Winner-take-all)» [30].

По мнению М. А. Егоровой и группы авторов [9], цифровые рынки характеризует набор специфических отличий, заключающихся в использовании Big Data, которые «стимулируют значительную часть инноваций в сфере товаров и услуг», позволяют усиливать конкурентные



преимущества крупных игроков за счет доступа к актуальной информации о состоянии рынка и применения большой аналитики (Big Analytics), которая «дает возможности оптимизировать использование данных, выявлять закономерности, улучшать понимание динамики рынка» и определять тренды в различных областях; сетевые эффекты, обуславливающие усиление позиций лидеров на рынке, формирование барьеров для входа других участников рынка; затраты на переключение, которые подразумевают рост затрат и ухудшение условий работы при переходе к конкурентам; контролируемые экосистемы, которые через использование и манипуляции с имеющейся информацией умеют направлять покупательский интерес; повышение проницаемости между рынками и обществом, что заключается в расширении логистической цепи поставок по регионам и расширению возможностей по сбыту товаров для продавцов [9]. Данные авторы указывают на необходимость правовой трансформации антимонопольного законодательства применительно к цифровым платформам, акцентируя внимание на появлении новых рисков злоупотреблений, таких как дискриминация селлеров в алгоритмах ранжирования.

Формирование новых практик ведения предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики рассматривает И. Н. Дехтярь, который исследует, какие действия интернет-компаний могут причинить вред конкуренции или являться монополистической деятельностью и, следовательно, должны быть признаны нарушениями антимонопольного законодательства [8]. В его работе рассматриваются сетевые эффекты и большие данные, которые определяют ситуации, когда ценность подсоединения к интернет-платформе для пользователя зависит от количества ее участников. Автор подчеркивает, что «в условиях цифровой экономики платформы нередко прибегают к стратегическим ограничениям конкуренции, включая геоблокинг, эксклюзивные соглашения и приоритетное размещение собственных товаров,

что противоречит принципам честной конкуренции» [8].

Благодаря сетевым эффектам владельцы платформ получают значительное конкурентное преимущество как за счет широкой пользовательской базы, так и накопленных данных о поведении пользователей. Эти данные позволяют совершенствовать сервис, используя информацию о поисковых запросах. Однако такие преимущества могут стать барьером для входа новых игроков на рынок. С точки зрения антимонопольного регулирования важно отслеживать влияние сетевых эффектов, поскольку они могут способствовать усилению рыночной власти крупных платформ.

И. Н. Дехтярь особо выделяет платформы, выступающие посредниками между продавцами и покупателями: «В этих случаях данные о потребителях могут использоваться для ценовой дискриминации, например, путем персонализированного ценообразования на основе истории запросов и покупок, что в конечном счете ведет к росту цен на товары и услуги» [8].

В ранее опубликованных работах один из авторов данного исследования (И. В. Князева) анализирует примеры вмешательства антимонопольных органов в деятельность маркетплейсов, демонстрируя, что проблемы концентрации власти и отсутствия прозрачности в алгоритмах требуют нормативного реагирования, а «для определения признаков доминирования цифровых платформ, анализа последствий и силы сетевого эффекта предложены четыре группы показателей:

1. Показатели, связанные с привлечением клиентов, темпы роста пользователей.
2. Показатели, связанные с вовлеченностью пользователей, их лояльностью к платформе, и барьеры переключения.
3. Показатели, отражающие синергетический эффект, динамику транзакций, объемы продаж и доходы.
4. Объем данных: характер использования, адаптивность, география регионального присутствия на платформе соответствующих субъектов» [16].



А. А. Карапетян обосновывает необходимость адаптации антимонопольной политики к новой реальности платформенных рынков, указывая, что «традиционные подходы теряют эффективность в условиях многосубъектных экосистем» [11, 12]. А. О. Маслов утверждает, что «цифровые платформы склонны к усилению барьеров входа, навязыванию условий, а также использованию преимуществ асимметрии информации, что вызывает необходимость системного нормативного вмешательства» [18].

Краткий приведенный перечень исследований раскрывает различные аспекты платформенной экономики, показывает возникающие сетевые эффекты и давление крупных цифровых платформ на контрагентов в политике управления ассортиментом и поведенческой аналитики. Библиографическая контент-аналитика позволяет описать концептуальные схемы функционирования многосторонней цифровой платформы и проектирования процессов недопущения доминирования и недобросовестной конкуренции.

### **Зарубежная практика: основные положения отчета Competition Policy in Digital Markets**

Анализ отдельных антимонопольных кейсов в отношении платформ (Apple, Amazon и других) показывает, что в странах G7 используются превентивные регулирующие механизмы (*ex ante*) и по факту возникновения нарушения (*ex post*), которые миксуются в борьбе с злоупотреблениями платформ, обладающих рыночной властью. Отдельное внимание уделяется трансграничному воздействию решений, поскольку платформы применяют изменения именно в ответ на требования некоторых юрисдикций, что формирует координированную мировую экосистему. В публикациях Competition Policy in Digital Markets (2024 г.) и The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy (2022 г.) [40, 41], выпущенных OECD, подчеркивается важность

международного сотрудничества для балансирования между оперативным реагированием на злоупотребления и доктринальным комплексным регулированием.

В отчете The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy<sup>1</sup> анализируется, как традиционные методы оценки рыночной власти применимы на цифровом рынке, и предлагаются новые концептуальные инструменты, учитывающие особенности платформ: сетевые эффекты, масштабируемость, многоплатформенность пользователей и значение больших данных, в том числе персональных данных пользователей. Рассматриваются новые категории власти – «привратники, сила узкого горлышка/места и посредническая сила» (*gatekeepers, bottleneck power и intermediation power*), позволяющие формировать новые условия и стандарты более гибкого регулирования конкуренции на цифровых рынках [40].

Особенности правового регулирования экономического поведения цифровых платформ определяются активной динамикой товарных рынков, функционирование которых они обеспечивают. Такие рынки создают условия для появления крупных или доминирующих игроков, что способствует формированию тенденций к ухудшению конкурентных условий и нарушению прав пользователей крупных цифровых платформ.

Функционирование основных акторов цифровых платформ претерпевает серьезные изменения, субъектам малого и среднего предпринимательства становится всё сложнее выдерживать конкуренцию с крупными игроками, активно функционирующими на платформенных площадках, а также соблюдать условия, предъявляемые платформами. Формирование ассортимента на маркетплейсах требует анализа рынка, условий конкуренции и потребительских предпочтений. Небольшие

<sup>1</sup> "The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy" Background Note for OECD Competition Roundtable.

предприятия – селлеры площадок испытывают трудности в определении оптимальных товарных партий, им сложно оценить активность покупательского потока, прогнозные продажи и объективность обратной связи покупателей (рейтинги, отзывы). Операторы платформы формируют правила игры, по которым заинтересованные стороны взаимодействуют друг с другом и с самой платформой.

Базовым механизмом регулирования поведения пользователей на платформе является разработка внутренних политик и стандартов. Оферта может регулировать большинство общих положений для разных групп пользователей, как, например, условия размещения контента, порядок осуществления транзакций и другие аспекты взаимодействия на платформе, а договор между юридическим лицом, представляющим платформу, и продавцом в значительной мере регулируют их отношения, а также отношения клиента и продавца. Редакция внутренних политик позволяет оперативно реагировать на изменения в цифровой среде.

Каждая платформа обладает своими механизмами алгоритмического регулирования, которые используют алгоритмы для модерации контента, ранжирования информации и управления взаимодействием между пользователями. Алгоритмическое регулирование позволяет автоматизировать процессы контроля и обеспечения соблюдения установленных правил. Операторы платформ разрабатывают и внедряют механизмы саморегулирования, направленные на поддержание качества услуг и защиту прав пользователей. Такие механизмы могут включать кодексы поведения, системы рейтингов и отзывов, а также процедуры разрешения споров между участниками платформы. Оборот цифровых платформ постоянно растет, расширяется рынок электронной коммерции, что формирует новые предпочтения, тренды, процессы, а это, в свою очередь, обуславливает разработку и реализацию новых институтов, правил, регламентов.

## **Базовые теории платформенных рынков и анализ современного состояния цифровых платформ**

Для понимания принципов функционирования цифровых платформ и направлений развития их работы рассмотрим базовые теории платформенных рынков. Современные исследователи выделяют 6 базовых теорий, раскрывающих суть функционирования платформ и специфику основных процессов.

1. Теория двухсторонних рынков рассматривает цифровые платформы как ключевых посредников, которые соединяют и облегчают взаимодействие между двумя (или более) различными, но взаимозависимыми группами пользователей, такими как покупатели и продавцы. Суть взаимозависимости заключается в том, что ценность платформы для одной группы, например покупателей, принципиально зависит от количества и качества пользователей другой группы, например продавцов, и наоборот, что создает перекрестные сетевые эффекты. Классическими примерами таких платформ являются маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Amazon), транзакционные сервисы (Uber, Airbnb), платежные системы, рекламные площадки (Google, Яндекс). Ключевая задача оператора платформы в рамках этой теории – привлечь и удержать критическую массу пользователей с обеих сторон, часто используя сложные стратегии ценообразования (например, субсидирование одной стороны за счет другой через комиссии или рекламу). Исследования в рамках этой теории фокусируются на анализе того, как платформы устанавливают цены, структурируют правила взаимодействия, влияют на рыночную конкуренцию и динамику. Данные исследования помогают объяснить специфические проблемы, возникающие на таких рынках, включая риск злоупотреблений доминирующим положением платформой и сложности определения границ товарного рынка из-за его многосторонности. Понимание этой модели важно для разработки эффективных стратегий управления плат-

формой, ее монетизации, а также для формирования адекватного антимонопольного регулирования, учитывающего уникальную природу двухсторонних взаимодействий.

2. Теория сетевых эффектов отражает приращенную ценность платформы, увеличивающуюся с ростом числа ее пользователей, создающих положительную обратную связь. Часто успех многосторонних платформ зависит от силы сетевых эффектов, возникших вследствие функционирования платформы и групп-акторов. В этой модели каждый участник вносит свой вклад в создание общей ценности, что приводит к более качественным и востребованным продуктам и услугам. Ценность платформы для каждой из групп зависит от численности и качества остальных групп, представленных на платформе. Чем больше продавцов на маркетплейсе, тем шире ассортимент, представленный на платформе, и тем привлекательнее платформа для клиентов. Такие эффекты справедливы для любых многосторонних платформ: Авито, Дром, Яндекс.Маркет и другие.

Как иллюстрирует С. А. Яблонский, «анализ механизмов сетевых эффектов на примерах Avito и Яндекс.Маркет, показывает, как платформы создают ценность через взаимодействие групп пользователей» [30]. Исследование Д. О. Гусева фокусируется на факторах успеха продавцов на Wildberries и Ozon [7]. Авторы эмпирически подтверждают роль сетевых эффектов: рост числа покупателей увеличивает привлекательность платформ для продавцов, что ведет к расширению ассортимента и усилению позиций лидеров.

Сетевые эффекты можно количественно зафиксировать с помощью ряда маркирующих показателей, отражающих рост взаимной ценности между участниками платформы. К метрикам перекрестной зависимости сторон относятся:

- Среднее число активных пользователей (DAU/WAU/MAU), демонстрирующее динамику количества пользователей в определенный период времени.

- Число транзакций в расчете на одного пользователя, что иллюстрирует вовлеченность и активность пользователя.
- Уровень конверсии между группами (например, отношение просмотров карточек к количеству размещенных лотов или заказов).
- Коэффициент вовлеченности продавцов (доля активных из общего числа зарегистрированных).
- Средняя глубина взаимодействия (например, сколько продавцов в среднем рассматривает один покупатель или сколько покупателей охватывает предложение одного продавца).
- Показатель повторных покупок или возвратов пользователей, отражающий устойчивость связей внутри платформы.

Совокупность этих показателей позволяет не только отслеживать силу сетевого эффекта в динамике, но и выявлять точки роста для платформы. В условиях многостороннего рынка такие метрики становятся ключевыми при принятии решений о развитии продуктовой матрицы, интерфейсов и алгоритмических правил взаимодействия сторон.

3. Экономика больших данных (Big Data) фокусируется на использовании данных для улучшения пользовательского опыта и повышения эффективности платформы.

Ozon активно работает с персонализацией предложений и рекомендаций, а также с оптимизацией логистики. Платформа использует данные о покупках пользователей, поисковых запросах и поведении пользователей на сайте для создания персонализированных предложений. Например, алгоритмы машинного обучения анализируют историю покупок клиента и предлагают ему товары, которые имеют логическую связь с другими товарами и могут быть интересны клиенту.

Компания внедряет систему рекомендаций на основе анализа корзины покупателя, предлагая сопутствующие товары, которые чаще всего другие покупатели выбирают вместе с данными позициями. Работа по этому направлению обе-

спечивает вероятность покупки дополнительных товаров, увеличивая средний чек и удовлетворенность клиентов за счет подбора подходящих предложений, о которых клиенты иногда даже не догадывались. Ozon использует данные о местоположении складов, маршрутах доставки и времени обработки заказов для оптимизации своих логистических маршрутов. С помощью анализа актуальных потоков данных компания определяет наиболее эффективные маршруты доставки, минимизируя время пути до клиента и снижая транспортные расходы.

Wildberries использует большие данные для прогнозирования спроса на различные категории товаров. Анализируются сезонные тренды, новые тренды моды, погодные условия, поведение потребителей, и на основании этих данных компания оптимизирует запасы товаров на складах, чтобы избежать дефицита популярных позиций и минимизировать излишки менее востребованных товаров.

С использованием больших данных рассматривается оценка эффективности разных инструментов продвижения товаров на двух ведущих платформах [10]. В своем исследовании А. В. Батищев и Д. О. Гусев отмечают, что «продавцы на Ozon и Wildberries активно применяют разнообразные методы аналитики для повышения видимости и продаж, включая внутриплатформенную рекламу, оптимизацию карточек товаров и участие в акциях, что существенно влияет на рост их финансовых показателей» [3]. Результаты показывают, что грамотное использование таких инструментов, как рекламные кабинеты, рейтинговые механизмы, продвижение карточек, напрямую отражается на конкурентоспособности продавцов на маркетплейсах.

Баланс между широтой ассортимента и его рентабельностью – одно из ключевых противоречий для продавцов. Используемые цифровые алгоритмы формируют ценные данные, которые доступны самим платформам и ограниченному числу игроков рынка, что создает неравные конкурентные условия.

4. Теория экосистем рассматривает платформы как экосистемы, в которых взаимодей-

ствуют различные участники, включая разработчиков, пользователей и партнеров. Появление экосистем обусловлено «возникновением динамических многокомпонентных цифровых систем более высокого уровня сложности как нового способа экономической деятельности» [1, 2, 27–29]. Трансформация в цифровую экосистему дает компании возможность интегрировать разнообразные сервисы и продукты, создавая уникальные предложения для клиентов, повышая их лояльность. Экосистемный подход позволяет компаниям получать синергетический эффект от передачи данных о клиентах из одного цифрового сервиса в другой, обеспечивая бесшовную интеграцию и сохраняя лояльности клиентов за счет знакомого интерфейса и бренд-визуализации.

Примерами успешной реализации экосистемного подхода являются компании «Сбер», у которой функционирует более 50 продуктов и сервисов; компания «МТС» с более 30 продуктами; компания «Яндекс» с более чем 40 продуктами и направлениями на конец 2024 г. ВТБ запустил единую цифровую платформу «ВТБ Онлайн», объединяющую банковские услуги (кредиты, счета, инвестиции), страхование, туристические сервисы и маркетплейс партнерских товаров в одном приложении. На платформе ВТБ внедрена кросс-сервисная интеграция, например предложение специальных условий по кредитам при бронировании путешествий через VTB.Travel или скидки на товары маркетплейса при использовании премиальных банковских продуктов, что усиливает лояльность и монетизацию экосистемы.

Зарубежные компании, такие как Apple и Google, развивают экосистемы, объединяющие различные продукты и услуги. Например, Apple предлагает не только устройства, но и приложения, музыку, облачные сервисы и многое другое. У компании Google для физических лиц в аккаунте представлено более 40 продуктов и их число постоянно растет, для бизнеса представлена отдельная линейка продуктов, которая также динамично растет. Такой подход создает синергию, где пользовате-

ли остаются в рамках одной экосистемы, что увеличивает лояльность и способствует росту доходов компании, а также создает новые возможности для разработчиков и бизнеса.

5. Теория транзакционных издержек объясняет, как платформы снижают разные виды издержек за счет работы своих сервисов. При работе на маркетплейсах продавцы получают доступ к значительному количеству покупателей без значимых вложений в рекламу и гарантию безопасности сделки. На платформах Wildberries и Ozon продавцы платят комиссию за каждую продажу, что представляет транзакционные издержки, которые продавцы должны учитывать при установлении цен на свои товары.

В маркетплейсах, таких как Яндекс.Маркет, система отзывов и рейтингов помогает снизить транзакционные издержки, связанные с недобросовестными продавцами, а высокий рейтинг и положительные отзывы уменьшают неопределенность для покупателей, что снижает издержки на поиск надежного поставщика. Платформа постоянно совершенствует алгоритмы и активно мониторит качество товаров и услуг, что также влияет на транзакционные издержки.

Платформы обеспечивают набор сервисов для продавцов. Например, на платформах, таких как Avito, продавцы и покупатели могут заключать сделки без необходимости в сложных юридических контрактах. Однако в случае споров платформа предоставляет механизмы разрешения конфликтов, что снижает юридические транзакционные издержки и позволяет участникам рынка быстрее и эффективнее достигать соглашений.

Также есть эффекты снижения издержек для покупателей. В маркетплейсах, таких как Lamoda, пользователи получают доступ к большому количеству товаров и брендов. Платформа предоставляет фильтры и рекомендации, что снижает информационные издержки для покупателей, и пользователи могут быстро находить нужные товары, не тратя время на поиск в различных магазинах.

Снижение издержек времени поиска является одним из ключевых преимуществ цифровых платформ. Благодаря инструментам сортировки, интеллектуальным рекомендациям и персонализированной подборке товаров пользователи быстрее находят релевантные предложения среди множества позиций. Это особенно актуально в условиях перенасыщенного ассортимента, где традиционный поиск без платформенных механизмов сопровождается значительными временными затратами и рисками неполного выбора.

6. Динамическое ценообразование и конкуренция. Платформы конкурируют за пользователей и развиваются в условиях быстро меняющихся технологий и потребительских предпочтений, что подчеркивает важность инноваций, изменений и адаптации для сохранения своих позиций на рынке, обеспечивая гибкую ценовую политику. Платформы, такие как Airbnb и Uber, изменили традиционные отрасли – гостиничный бизнес и такси. Они предложили альтернативные модели, которые стали популярными благодаря удобству и доступности. Эти платформы не только создают новые рабочие места, но и стимулируют конкуренцию, заставляя традиционных игроков адаптироваться и улучшать свои услуги, что в конечном итоге приносит пользу потребителям.

Платформы электронной коммерции, такие как Amazon и Ozon, постоянно адаптируют свои предложения, основываясь на анализе данных о предпочтениях пользователей. Они внедряют новые технологии, такие как искусственный интеллект для персонализации покупок, что создает более эффективные и удобные условия для пользователей, увеличивая общий объем продаж и способствуя росту экономики.

Социальные сети конкурируют за внимание пользователей, предлагая новые функции, при этом постоянно продолжают наращивать количество пользователей. Эта конкуренция приводит к постоянному обновлению контента и улучшению пользовательского опыта. В результате пользователи получают



более разнообразные и интересные платформы, что способствует росту цифровой экономики и увеличивает рекламные доходы.

В. В. Муратовой и Е. Р. Шарко проанализированы факторы, влияющие на выбор предпринимателями модели дистрибуции товаров, с акцентом на использование маркетплейсов и модель прямых продаж (D2C). Авторы отмечают, «что в 2024 году рост числа новых селлеров на маркетплейсах замедлился из-за популяризации модели D2C. На основе опросов и анализа данных выявлены основные факторы, влияющие на выбор площадки самими продавцами при выходе в онлайн-торговлю. К таким факторам относятся размер аудитории и трафика маркетплейса, величина комиссий и логистических тарифов, качество аналитических инструментов для селлеров, а также наличие программ поддержки малого и среднего бизнеса. Отмечено, что Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет и другие лидеры конкурируют за привлечение новых продавцов, предлагая им выгодные условия сотрудничества» [19].

В исследовании Н. А. Крупенского представлен анализ российских маркетплейсов, в котором особый акцент сделан на продвижении региональных производителей на таких платформах. Авторы выявляют, что «выход на маркетплейсы открывает локальным компаниям доступ к широкой аудитории, но одновременно обостряет конкуренцию с крупными брендами. Отмечается необходимость специальных стратегий и мер поддержки, чтобы местные производители могли эффективно конкурировать на площадках Wildberries, Ozon и др.» [6].

В условиях динамической конкуренции крупные платформы часто инвестируют в стартапы, которые предлагают новые технологии или решения. Например, Google инвестирует в стартапы в области искусственного интеллекта и машинного обучения. Это не только способствует развитию новых технологий, но и создает новые рабочие места и возможности для роста в различных секторах экономики. По мнению П. С. Осеневой и Г. Ф. Юсуповой [20], «российские маркетплейсы имеют раз-

личные популярные товарные категории, что создает конкуренцию в различных сегментах рынка. Кроме того, присутствие на рынке глобального маркетплейса AliExpress стимулирует разнообразие предложений, что повышает интенсивность конкуренции на российском рынке маркетплейсов. Ключевыми особенностями являются политика транзакционных цифровых платформ в отношении франчайзи, открывающих ПВЗ (пункты выдачи заказов), а также разное происхождение инфраструктуры логистики» [20]. Таким образом, российский рынок маркетплейсов приобретает характеристики рынка дифференцированного продукта.

Рассмотрим ключевые взаимосвязи данных теорий. Развитие двухсторонних рынков обеспечивают усиление сетевых эффектов, а взаимозависимость групп (продавцы/покупатели) создает перекрестные сетевые эффекты. Например, рост продавцов на Wildberries приводит к расширению ассортимента, что усиливает приток покупателей.

Сетевые эффекты обеспечивают рост и накопление данных, которые, в свою очередь, усиливают управленческие решения по развитию платформенного бизнеса. Рост объемов данных для анализа, таких как DAU/MAU, конверсия, вовлеченность продавцов, повторные покупки и возвраты, дают основу для разработки и обучения рекомендательных алгоритмов, развития внутренней аналитики платформы и ее правил и регламентов работы.

Большие данные агрегируют актуальные знания и способствуют развитию платформенных экосистем. Анализ данных позволяет интегрировать такие сервисы, как кросс-продажи и персонализация. Например, «Сбер» использует данные о своих клиентах в других продуктах своей экосистемы и получает синергию работы банковских продуктов, страхования и маркетплейса.

Экосистемы обеспечивают снижение транзакционных издержек за счет работы в едином пространстве, что сокращает издержки поиска и взаимодействия с клиентом. Так, «ВКонтакте» запустили подписку VK Combo, которая



обеспечивает мгновенный доступ к музыке, фильмам, играм без отдельных оплат.

Использование сетевых эффектов и больших данных позволяет развивать динамическую конкуренцию – по сути, концентрация данных и пользователей ускоряет инновации. Маркетплейсы используют собранные данные о клиентах, покупках по категориям товара, об активностях продавцов.

Динамическая конкуренция стимулирует обновление двухсторонних рынков, поскольку технологическая гонка вынуждает компании искать более выгодные инструменты работы и внедрять инновации. Например, компания Uber в ответ на конкуренцию Bolt внедрила технологическое решение по упрощению оплаты для водителей, что привело к привлечению новых партнеров.

Взаимосвязь представленных теорий представлена на рисунке 1.

Данные теории формируют взаимосвязи, которые можно характеризовать как циклы усиления. Первый вариант – прямой цикл усиления, когда развитие двухсторонних рынков приводит к формированию и усилению сетевого эффекта, а это, в свою очередь, позволяет накапливать и обрабатывать большие данные. На основе данных импульс к развитию получают платформенные экосистемы,

что приводит к снижению транзакционных издержек и притоку новых пользователей. Например, Ozon демонстрирует рост платформы на 44% в 2023 г. и на 38% в 2024 г.<sup>1</sup>, в 2025 г. ожидается рост оборота на 40%<sup>2</sup>.

Второй вариант – обратная связь, когда динамическая конкуренция способствует развитию инноваций по алгоритмам выдачи и рекомендаций, что позволяет накапливать еще больше датасетов с данными о поведении покупателей и продавцов, что, в свою очередь, приводит к усилению сетевых эффектов и развитию двухсторонних рынков.

Рассмотрим особенности работы селлеров на маркетплейсах. Несмотря на большое количество открывающихся возможностей для продавцов при работе с маркетплейсами, малым предприятиям зачастую сложно зайти с товаром в конкретную товарную категорию с высокой конкуренцией и удержать ее на платформе, они не могут эффективно

<sup>1</sup> Ozon во II квартале нарастил оборот на 51% – до 958,4 млрд рублей // Интерфакс. 07.08.2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1040033> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> Герасимов И. Ozon повысил прогноз на 2025 год и ждет роста оборота на 40% // Интерфакс. 07.08.2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1040034> (дата обращения: 07.11.2025).

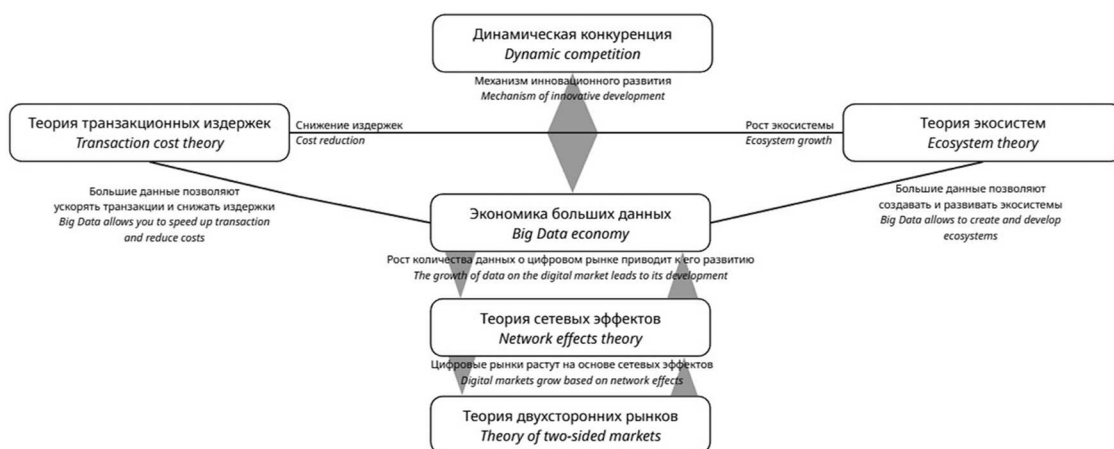


Рис. 1. Взаимосвязь базовых теорий платформенных рынков

Fig. 1. Interrelationship of basic theories of platform markets

реализовывать предпринимательский потенциал. Это обусловлено тем, что в настоящее время на маркетплейсах уже присутствует множество продавцов, что создает жесткую конкуренцию за внимание покупателей. Малые компании могут испытывать трудности в выделении своих товаров в огромном массиве каталога товаров и привлечении клиентов.

В 2021 г. ФАС России инициировала принятие Принципов взаимодействия участников цифровых рынков, в которых представлен «перечень рисков и возможных недобросовестных практик участников транзакционной платформы, недопустимость необоснованного ограничения самостоятельного поведения пользователей платформы. Включение в договоры формулировок, допускающих неограниченное усмотрение, чрезмерно расширительное толкование платформой, отсутствие четких и прозрачных правил рассмотрения обращений пользователей, отсутствие обязанности платформы обосновывать собственные действия по ограничению/блокировке пользователей и (или) ресурсов пользователей, принципы добросовестного поведения» [23].

**Таблица 3.** Анализ проблем взаимодействия субъектов рынка на цифровой платформе и выявленных нарушений ФАС России за 2019–2024 гг. (на основе статистики принятых решений)

Table 3. Analysis of the problems of interaction of market entities on the digital platform and the revealed violations of the FAS of Russia for 2019–2024 (based on decision statistics)

Проблема <i>Problem</i>	Объект нарушения (антимонопольное законодательство, Гражданский кодекс)  <i>Object of violation (antitrust legislation, Civil Code)</i>	Индикатор или описание проблемы  <i>Indicator</i>	Принятые решения ФАС РФ  <i>Decisions adopted by the FAS Russia</i>
Правила проведения акций	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (злоупотребление доминирующим положением – навязывание невыгодных условий контрагентам)	Добавление товара в акцию / распродажу путем установки скидки за счет продавца. Так, селлеры обнаруживают свои товары в промоакциях, на которые они не давали согласие	Два предупреждения в адрес доминирующих маркетплейсов направлены на создание условий, при которых участие в проводимых акциях, в том числе автоматических, возможно только при условии подтверждения от продавца <sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФАС выдала предупреждения Озон и Вайлдберриз // Федеральная антимонопольная служба. 04.02.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/33773> (дата обращения: 07.11.2025).

Продолжение таблицы 3

Демпинг	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (установление монопольно низких цен доминантом) и ст. 14 (недобросовестная конкуренция, создание преимуществ неценовыми методами)	Необычно большие скидки, цены ниже себестоимости товара на платформе	Два предписания маркетплейсам (Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет), возбужденные дела отсутствуют. Предписание: создать такие условия, при которых участие в скидочных акциях, в том числе и автоматических, возможно только при согласии и подтверждении продавца <sup>1</sup>
Паритет цен (требование одинаковой цены на всех каналах)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (навязывание условий договора доминирующей платформой)	Платформа обязывает продавца или партнера не устанавливать более низкую цену на других площадках (собственном сайте, конкурирующем маркетплейсе и т. д.). Признаки: в договоре/оферте есть условие о единой цене; платформа проводит мониторинг цен и применяет систему наказания за более низкую цену (снимает с продажи, ухудшает рейтинг товара)	Одно дело в смежной сфере онлайн-бронирования – Booking.com <sup>2</sup> . ФАС установила, что агрегатор Booking.com навязывал российским отелям условия обязательного «широкого и узкого паритета» цен, наличия номеров и условий во всех каналах продаж (метапоисковики, агентства, сайты отелей и др.) Отели не могли продавать номера дешевле вне платформы Booking.com. ФАС выдала предписание отменить в договорах с отелями пункты о паритете цен и условий. В августе 2021 г. ФАС по делу № 11/01/10-41/2019 (решение от 26.08.2021 № АД/115711-ДСП/20) признала Booking.com виновным и наложила оборотный штраф в 1,3 млрд руб. за злоупотребление доминированием
Злоупотребление доминирующим положением (иные формы)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (запрет доминирующим компаниям злоупотреблять положением). Формы: навязывание контрагентам невыгодных условий; устранение конкурентов; установление монопольно высоких цен; экономически или технологически необоснованный отказ от сделки и др.	Платформа с долей рынка >50% ограничивает возможности сторонних операторов или пользователей в своей экосистеме	Возбуждено три дела. В апреле 2024 г. ФАС обнаружила, что маркетплейс Wildberries навязывает продавцам «невыгодные условия договора». В оферте содержались положения о постоянно меняющихся тарифах на логистику и хранение, запрете размещать контакты продавцов и необоснованных штрафах. ФАС выдала Wildberries предупреждение и потребовала скорректировать договоры с продавцами <sup>3</sup>

<sup>1</sup> ФАС выдала предупреждения Ozon и Wildberries из-за условий распродаж // РБК. 05.02.2025. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/67a300109a7947ec194c8a35> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> ФАС России признала компанию Booking.com нарушившей антимонопольное законодательство // Федеральная антимонопольная служба. 21.12.2020. URL: <https://fas.gov.ru/news/31001> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>3</sup> ФАС предупредила Wildberries // Право.ру. 09.04.2024. URL: <https://pravo.ru/fas15/news/252503/> (дата обращения: 07.11.2025).

Продолжение таблицы 3

Дискриминация в поисковой выдаче (самопреференция)	«Закон о защите конкуренции», ст. 10 (запрет доминанту создавать дискриминационные условия). Нарушение принципа недискриминационного доступа к инфраструктуре (по аналогии с правилами недискриминационного доступа к объектам естественных монополий)	Платформа, выступающая посредником (например, интернет-поиск или маркетплейс), предпочтительно продвигает собственные товары или сервисы в результатах поиска/каталога, ущемляя конкурентов. Индикатор – собственные сервисы платформы занимают топ-позиции независимо от объективной релевантности. Конкуренты получают меньше трафика, хотя предоставляют аналогичные услуги	Возбуждено одно дело. По итогам жалоб ряда онлайн-сервисов в феврале 2021 г. ФАС признала, что «Яндекс» использует поисковую выдачу для продвижения собственных сервисов в ущерб конкурентам. Ведомство обязало «Яндекс» «прекратить предоставлять своим сервисам преимущества в поисковой выдаче» (в том числе Яндекс.Маркет, «Кинопоиск» и др.) и обеспечить равный доступ всех участников рынка к инструментам продвижения» <sup>1</sup>
Геоблокинг (региональная дискриминация пользователей)	Принципы единого экономического пространства РФ (свобода реализации товаров по всей территории) закреплены в ст. 8 Конституции РФ. Прямой нормы в законе о конкуренции нет, но при доминирующем положении может трактоваться как злоупотребление – ст. 10 (по общим основаниям)	Различие в доступности товаров/цен в зависимости от региона пользователя	Активное обсуждение проблемы в профильных чатах и СМИ; возбужденные дела отсутствуют.  В сентябре 2025 г. ФАС направила запрос крупнейшим онлайн-кинотеатрам (Okko, Ivi, Megogo и др.) с просьбой предоставить данные о программном обеспечении для защиты видеоконтента и уточнить, не вводились ли правообладателями ограничения трансляции контента по регионам РФ (включая Крым). Этот запрос был сделан для выявления возможных практик геоограничений цифрового контента <sup>2</sup>
Скрытые соглашения продавцов (картели на платформе)	«Закон о защите конкуренции», ст. 11 (запрет соглашений и скоординированных действий, ограничивающих конкуренцию). Особенно тяжким нарушением является картель (сговор конкурентов о ценах, разделе рынка и пр.)	Синхронные согласованные действия группы продавцов на платформе: одновременное повышение цен на одинаковые товары разными продавцами; единая политика скидок; агрессивные действия против конкурентов, не участвующих в соглашении (например, массовое занижение рейтингов, выкупа их товаров). Индикатор – одновременный рост цен у ряда независимых продавцов без объективных причин, коррелирующий с их коммуникацией вне платформы	Участники картеля объединились в общий чат в мессенджере.  Синхронно поднимали цены, контролировали соблюдение договоренностей, а также совместно действовали против продавцов, не поддерживавших антиконкурентный сговор: писали негативные отзывы, заказывали их товары в другие регионы или страны без выкупа и иными способами препятствовали работе конкурентов.  ФАС России пришла к выводу, что единообразная модель поведения продавцов направлена на извлечение прибыли путем ограничения конкуренции на товарном рынке.  27 участников сговора признаны нарушившими антимонопольное законодательство <sup>3</sup>

<sup>1</sup> ФАС возбудила дело против «Яндекса» за неисполнение требований по поисковой выдаче // ТАСС. 13.04.2021. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11137207> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> Плетнева С. ФАС попросила онлайн-кинотеатры предоставить данные о софте для защиты контента // Forbes. 11.09.2025. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/545681-fas-poprosila-onlajn-kinoteatry-predostavit-dannye-o-softe-dla-zasity-kontenta> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>3</sup> ФАС раскрыла картель продавцов наушников на маркетплейсах // Федеральная антимонопольная служба. 30.01.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/33760> (дата обращения: 07.11.2025).

Окончание таблицы 3

Контрафакт (продажа поддельных товаров на платформах)	«Закон о защите конкуренции», ст. 14 (недобросовестная конкуренция), в частности п. 14.4 – запрещена продажа товара с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности (товарного знака, дизайна и пр.) без согласия правообладателя. Также нарушение законов об интеллектуальной собственности (ГК РФ, ч. 4) и прав потребителей	Наличие на маркетплейсе товаров, нарушающих права интеллектуальной собственности (подделок). Признаки: многочисленные жалобы правообладателей на определенного продавца/товар; слишком низкая цена брендового товара (не соответствующая оригиналу); большое число возвратов/претензий из-за качества. Платформа может не сразу среагировать на появление контрафакта, что ведет к его распространению	За 2,5 года (2023 – июль 2025 г.) более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей <sup>1</sup>
---	--	--	--

<sup>1</sup> ФАС: более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/2392> (дата обращения: 07.11.2025).

Отсутствие возбужденных дел по некоторым видам нарушений не означает отсутствия проблемы – зачастую ФАС РФ сначала выносит предупреждения и добивается добровольного устранения нарушений (как в случаях с акциями и ценовым паритетом). Практика выдачи предупреждений крупным цифровым платформам Ozon и Wildberries и применение к случаям нарушений подробно рассмотрена А.А. Карапетян при анализе мер антимонопольного реагирования в отношении антиконкурентного поведения владельца цифровой платформы [11].

Важно отметить, что в изменяющихся условиях функционирования транзакционных платформ присутствуют как позитивные новации, направленные на обеспечение прав правообладателей товарных знаков<sup>1</sup>, так и правила, ставящие селлеров, субъектов малого предпринимательства, в сложные экономические, технологические и финансовые условия. Например, в августе 2025 г. в ФАС России стали поступать жалобы от представителей малого и среднего предпринимательства

в связи с изменением порядка работы с продавцами Ozon и Wildberries.

В рамках проактивного надзора Экспертный совет при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных технологий рассмотрел соответствие требованиям законодательства и принципам взаимодействия участников рынка нововведений в существующие регламенты. «Вайлдберриз стал применять новый индекс остатка товара, в соответствии с которым продавцы оказались вынуждены выбирать между включением товаров в скидочные автоакции и оплатой услуг хранения за каждую единицу товара по завышенному тарифу, а Озон изменил правила обработки возвратов товаров»<sup>2</sup>.

В 2024–2025 гг. наблюдается проактивный надзор ФАС за крупными платформами по вопросам использования персональных данных и результатов сетевого эффекта, аккумулированных в Big Data, установленных барьеров, в том числе геоблокинг, эксклюзивы, навязывание скидочных автоакций, требования о ценах, рейтинговые оценки, отзывы и др. Многие

<sup>1</sup> ФАС: более 9,6 млн карточек товаров заблокировано на маркетплейсах по жалобам правообладателей // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/srv/node/2392> (дата обращения: 07.11.2025).

<sup>2</sup> Новые правила для продавцов Вайлдберриз и Озон требуют пересмотра // Федеральная антимонопольная служба. 02.10.2025. URL: <https://fas.gov.ru/news/34245> (дата обращения: 07.11.2025).

из данных вопросов включены в разрабатываемое нормативное регулирование деятельности цифровых платформ (НП «Цифровая экономика», ФП «Нормативное регулирование цифровой среды»), институализированы правила игры и обеспечение конкуренции на динамично растущих рынках электронной торговли в соответствии с подписанным Федеральным законом от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», вступающим в силу в 2026 г. В нем законодательно закреплены основные аспекты контроля и регулирования деятельности цифровых платформ, устанавливаются требования к прозрачности правил работы цифровых платформ, порядку заключения договоров с партнерами и защите прав покупателей и продавцов. Кроме того, закон вводит механизмы недопущения действий, направленных на вытеснение других участников платформы, дискриминации селлеров со стороны платформы и государственного контроля для поддержания честной конкуренции в цифровой среде.

## Заключение

Несмотря на широкое представительство прикладных исследований, активный научный интерес ученых и практиков, остается потребность в создании комплексных теорий и методологических подходов, интегрирующих экономические, правовые, технологические и социально-поведенческие аспекты цифровой коммерции.

В ходе проведенного исследования систематизированы базовые теории функционирования цифровых платформ, определены особенности и специфический характер платформенного взаимодействия контрагентов на маркетплейсах, описаны особенности управления системой отношений в условиях влияния формирующихся сетевых эффектов.

Подтвердились отдельные положения высказанной гипотезы. Существует высокая зависимость селлеров от цифровой площадки, обусловленная сетевыми эффектами и по-

следствиями их влияния на поведение как потребителей, так и продавцов.

Сетевые эффекты, количественно измеряемые метриками DAU/MAU, конверсии и глубины взаимодействия, становятся основным источником конкурентного преимущества, однако одновременно создают высокие барьеры входа для новых участников.

Отмечено снижение свободы предпринимательского поведения селлеров в конкурентном поле участников цифровой площадки, что отражается в реализации со стороны платформы переговорной силы и рыночной власти (не всегда прозрачные условия реализации штрафов в отношении селлеров, политика редакции рейтингов, барьеры входа, приоритет в поисковой выдаче продукции собственного или кросс-маркетингового предложения, навязывание скидочных программ, банковского обслуживания и др.).

Критические проблемы функционирования маркетплейсов связаны с их рыночной властью и регуляторными вызовами. Во-первых, концентрация данных и алгоритмическое управление создают риски злоупотребления доминирующим положением, что проявляется в ценовой дискриминации (использование Big Data для персонализированного ценообразования); алгоритмической предвзятости (продвижение собственных товаров платформы в ущерб независимым продавцам); навязывании невыгодных условий (принудительное участие в акциях, требования ценового паритета). Статистика ФАС РФ (2019–2024 гг.) фиксирует рост таких нарушений, включая скрытые картели продавцов и блокировку конкурирующих сервисов.

Вместе с тем понимание со стороны селлеров свободы предпринимательства нередко сопровождается искажением в публичном деловом обороте прав и обязанностей, что отражается в многочисленных нарушениях в продаже контрафактной продукции, распространении ложных потребительских свойств о товаре и предложении товара с характеристиками, не соответствующими действующим стандартам качества, и др.



Кроме того, явно присутствуют факты недобросовестного конкурентного поведения при стимулировании и формировании со стороны селлеров информации обратной связи (отзывы рекомендации, лайки, дизлайки, рейтинги).

Селлер действует не только в условиях конкурентного онлайн-рынка, но и внутри экосистемы, регулируемой оператором маркетплейса и формирующейся вокруг многосторонних взаимодействий различных акторов цифровой платформы. Развитие рынка электронной коммерции и цифровых платформ влечет формирование новой практики работы, в которой каждая сторона старается создавать наиболее яркие маркетинговые решения, технологии SMM, ценовые предложения, что, с одной стороны, обеспечивает более рациональные и выгодные условия функционирования, а с другой – может приводить к различным нарушениям законодательства.

Как мы видим, выделяется три основных проблемных поля, которые попадают в сферу антимонопольного контроля: недобросовестное рыночное поведение селлеров, злоупотребления со стороны платформы в отношении селлеров и иных участников платформенного взаимодействия (рекламодатели, логисты, аналитики и пр.) и влияние внешних и внутренних сетевых эффектов на поведенческие решения и действия самих хозяйствующих субъектов и конечных потребителей.

Анализируя практику антимонопольного правоприменения, публикации по данной теме, а также используя самостоятельно проведенные исследования среди селлеров платформ, считаем важным аспектом исследовательского поля методологическую структуризацию сетевых эффектов, механизмов и инструментов их оценки для определения ценности и монетизации на смежных рынках, прямых и косвенных последствий для хозяйствующих субъектов – акторов правоотношений и конечных потребителей.

Малые и средние предприятия сталкиваются с асимметрией возможностей: зависимость от изменений алгоритмов ранжирования, высокие комиссии и конкуренция с вертикально интегрированными брендами платформ ограничивают их устойчивость.

Маркетплейсы трансформируют экономику, создавая новые возможности для конечных потребителей, субъектов предпринимательства и решения социальных задач и экономического роста, но усиливая риски концентрации рыночной власти на отдельных платформенных площадках. Дальнейшее развитие платформенной экономики зависит от синтеза технологической эффективности, учета социальных аспектов и адаптивного регулирования, учитывающего как глобальные тренды, так и национальные и региональные особенности рынков.

## Список литературы

1. Авдашева С. Б., Юсупова Г. Ф., Корнеева Д. В. Конкурентное законодательство в отношении цифровых платформ: между антитрастом и регулированием // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 61–86. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Авдашева С. Б., Хомик О. С., Чесноков В. С., Хлюпина В. А. Влияние эффекта масштаба рекомендательных систем на конкуренцию в секторах цифровых платформ // Проблемы прогнозирования. 2025. № 3 (210). С. 135–145. DOI: 10.47711/0868-6351-210-135-145.
3. Батищев А. В., Гусев Д. О. Анализ эффективности маркетинговых инструментов продвижения на маркетплейсах OZON и Wildberries // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 358–364.
4. Гагарина И. В., Епишов А. В. Антимонопольное регулирование «цифры»: время сменить парадигму // Конкуренция и право. 2023. № 5. URL: <https://e.cljournal.ru/1054424> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Гагарина И. В., Князева И. В. Государственная конкурентная политика Германии: ответы на вызовы цифровизации экономики, уроки для России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. № 38 (4). С. 551–580. DOI: 10.21638/spbu05.2022.404.

6. Крупенский Н.А. Цифровая торговля: текущее состояние и перспективы развития в России и странах – членах ЕАЭС // Торговая политика. 2020. № 1 (21). С. 15–24. DOI: 10.17323/2499-9415-2020-15-24.
7. Гусев Д.О., Батищев А.В. Анализ трендов в управлении торговым бизнесом на маркетплейсах России (OZON И WILDBERRIS) // Вестник Академии знаний. 2024. № 3 (62). С. 746–752.
8. Дехтярь И.Н. Нарушения антимонопольного законодательства в деятельности цифровых платформ // Вестник СГЮА. 2021. № 2 (139). С. 78–87. DOI: 10.24412/2227-7315-2021-2-78-87.
9. Егорова М.А., Кожевина О.В., Кинев А.Ю. Правовая защита конкуренции в условиях формирующихся цифровых рынков // Lex russica. 2021. Т. 74. № 2 (171). С. 40–49. DOI: 10.17803/1729-5920.2021.171.2.040-049.
10. Заева Е.А. О конкуренции алгоритмов, больших данных и первых цифровых кейсах // Федеральная антимонопольная служба. 17.11.2017. URL: <https://fas.gov.ru/content/interviews/2055> (дата обращения: 23.10.2024).
11. Карапетян А.А. Меры антимонопольного реагирования в отношении антиконкурентного поведения владельца цифровой платформы: российский и европейский опыт // Российское конкурентное право и экономика. 2025. № 2 (42). С. 80–91.
12. Карапетян А.А. Правовое регулирование деятельности цифровых платформ и антимонопольный контроль: практика применения // Российское конкурентное право и экономика. 2024. № 2 (38). С. 38–45. DOI: 10.47361/2542-0259-2024-2-38-38-45.
13. Ковалёв В.С. «Платформенная интеграция»: предпосылки для перехода к общей модели антимонопольного регулирования цифровых рынков в ЕАЭС // Российское конкурентное право и экономика. 2025. № 1 (41). С. 78–88.
14. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3 (57). С. 64–90.
15. Коваленко А.И. Сетевой эффект как признак доминирующего положения цифровых платформ // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 18–37. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
16. Князева И.В. Институциональный дизайн Порядка 220 в отношении цифровых и классических рынков // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 5–17. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17.
17. Князева И.В., Айтжанов А.Т., Бычкова Е.С. Цифровые платформы как объекты регулирования: проблемы совершенствования антимонопольного законодательства в государствах – членах ЕАЭС // Российское конкурентное право и экономика. 2021. № 4. С. 8–17. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-8-17.
18. Маслов А.О. Антимонопольное регулирование и цифровые платформы: дело Apple Inc. v. Perreer // Российское конкурентное право и экономика. 2020. № 4 (24). С. 52–59. DOI: 10.47361/2542-0259-2020-4-24-52-59.
19. Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 5. С. 172–199. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.
20. Осенева П.С., Юсупова Г.Ф. Конкуренция между маркетплейсами в России: роль модели взаимодействия с продавцами, покупателями и владельцами пунктов выдачи заказов // Финансы и бизнес. 2024. Т. 20. № 4. С. 135–158. DOI: 10.31085/1814-4802-2024-20-4-192-135-158.
21. Шайдуллин А.И. Влияние сетевых эффектов на цифровые платформы: теоретические положения и эмпирический анализ // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 401–429. DOI: 10.21638/spbu18.2024.303.
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.03.2024 № 340 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 24 марта 2022 г. № 448» // Официальный сайт Правительства России. URL: <http://government.ru/docs/all/152616/> (дата обращения: 15.08.2025).
23. Принципы взаимодействия участников цифровых рынков (утв. протоколом заседания Экспертного совета при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных

- технологий 22 сентября 2021 г.) // Федеральная антимонопольная служба. 17.02.2022. URL: <https://fas.gov.ru/p/protocols/1666> (дата обращения: 23.10.2024).
24. Трофимов О.В., Захаров В.Я., Фролов В.Г. Экосистемы как способ организации взаимодействия предприятий производственной сферы и сферы услуг в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. № 4 (56). С. 43–55.
25. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24149/page/1> (дата обращения: 02.08.2025).
26. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (дата обращения: 15.08.2025).
27. Шаститко А.Е., Павлова Н.С. Широкие перспективы и овраги конкурентной политики // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 5. С. 110–133. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-5-110-133.
28. Шаститко А.Е., Маркова О.А. Старый друг лучше новых двух? Подходы к исследованию рынков в условиях цифровой трансформации для применения антимонопольного законодательства // Вопросы экономики. 2020. № 6. С. 37–55. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
29. Шаститко А.Е., Паршина Е.Н. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 1 (55). С. 5–18.
30. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 4. С. 57–78.
31. Alstyne W. The 'Competition of the Market': 'Enter the Elephant!' (A Restatement of a Most Perplexing First Amendment Conundrum) // SSRN Electronic Journal. 2014. P. 1–11. DOI: 10.2139/ssrn.2438907.
32. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton, 2014. – 86 p.
33. Cusumano M., Yoffe D., Gawer A. The Future of Platforms. – In: The Next Age of Disruption. 2021. P. 125–146. DOI: 10.7551/mitpress/13768.003.0014.
34. Feizabadi J. Machine learning demand forecasting and supply chain performance // International Journal of Logistics Research and Applications. 2022. Vol. 25. No. 2. P. 119–142. DOI: 10.1080/13675567.2020.1803246.
35. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age // Organization & Management. 2021. Vol. 24. No. 1. P. 110–124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
36. Gorevaya E., Noskov N. Sustainable consumption and production development in the context of retail transformation influenced by digitization // E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 451. Article 02001. URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf\\_esmgt2023\\_02001/e3sconf\\_esmgt2023\\_02001.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf_esmgt2023_02001/e3sconf_esmgt2023_02001.html) (дата обращения: 15.08.2025).
37. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology // Harvard Business Review. 2004. Vol. 82. No. 3. P. 68–78.
38. Jacobides M., Cennamo Ca., Gawer A. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures // Research Policy. 2024. Vol. 53. No. 1. Article 104906. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104906.
39. Kar M. Market Power in Two-Sided Markets // Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2022. Vol. 14. P. 279–289. DOI: 10.52791/aksarayibid.1077967.
40. OECD. Competition Policy in Digital Markets: The Combined Effect of Ex Ante and Ex Post Instruments in G7 Jurisdictions. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 46 p. DOI: 10.1787/80552a33en.
41. OECD. The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy. – Background Note for OECD Competition Roundtable, 2022. – 44 p. DOI: 10.1787/c384e80fen.
42. Rahim A., Safin S.Z., Kheng L.K., Abas N., Ali S.M. Factors Influencing Purchasing Intention of Smartphone among University Students // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 37. P. 245–253. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30121-6.
43. Tiwana A. Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2013. – 302 p. DOI: 10.1016/C2012-0-06625-2.
44. Wu X., Jiang Li, Zhao X. Managing Quality in Two-sided Markets in the Presence of Provider Competition // Manufacturing & Service Operations Management. 2025. Vol. 27. No. 5. P. 1332–1682. DOI: 10.1287/msom.2023.0326.

### Сведения об авторах

Князева Ирина Владимировна, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, руководитель Центра исследования конкуренции и экономики Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск; профессор кафедры маркетинга и рекламы, Институт управления РАНХиГС, Москва, Россия, knyazeva-iv@ranepa.ru

Горевая Евгения Сергеевна, ORCID 0000-0001-9785-2506, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ), Новосибирск, Россия, Gorevayaes@yandex.ru

Носков Никита Сергеевич, ORCID 0009-0000-0341-0628, аспирант, кафедра менеджмента, Новосибирский государственный технический университет (НГТУ), Новосибирск, Россия, nikitano@bk.ru

### Конфликт интересов

Князева Ирина Владимировна является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 29.08.2025, рассмотрена 26.09.2025, принята 31.10.2025

### References

1. Avdasheva S. B., Yusupova G. F., Korneeva D. V. Competition Legislation Towards Digital Platforms: Choice between Antitrust and Regulation. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*=Public Administration Issues, 2022, no.3, pp.61-86 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-3-61-86.
2. Avdasheva S. B., Khomik O. S., Chesnokov V. S., Khlyupina V. A. Impact of the Scale Effect of Recommendation Systems on Competition in Digital Platform Sectors. *Problemy prognozirovaniya*, 2025, no.3(210), pp.135-145 (in Russian). DOI: 10.47711/0868-6351-210-135-145.
3. Batishev A. V., Gusev D. O. Nalysis of the Effectiveness of Marketing Promotion Tools on the Ozon and Wildberries marketplaces. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2024, no.1(51), pp.358-364 (in Russian).
4. Gagarina I. V., Epishov A. V. *Antimonopol'noe regulirovanie «tsifry»: vremya smenit' paradigm* [Antitrust Regulation of the "Digital": Time to Change the Paradigm]. *Konkurentsia i pravo*, 2023, no.5. Available at: <https://e.cljournal.ru/1054424> (accessed 07.11.2025).
5. Gagarina I. V., Knyazeva I. V. German State Competition Policy: Responses to the Challenges of Digitalization of the Economy, Lessons for Russia. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*=St. Petersburg University Journal of Economic Studies, 2022, no.38(4), pp.551-580 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu05.2022.404.
6. Krupenskiy N. Digital Trade: Current Status and Development Prospects in Russia and EAEU Countries. *Torgovaya politika*=Trade Policy, 2020, no.1(21), pp.15-24 (in Russian). DOI: 10.17323/2499-9415-2020-1-21-15-24.
7. Gusev D. O., Batishev A. V. Research of Trends in Trading Business Management on Russian Marketplaces (Ozon and Wildberries). *Vestnik Akademii znaniy*, 2024, no.3(62), pp.746-752 (in Russian).
8. Dekhtyar I. N. Violations of Antitrust Legislation in the Activities of Digital Platforms. *Vestnik SGYuA*, 2021, no.2(139), pp.78-87 (in Russian). DOI: 10.24412/2227-7315-2021-2-78-87.
9. Egorova M. A., Kozhevina O. V., Kinev A. Yu. Legal Protection of Competition in the Emerging Digital Markets. *Lex russica*, 2021, vol.74, no.2(171), pp.40-49 (in Russian). DOI: 10.17803/1729-5920.2021.171.2.040-049.
10. Zaeva E. A. *O konkurentsii algoritmov, bol'shikh dannykh i pervykh tsifrovyykh keisakh* [On Algorithmic Competition, Big Data, and Early Digital Cases]. *Federal'naya antimonopol'naya sluzhba*=Federal Antimonopoly Service, 17.11.2017. Available at: <https://fas.gov.ru/content/interviews/2055> (accessed 07.11.2025).
11. Karapetyan A. A. Antitrust Response Measures in Relation to the Anti-Competitive Behaviour of the Digital Owner of Digital Platform: Russian and European Experience. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2025, no.2(42), pp.80-91 (in Russian).
12. Karapetyan A. A. Legal Regulation of Digital Platforms and Antimonopoly Control: Application Practice. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2024, no.2(38), pp.38-45 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2024-2-38-38-45.

13. Kovalev V. S. "Platform integration": prerequisites for the transition to a common model of antimonopoly regulation of digital markets in the EAEU. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2025, no.1(41), pp.78-88 (in Russian).
14. Kovalenko A. I. Multisided platforms research problematic. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.3(57), pp.64-90 (in Russian).
15. Kovalenko A. I. Network effect as a sign of dominating position of digital platforms. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.18-37 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-18-37.
16. Knyazeva I. Institutional Design of the Order 220 in Relation to Digital and Classical Markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.6, pp.5-17 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-5-17.
17. Knyazeva I. V., Aytzhanov A. T., Bychkova E. S. Digital Platforms as Objects of Regulation: Issues of Development of Antitrust Legislation in the EAEU Member States. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economics, 2021, no.4, pp.8-17 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-8-17.
18. Maslov A. O. Antitrust and digital platforms in competition law: Apple Inc. v. Pepper case. *Rossiiskoe konkurentnoe pravo i ekonomika*=Russian Competition Law and Economy, 2020, no.4(24), pp.52-59 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2020-4-24-52-59.
19. Muratova V. V., Sharko E. R. Adapting the D2C Business Model for Marketplaces in E-Commerce Market: Determinants of Sellers' Choice. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*=Moscow University Economics Bulletin, 2024, vol.59, no.5, pp.172-199 (in Russian). DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9.
20. Oseneva P. S., Yusupova G. F. Competition between Marketplaces in Russia: Role of Model of Interaction with Sellers, Buyers and Owners of Pick-Up Points. *Finansy i biznes*=Finance and Business, 2024, vol.20, no.4, pp.135-158 (in Russian). DOI: 10.31085/1814-4802-2024-20-4-192-135-158.
21. Shaidullin A. I. The impact of network effects on digital platforms: theoretical positions and empirical analysis. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2024, vol.22, no.3, pp.401-429 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2024.303.
22. RF Resolution of the Government "On Amendments to Resolution of the Government of the Russian Federation of March 24, 2022, no.448" of March 20, 2024, no.340. Official Internet Resources of the Government of Russia. Available at: <http://government.ru/docs/all/152616/> (accessed 07.11.2025) (in Russian).
23. *Printsipy vzaimodeistviya uchastnikov tsifrovyykh rynkov (utv. protokolom zasedaniya Ekspertnogo soveta pri FAS Rossii po razvitiyu konkurentsii v oblasti informatsionnykh tekhnologii 22 sentyabrya 2021 g.)* [Principles of Interaction between Participants in Digital Markets (Approved by the Minutes of the Meeting of the Expert Council under the FAS Russia for the Development of Competition in the Field of Information Technology on September 22, 2021). *Federal'naya antimonopol'naya sluzhba*=Federal Antimonopoly Service, 17.02.2022. Available at: <https://fas.gov.ru/p/protocols/1666> (accessed 23.10.2024).
24. Trofimov O. V., Zakharov V. Ya., Frolov V. G. Ecosystems as a Method of Organizing the Interaction of the Production and Services Sectors in the Context of Digitalization. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki*, 2019, no.4(56), pp.43-55 (in Russian).
25. RF Federal Law "On Protection of Competition" of July 26, 2006, no.135-FZ. Official Internet Resources of the President of Russia. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24149/page/1> (accessed 02.08.2025) (in Russian).
26. RF Federal Law "On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation" of July 31, 2025, no.289-FZ. Official Internet Resources of the President of Russia. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (accessed 15.08.2025) (in Russian).
27. Shastitko A. Ye., Pavlova N. S. Wide prospects and ravines of competitive policy. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2018, vol.13, no.5, pp.110-133 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2018-5-110-133.



28. Shastitko A. Ye., Markova O. A. An old friend is better than two new ones? Approaches to market research in the context of digital transformation for the antitrust laws enforcement. *Voprosy ekonomiki*, 2020, no.6, pp.37-55 (in Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2020-6-37-55.
29. Shastitko A., Parshina E. Two-sided markets: the subject matter specification. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2016, vol.10, no.1, pp.5-18 (in Russian).
30. Yablonsky S. A. *Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki* [Multisided Platforms and Markets: Key Approaches, Concepts and Practices]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2013, vol.11, no.4, pp.57-78.
31. Alstyne W. The 'Competition of the Market': 'Enter the Elephant!' (A Restatement of a Most Perplexing First Amendment Conundrum). *SSRN Electronic Journal*, 2014, pp.1-11. DOI: 10.2139/ssrn.2438907.
32. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, W. W. Norton, 2014, 86 p.
33. Cusumano M., Yoffe D., Gawer A. The Future of Platforms. In: *The Next Age of Disruption*, 2021, pp.125-146. DOI: 10.7551/mitpress/13768.003.0014.
34. Feizabadi J. Machine learning demand forecasting and supply chain performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2022, vol.25, no.2, pp.119-142. DOI: 10.1080/13675567.2020.1803246.
35. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Organization & Management*, 2021, vol.24, no.1, pp.110-124. DOI: 10.1080/14479338.2021.1965888.
36. Gorevaya E., Noskov N. Sustainable consumption and production development in the context of retail transformation influenced by digitization. *E3S Web of Conferences*, 2023, vol.451, article 02001. Available at: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf\\_esmgt2023\\_02001/e3sconf\\_esmgt2023\\_02001.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/88/e3sconf_esmgt2023_02001/e3sconf_esmgt2023_02001.html) (accessed 15.08.2025).
37. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 2004, vol.82, no.3, pp.68-78.
38. Jacobides M., Cennamo Ca., Gawer A. Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, 2024, vol.53, no.1, article 104906. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104906.
39. Kar M. Market Power in Two-Sided Markets. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2022, vol.14, pp.279-289. DOI: 10.52791/aksarayibd.1077967.
40. OECD. *Competition Policy in Digital Markets: The Combined Effect of Ex Ante and Ex Post Instruments in G7 Jurisdictions*. Paris, OECD Publishing, 2024, 46 p. DOI: 10.1787/80552a33en.
41. OECD. The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy. *Background Note for OECD Competition Roundtable*, 2022, 44 p. DOI: 10.1787/c384e80fen.
42. Rahim A., Safin S. Z., Kheng L. K., Abas N., Ali S. M. Factors Influencing Purchasing Intention of Smartphone among University Students. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol.37, pp.245-253. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30121-6.
43. Tiwana A. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Burlington, Morgan Kaufmann, 2013, 302 p. DOI: 10.1016/C2012-0-06625-2.
44. Wu X., Jiang Li, Zhao X. Managing Quality in Two-sided Markets in the Presence of Provider Competition. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2025, vol.27, no.5, pp.1332-1682. DOI: 10.1287/msom.2023.0326.

### About the authors

*Irina V. Knyazeva*, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Management Department, Head of Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – Branch of RANEPA, Novosibirsk; Professor at Marketing and Advertising Department, Institute of Management of RANEPA, Moscow, Russia, [knyazeva-iv@ranepa.ru](mailto:knyazeva-iv@ranepa.ru)

*Evgeniya S. Gorevaya*, ORCID 0000-0001-9785-2506, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Management Department, Novosibirsk State Technical University (NSTU), Novosibirsk, Russia, [Gorevayaes@yandex.ru](mailto:Gorevayaes@yandex.ru)

*Nikita S. Noskov*, ORCID 0009-0000-0341-0628, Postgraduate, Management Department, Novosibirsk State Technical University (NSTU), Novosibirsk, Russia, [nikitano@bk.ru](mailto:nikitano@bk.ru)

### Conflict of interest

Irina V. Knyazeva is a member of the editorial board of the journal.

Received 29.08.2025, reviewed 26.09.2025, accepted 31.10.2025



DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-33-50

# Структурные альтернативы стабилизации цен на товарных рынках

А. А. Курдин<sup>1\*</sup>, К. А. Ионкина<sup>1</sup>

<sup>1</sup>МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

\*aakurdin@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена выработке подходов к государственному регулированию товарных рынков с целью стабилизации цен в периоды ценовых шоков. Авторы систематизируют меры государственного регулирования, применявшиеся в российской и мировой практике для преодоления ценовых шоков, включая внешнеторговые ограничения, меры фискального характера, товарные и закупочные интервенции. Особое внимание уделяется политике развития биржевого сегмента товарных рынков как потенциально проконкурентного инструмента отладки рыночных механизмов, акцент на который делает ФАС России в рамках достижения среднесрочных задач конкурентной политики, пытаясь формировать систему национальных ценовых индикаторов. Следуя идеологии оценки регулирующего воздействия, авторы идентифицируют шесть ключевых критериев для сравнения альтернатив регулирования рынков, включая стабильность цен, надежность поставок, минимизацию затрат для госбюджета и трансакционных издержек для участников рынка, поддержку отечественных отраслей и технологические возможности. По этим критериям авторы сопоставляют десять основных альтернатив и приходят к выводу, что налаживание системы ценовых индикаторов, позволяющих оперативно и обоснованно применять меры антимонопольного реагирования, показывает хороший баланс выгод и издержек, но эти индикаторы не должны универсально сводиться к биржевым котировкам. Само по себе биржевое ценообразование необязательно обеспечивает стабильность цен, может создавать дополнительные издержки для участников рынка за счет нарушения долгосрочных производственно-сбытовых цепочек и не всегда является обоснованным с учетом свойств сырьевых товаров. Альтернативные механизмы – демпфер, интервенции, запреты на экспорт – могут быть лучше с точки зрения быстрой стабилизации, но дают негативные эффекты в части стимулов для производителей и/или бремени для госбюджета.

**Ключевые слова:** ценообразование, ценовые шоки, экспортные ограничения, демпфер, товарные интервенции, закупочные интервенции, биржа, антимонопольная политика, конкурентная политика

**Для цитирования:** Курдин А. А., Ионкина К. А. Структурные альтернативы стабилизации цен на товарных рынках // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 33–50. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-33-50

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).

© Курдин А. А.,  
Ионкина К. А., 2025.

# Structural Alternatives for Price Stabilization in Commodity Markets

A. Kurdin<sup>1\*</sup>, K. Ionkina<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

<sup>\*</sup>*aakurdin@gmail.com*

**Abstract.** The article is devoted to the development of approaches to state regulation of commodity markets in order to stabilize prices during periods of price shocks. The authors systematize the measures of state regulation used in Russian and world practice to overcome price shocks, including foreign trade restrictions, fiscal measures, commodity and purchasing interventions. Particular attention is paid to the policy of development of the exchange segment of commodity markets as a potentially pro-competitive tool for improving market mechanisms, the emphasis on which is made by the FAS of Russia as part of achieving medium-term objectives of competition policy, trying to form a system of national price indicators. Following the ideology of regulatory impact assessment, the authors identify six key criteria for comparing alternatives of market regulation, including price stability, reliability of supply, minimization of costs for the state budget and transaction costs for market participants, support for domestic industries, and technological capabilities. According to these criteria, the authors compare ten main alternatives. They come to the conclusion that the establishment of a system of price indicators that allow for the prompt and reasonable application of antitrust response measures shows a good balance of benefits and costs, but these indicators should not be universally reduced to exchange quotations. Exchange pricing alone does not necessarily ensure price stability, can create additional costs for market participants by disrupting long-term supply chains, and is not always justified by the characteristics of commodities. Alternative mechanisms – damper, interventions, export bans – may be better in terms of rapid stabilization, but they bring negative effects in terms of incentives for producers and/or burdens on the state budget.

**Keywords:** pricing, price shocks, export restrictions, damper, commodity interventions, purchasing interventions, stock exchange, antitrust policy, competition policy

**For citation:** Kurdin A., Ionkina K. Structural Alternatives for Price Stabilization in Commodity Markets. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.33-50 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-33-50

© Kurdin A.,  
Ionkina K., 2025.

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).

## Введение



Одной из проблем, привлекающих большое общественное внимание не только в российской, но и в мировой эко-

номике в последние годы, стали эпизоды быстрого роста цен на отдельных товарных рынках, в частности на рынках сырьевых товаров. Проблема приобрела остроту в связи

с периодами серьезного всплеска инфляции как в ряде зарубежных экономик, так и в России, хотя эти инфляционные пики зачастую были обусловлены в первую очередь макроэкономическими или даже политическими, а не отраслевыми факторами. Тем не менее высокая инфляция заставляет регуляторов болезненно относиться к стабилизации цен на товарных рынках, особенно по тем товарам и товарным группам, которые вносят существенный вклад в динамику цен с учетом производственно-сбытовых цепочек.

В этой статье мы постарались кратко суммировать те меры, которые применяются регуляторами для стабилизации цен в сложных ситуациях, с фокусом на российские товарные рынки (в основном рынки сырьевых товаров) и на те ситуации, которые наблюдались там в последние годы. Наша цель – определить структурные альтернативы такой стабилизации, выявить факторы выбора между ними в зависимости от особенностей товарного рынка, отраслевой и макроэкономической ситуации.

В первом приближении нами выделено около десяти дискретных институциональных (структурных) альтернатив вводимого регулирования – «приблизительность» обусловлена тем, что их можно рассматривать более или менее детализированно, а также тем, что порой они не являются альтернативами в строгом смысле слова и могут быть реализованы в комплексе. Особый акцент сделан на механизмы биржевой торговли, поскольку ФАС России в рамках реализации Национального плана развития конкуренции и федерального проекта «Развитие конкуренции» рассматривает расширение биржевой торговли, в том числе принудительное, за счет ввода нормативов по отгрузке тех или других товаров на биржу, в качестве одного из ключевых инструментов конкурентной политики на этих рынках, который в том числе должен способствовать установлению экономически обоснованных конкурентных цен, предотвращать их дестабилизацию с позиций монополистического поведения.

Мы идентифицировали также шесть важнейших критериев для сопоставления альтернатив, поскольку действуем в русле логики оценки регулирующего воздействия, предполагающей необходимость этого шага [1]. Эти критерии основаны на защите позиций разных стейкхолдеров, включая потребителей, производителей и государство, а также минимизации негативных внешних эффектов от нестабильности цен.

В следующем разделе этой работы кратко обозначено русло предшествующих исследований, которому мы следуем; далее приведены иллюстративные эпизоды ценовой нестабильности на важных рынках сырьевых товаров, отдельные предпринятые меры и позиции регуляторов; затем мы более подробно говорим о структурных альтернативах, а в заключении представляем выводы и рекомендации.

## Обзор литературы

Подходы к регулированию рынков претерпели существенную трансформацию в последние десятилетия. Наряду с прямым регулированием в ряду альтернатив государственной экономической политики появились формы косвенного регулирования, основанные на рыночных механизмах, включая как настройку специальных механизмов ценообразования, так и фискальных механизмов, способствующих обеспечению нужного рыночного равновесия [2].

Одновременно с этим в развитых, а потом и в развивающихся странах получила широкое распространение методика оценки регулирующего воздействия, одним из ключевых элементов которой является сравнение дискретных институциональных альтернатив. При этом ОЭСР – флагман внедрения этой методики – отмечает, что ОРВ направлена на выбор лучшего (с точки зрения максимизации общественного благосостояния) варианта реализации политики, даже если этот вариант будет предполагать отказ от вмешательства государства [3]. Впрочем, как справедливо

отмечает С. Veljanovski [2], государство даже при вроде бы рыночном варианте продолжает играть большую роль, определяя налоговые ставки или распределение прав. Тем не менее наличие альтернатив государственного вмешательства требует их сопоставления при принятии решений.

Как справедливо отмечают исследователи Всемирного банка в монографии под редакцией J. Baffes и P. Nagle [4], нестабильность сырьевых цен сильно влияет на национальные экономики, особенно в развивающихся странах, причем по различным каналам. Это приводит к попыткам сглаживания ценовых шоков в том числе за счет фискальных мер (например, субсидирования цен для уязвимых групп) либо внешнеторговых ограничений, которые, по мнению авторов, в длительном периоде рискованны и менее предпочтительны: первые дорого обходятся бюджету, а вторые еще более усугубляют проблемы мировой конъюнктуры.

Таким образом, у правительств возникает проблема выбора наилучшего из доступных инструментов сглаживания ценовых шоков на сырьевых рынках (в том числе в рамках ОПВ). В этой сфере уже накоплен заметный багаж исследований, в особенности после кризиса 2008 г. с его сырьевыми шоками, прежде всего в продовольственной сфере. К примеру, S. Akter в рамках метаисследования продемонстрировала, что эффекты экспортных ограничений на внутренние цены противоречивы, при этом они ухудшают инвестиционный климат в отрасли, угрожая тем самым ее долгосрочному развитию, а сохранение благосостояния производителей возможно лишь при наращивании дорогостоящих для бюджета программ их поддержки [5]. M. Torego в рамках систематизации рекомендаций международных организаций и опыта их реализации – применительно именно к продовольственным рынкам – выделил в том числе такие меры стабилизации рынков и повышения доступности товаров, как снижение пошлин и косвенных налогов, ограничение экспорта, раз-

витие региональной торговли, использование стратегических резервов, различные формы субсидирования потребителей и поставщиков, прямое регулирование цен, а также развитие специальных контрактных механизмов для риск-менеджмента (в частности, срочных контрактов – деривативов) [6]. Говоря об отдельных рынках и странах, I. Djuric и соавторы на примере Сербии рассчитали, что экспортные ограничения на вывоз зерна не помогли снизить внутренние цены, а попытки государственных интервенций на рынке только усугубили его нестабильность [7]. J. Berger и соавторы применительно к ЕС и рынку кукурузы определили, что внешнеторговые пошлины всё же позволили повысить стабильность цен на внутреннем рынке, но привели к ее снижению на стороне поставщиков [8].

Среди событий последнего времени необходимо отметить экономические колебания периода пандемии, которые обострили проблемы нестабильности на ряде рынков, включая не только продовольственные рынки, но и рынки медицинских товаров – и в попытках сдерживать цены правительства прибегли к разным мерам, в том числе к экспортным ограничениям – этот опыт суммирован в монографии COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work. В целом результат большинства разработок сводится к критике внешнеторговых ограничений как инструмента сглаживания ценовых колебаний, если принять во внимание негативное воздействие на производителей, зарубежных торговых партнеров (которые, в свою очередь, могут предпринять ответные меры по ограничению поставок и «раскачать» другие товарные рынки) и краткосрочный характер влияния на конъюнктуру. При этом рассматривается и более широкий круг инструментов, включая, например, определение внутренней цены с применением налоговых мер для ее достижения – фактически речь идет о подобию российского демпфера для нефтепродуктов [9]. Существуют и разработки, связанные с оценкой изменения самого механизма проведения

торговли в качестве фактора стабилизации/дестабилизации цен. Так, N. Sobti показывает, что в Индии запрет на торговлю сырьевыми деривативами на сельхозрынках (пшеницы, сахара и каучука) привел лишь к росту волатильности спотовых цен [10].

Список подобных работ может быть намного расширен, но в целом и этой выборки нам достаточно, чтобы определить спектр мер по стабилизации рынков, которые надо иметь в виду. Все они сопровождаются достаточно противоречивыми эффектами, особенно с учетом разных временных горизонтов – даже краткосрочная стабилизация может привести к дестимулированию производства или импорта в длительном периоде с соответствующим усугублением рисков в будущем.

### Ценовая нестабильность в России, ее факторы и институциональная реакция

Цены на ряд важнейших сырьевых товаров в России в последние годы периодически преодолевали эпизоды нестабильности по раз-

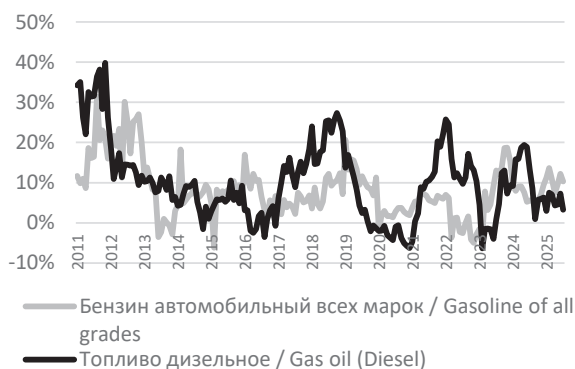
ным причинам – и рыночным, и политическим, и регуляторным.

Одним из ключевых примеров остаются рынки моторного топлива (бензина и дизельного топлива). На них эпизоды стремительного роста цен за последние 15 лет пришлись на 2011–2012, 2017–2018, 2021 и 2023–2024 гг. (рис. 1).

Реакция российских правительств на эти ситуации была различной. Точнее сказать, российские власти представили целый ряд реакций. В июле 2011 г. ФАС России совместно с Ростехнадзором и Росстандартом заключила набор четырехсторонних соглашений с рядом вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК). Эти соглашения предполагали, что ВИНК осуществляют инвестиции в модернизацию нефтепереработки и благодаря этому смогут нарастить поставки моторного топлива на внутренние рынки России. В случае невыполнения планов ФАС России получала бы основания для активации мер антимонопольного преследования. Наоборот, при выполнении соглашений компании де-факто могли рассчитывать на антимонопольный

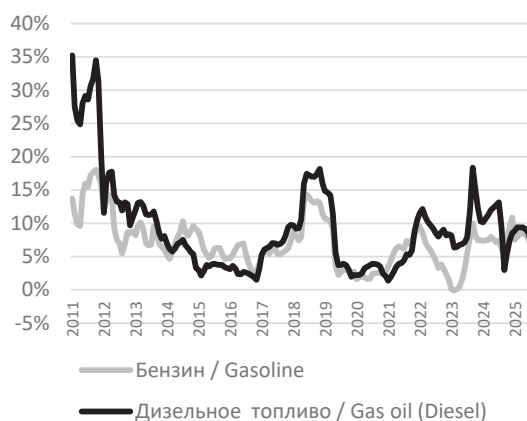
#### Цены приобретения промышленными организациями

##### *Purchase prices by industrial organizations*



#### Потребительские цены

##### *Consumer prices*



Источник: Росстат.

**Рис. 1.** Приросты средних цен на моторное топливо в России за предшествующие 12 месяцев, %

**Fig. 1.** Increase in average prices for motor fuel in Russia over the previous 12 months, %

иммунитет, а также на отсрочку выполнения требований действовавших тогда программ по переходу на производство моторного топлива более высоких экологических классов<sup>1</sup>. Однако это были меры длительного периода воздействия. В краткосрочной перспективе для стабилизации цен этого было недостаточно, и правительство применило запрительно высокие (заградительные по сути) экспортные пошлины на вывоз бензина. Также в 2011 г. ФАС России инициировала третью волну антимонопольных дел против ВИНК, чтобы дестимулировать их агрессивную ценовую политику на внутренних рынках<sup>2</sup>.

В 2013 г., в период относительного спокойствия на рынках моторного топлива, ФАС России и Минэнерго России прибегли к еще одному регуляторному инструменту: они издали совместный приказ, устанавливающий минимальные объемы отгрузки моторного топлива на биржу (в процентах от общего объема производства компании). Однако эта мера, направленная на развитие оптового биржевого рынка и формирование бенчмарка цены, хотя и привела со временем (в том числе по мере повышения норматива) к росту объемов продаж, но отнюдь не гарантировала ценовой стабильности<sup>3</sup>.

В ходе следующего пика цен в 2017–2018 гг. правительство прибегло уже непосредственно к «ручному» регулированию цен.

В конце октября 2018 г. властями было собрано совещание с участием ВИНК, на котором им было рекомендовано отказаться от повышения цен на топливо в 2018 г., а впоследствии ограничиваться уровнем инфляции под угрозой введения заградительных экспортных пошлин<sup>4</sup>. Позднее, в 2019 г., на смену «ручному» решению пришел автоматический стабилизатор – топливный демпфер, фактически обеспечивающий бюджетную компенсацию выпадающих доходов компаний при отказе от экспорта на премиальные зарубежные рынки в пользу внутреннего рынка (и наоборот, предполагающий выплаты со стороны компаний в бюджет, если премиальным рынком становится внутренний, что, впрочем, бывает крайне редко, хотя и случилось в период пандемии в 2020 г.).

В следующий кризисный период роста цен, в 2023 г., российские власти приняли двойственную политику относительно демпфера, временно сократив выплаты по нему вдвое. Впрочем, это усугубило кризис поставок, и в итоге пришлось не только возвращать демпфер в полном объеме, но и прибегнуть к временному запрету на экспорт бензина и дизельного топлива<sup>5</sup>, который в конце года ослабили, но в 2024–2025 гг. власти несколько раз вводили частичный или полный запрет на экспорт нефтепродуктов<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Бензин: соглашение ради стабилизации // Интерфакс. 21.07.2011. URL: <https://www.interfax.ru/business/200298> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>2</sup> Заградительная пошлина на экспорт бензина продлена до августа // РБК. 17.06.2011. URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/06/2011/5703e8949a79477633d343f9> (дата обращения: 22.10.2025); 2011: Рынок топлива – качество против количества // Интерфакс. 01.01.2012. URL: <https://www.interfax.ru/business/224711> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>3</sup> Совместный приказ ФАС России и Минэнерго России, утвердивший минимальную величину продаваемых на бирже нефтепродуктов и требования к биржевым торгам (зарегистрирован в Минюсте России) // ФАС России. 18.06.2013. URL: <https://fas.gov.ru/news/7849> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>4</sup> Повышение отменяется. Власти и нефтяники договорились по ценам на бензин // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5745993> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>5</sup> Савенкова Д. Правительство определило новые меры для сдерживания цен на бензин и дизтопливо // Ведомости. 06.10.2023. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/10/06/999229-meri-snizheniya-tsen> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>6</sup> Черных С. Каким был 2024 год для российской нефтегазовой отрасли // Ведомости. 24.12.2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/analytics/trends/articles/2024/12/23/1083310-kakim-bil-2024-god-dlya-rossiiskoi-neftegazovoi-otrasli> (дата обращения: 22.10.2025); Власти РФ продлят до конца года запрет на экспорт бензина // РБК. 25.09.2025. URL: <https://www.interfax.ru/business/1049261> (дата обращения: 22.10.2025).



Еще один рынок с активными ценовыми колебаниями и интенсивным вмешательством государства – рынок пшеницы. Здесь наиболее серьезная нестабильность относится к периодам 2011–2013 и 2018–2019 гг. – проблемы связаны прежде всего с характеристиками урожайности (рис. 2).

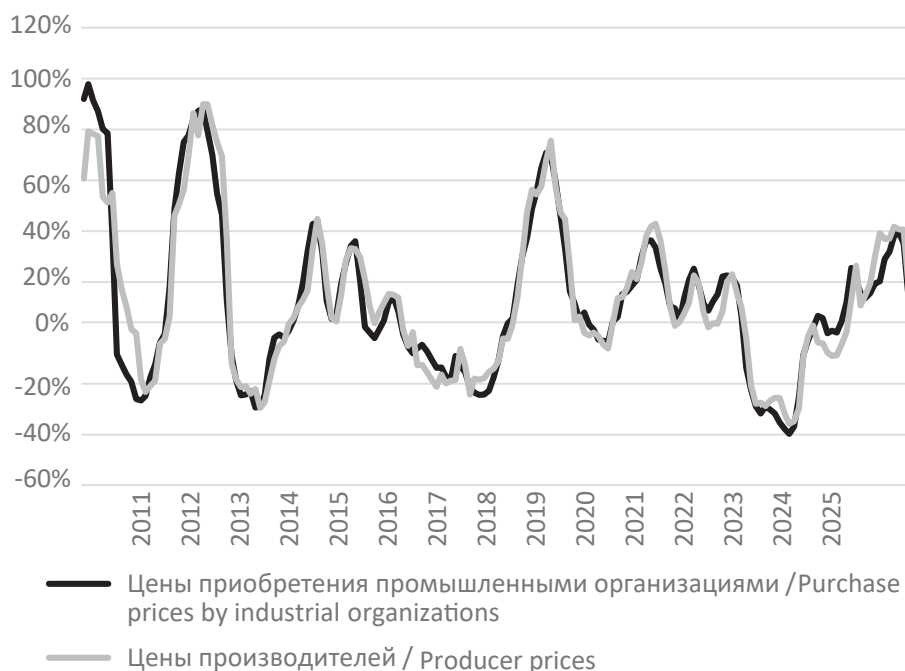
На этом рынке есть специальный механизм стабилизации – механизм товарно-закупочных интервенций, то есть изъятия или пополнения государственного запаса в рамках системы аукционов. И этот механизм был использован: если в 2008–2010 и 2014–2017 гг. ежегодно осуществлялись в основном, а чаще и исключительно закупочные интервенции, то в 2011–2013 гг. объемы товарных интервенций (то есть продаж зерна из госзапаса) кратно превысили объем закупочных, а в 2018–2019 гг. проводились только товарные интервенции [11]. Помимо

этого, действовал и механизм экспортных ограничений: с середины 2010 до середины 2011 г. был запрещен экспорт зерна<sup>1</sup>. К использованию инструмента запрета, пусть и частичному (в отношении твердой пшеницы), государство вернулось в 2023 г.<sup>2</sup>, впрочем, до этого, в 2020 г., был введен в действие более гибкий механизм экспортных квот на зерно, в том числе на пшеницу<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 2011: цена аграрных рекордов // Интерфакс. 27.12.2011. URL: <https://www.interfax.ru/business/224037> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>2</sup> Добрунов М. Правительству предложили запретить экспорт зерновых из России // РБК. 28.11.2023. URL: <https://www.rbc.ru/business/28/11/2023/656548c09a7947e04777495d> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>3</sup> Квота на экспорт пшеницы из РФ в 2025 г. освоена на 83% // Финмаркет. 01.07.2025. URL: <https://www.finmarket.ru/news/6426956> (дата обращения: 22.10.2025).



Источник: Росстат.

**Рис. 2.** Приросты средних цен на пшеницу в России за предшествующие 12 месяцев, %

Fig. 2. Increase in average wheat prices in Russia over the previous 12 months, %



Источник: Росстат.

**Рис. 3.** Приросты средних цен производителей на горячекатаный стальной прокат в России за предшествующие 12 месяцев, %

Fig. 3. Increase in average producer prices for hot-rolled steel products in Russia over the previous 12 months, %

На рынке пшеницы также существуют биржевые механизмы, но обязательства поставщиков или покупателей по участию в биржевой торговле отсутствуют, и объемы этих торгов весьма невелики относительно национального рынка пшеницы в целом, хотя развитие организованной торговли (в данном случае – на Московской бирже) и рассматривается властями как важный аспект формирования системы национальных ценовых индикаторов, и для поддержки в 2025 г. рассматриваются дополнительные стимулы, например повышение приоритетности при железнодорожных перевозках<sup>1</sup>.

На рынках металлопродукции крайне сложным в плане нестабильности цен выдался 2021 г.: на фоне высоких мировых цен случил-

ся резкий скачок стоимости металлов внутри страны (один из примеров – динамика цены на стальной горячекатаный прокат, показанная на рисунке 3).

Реакцией властей на это стало введение временных экспортных пошлин с обещанием сформировать впоследствии механизм стабилизации внутренних цен. Но в итоге вместо такого механизма на металлургов был распространен налог на добычу полезных ископаемых, как будто приоритетом государства в данном случае оказались не столько внутренние рынки, сколько собственные фискальные задачи<sup>2</sup>. Существуют и биржевые

<sup>1</sup> Ильюшенков Д. Купленное на бирже зерно повезут по железной дороге в приоритетном порядке // Ведомости. 23.10.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2025/10/23/1149077-kuplennoe-na-birzhe-zerno-povezut-po-zheleznoi-doroge> (дата обращения: 22.10.2025).

<sup>2</sup> Правительство утвердило пошлины на экспорт черных и цветных металлов // РБК. 25.06.2021. URL: <https://www.rbc.ru/business/25/06/2021/60d5f59b9a7947ae7f2312ff> (дата обращения: 22.10.2025); Милькин В. Как металлурги зарабатывали на конъюнктуре и расплачивались за это // Ведомости. 31.12.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/12/28/902905-metallurgi-zarabivali> (дата обращения: 22.10.2025).

механизмы торговли металлами на Санкт-Петербургской бирже, но они обладают пока скромными масштабами, а попытки направить туда металлургов в порядке обязательных нормативов успеха не имели.

Перечисленные рынки наиболее активно отражаются в медийном пространстве и велики по масштабам, хотя проблемы и попытки государственного вмешательства возникают по ряду других товаров, включая и цемент, и древесину, и даже рыбу.

При анализе институциональных реакций государства на случаи нестабильности цен следует также принимать во внимание неоднородность регуляторов. Далее мы кратко рассмотрим ряд позиций, идентифицированных авторами в ходе интервью с представителями этих органов власти.

### **ФАС России**

Заинтересованность ФАС России в изменении соответствующих особенностей рынка связана с тем, что в случаях резкого повышения или недостаточно быстрого снижения цен на товары зачастую именно ФАС России поручают предпринять меры реагирования.

В целом биржевая торговля традиционно продвигается ФАС России как способ рыночной торговли, который при правильной организации обеспечивает конкурентное взаимодействие участников и предотвращает ограничивающее конкуренцию поведение – путем индивидуальных/односторонних (unilateral) действий (злоупотребление доминирующим положением) или совместных/коллективных (coordinated) действий (антиконкурентные соглашения и согласованные действия). Однако для подобного эффекта необходимо соблюдение целого ряда условий, в том числе с точки зрения характеристик самого товара: необходимо оценивать взаимозаменяемость (отсутствие горизонтальной дифференциации), однородность (отсутствие вертикальной дифференциации), специфику ценовой эластичности (в том числе степень хранимости) [12]. Именно это направление является одним из ключевых

акцентов федерального проекта «Развитие конкуренции», реализуемого под руководством ФАС России. Это вполне ожидаемо, поскольку среди всех инструментов стабилизации цен биржевая торговля выглядит как наиболее проконкурентный, хотя это неоспорно.

Часть проблем товарных рынков, в рамках попытки решения которых могут быть применены механизмы биржевой торговли (и проблем, в решении которых при этом может быть заинтересована ФАС России), – это прозрачность уровня цен на данном рынке для широкого круга участников и для регуляторов и борьба с феноменом «жестких цен».

Помимо этого, биржевые и внебиржевые индикаторы могут использоваться для решения двух задач антимонопольного органа [13]:

- 1) мониторинг состояния конкуренции на товарных рынках на предмет выявления признаков нарушения антимонопольного законодательства.

Поскольку ФАС России постоянно осуществляет функцию мониторинга рынков на предмет выявления признаков нарушения антимонопольного законодательства, появление наблюдаемых биржевых и внебиржевых ценовых индикаторов, доступных с высокой регулярностью, будет существенно облегчать такой мониторинг. Однако встает вопрос о том, насколько данные индикаторы будут репрезентативны относительно тех процессов, которые происходят на рынке в целом (например, если на бирже будут представлены только производители, а цены будут расти в трейдерском сегменте). Кроме того, в случае биржевой торговли возникает отдельная задача мониторинга непосредственно взаимодействия участников на бирже, поскольку там также могут возникать проблемы сговора и иных форм ограничения конкуренции;

- 2) элемент доказательства нарушений антимонопольного законодательства в рамках административных расследований.

Биржевые (и внебиржевые) индикаторы также исторически активно использовались антимонопольными органами как бенчмарки для

сравнения фактических цен конкретных компаний по конкретным транзакциям с целью проверить обоснованность установленных цен, в частности в рамках расследования дел по монополю высокой цене. Таким образом, можно предположить, что для этих целей могут быть использованы и биржевые индексы цен. При этом если индикатор используется не только для мониторинга, но и для доказательства нарушения, требования к нему выше: тогда регулятор и участники рынка должны быть в высокой степени уверены, что индикатор формировался не просто в рыночных, но и в конкурентных условиях. На сегодняшний день части 5–7 статьи 6 Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» содержат перечень условий, при которых биржевая цена может быть надежным бенчмарком для доказывания наличия монополю высокой цены, а это подчеркивает, что не любой биржевой индикатор может служить данной цели. Если не принимать во внимание эти условия при разработке биржевого индикатора, мы рискуем попасть в ситуацию, где изначально понесены высокие издержки на создание такого индикатора, однако в итоге под предлогом манипулируемости на практике будут применяться другие метрики, например оценка издержек как мера конкурентной цены или инфляция как бенчмарк для темпа роста цен в конкурентной ситуации [13]. Иными словами, в случае актуализации такого сценария можно будет говорить об избыточных издержках регулирования именно в связи с созданием биржевого индикатора.

### **Банк России**

Банк России, отвечая за ценовую стабильность в экономике в целом, обоснованно стал инициатором и в настоящее время координирует деятельность по формированию национальной системы ценовых индикаторов (НСЦИ), сформулировав позицию в частности следующим образом: «Целью являлось обеспечение устойчивости и стабильности финансового и товарного рынков путем развития в России внутреннего ценообразования на то-

вары для получения объективной рыночной информации об их стоимости в разных частях страны без участия зарубежных поставщиков ценовой информации»<sup>1</sup>.

Цели Банка России в области формирования НСЦИ в целом согласуются с целями в области денежно-кредитной политики, которые стоят перед регулятором. В соответствии с Основными направлениями развития финансового рынка Российской Федерации на 2024 год и период 2025 и 2026 годов (утв. Банком России) были установлены цели в том числе по расширению линейки финансовых и товарных индикаторов, разработке регулирования деятельности их администраторов, установлению требований к их деятельности, включая методики формирования индикаторов. Эти цели связаны с целями более высокого порядка, такими как достижение прозрачности ценообразования, обеспечение хеджирования рисков (ранее для этого использовалась преимущественно информация из зарубежных источников), снижение рисков манипулирования.

### **Минэкономразвития России**

Минэкономразвития России курирует национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика» (в состав которого входит федеральный проект «Развитие конкуренции»), и в этом смысле деятельность ФАС России по развитию ценовых индикаторов находится в периметре полномочий Минэкономразвития России. В целом же Министерство играет скорее координирующую роль: оно проводит мониторинг и оценку динамики цен на потребительские товары и услуги, входящие в ежемесячный расчет ИПЦ. В случае выявления тенденции к ускоренному росту цен на отдельные товары и услуги либо рисков такого роста ведомство направляет соответствующую информацию в другие органы власти. Эти органы вла-

<sup>1</sup> Обзор биржевого и внебиржевого товарного рынка. 2022 год и I квартал 2023 года // Банк России. 2023. URL: [https://cbr.ru/collection/collection/file/45024/reveiw\\_br\\_26052023.pdf](https://cbr.ru/collection/collection/file/45024/reveiw_br_26052023.pdf) (дата обращения: 22.10.2025).

сти проводят комплексный анализ причин роста цен по всей производственной цепочке в рамках своих полномочий и могут предлагать меры, способные оказать понижающее давление на цены за счет устранения причин их роста.

## Структурные альтернативы

Вышеописанные случаи периодов ценовой нестабильности проиллюстрировали институциональную реакцию на шоки, которая предполагала перестройку механизмов взаимодействия экономических агентов на рынках. Далее мы систематизируем альтернативы – как фактически имевшие место, так и потенциальные, которые обсуждаются и проектируются регуляторами и исследователями в настоящее время. Речь идет о нормативных актах, регулирующих сырьевые рынки с целью (а) формирования достоверных, верифицируемых и прозрачных национальных индикаторов цен и (б) обеспечения ценовой стабильности на российском внутреннем рынке. Иными словами, попробуем ответить на вопрос: что делать для широкого круга товарных рынков, для которых в ряде случаев специальные меры по стабилизации не принимались?

На данном этапе мы выделили 10 таких дискретных альтернатив:

1. *Статус-кво.* Сохранение статус-кво, то есть отсутствие новых регулирующих актов, непременно присутствует как одна из альтернатив при реализации ОПВ. В данном случае она предполагает, что сохраняется сырьевой рынок, основанный на двусторонних соглашениях производителей и потребителей. При этом товар в России не подлежит требованиям по обязательным отгрузкам на биржу, также государство не принимает дополнительных внешнеторговых, налоговых, административных мер по стабилизации цен на него, за исключением стандартного антимонопольного контроля.
2. *Биржа с нормативом для отечественных производителей.* Эта альтернатива пред-

полагает, что рассматриваемый товар становится биржевым товаром, то есть входит в перечень торгуемых товаров на одной или нескольких товарных биржах. При этом для обеспечения достаточной ликвидности в условиях низкой привлекательности торговли товаром на биржевой площадке ФАС России самостоятельно либо совместно с другими регуляторами принимает нормативные требования по обязательной минимальной доле отгрузки товара на биржу в процентах от производства, как, например, это делается на рынках нефтепродуктов. Норматив применяется к отечественным производителям, доминирующим на товарном рынке индивидуально или в рамках коллективного доминирования (то и другое каждый раз требует оценки в соответствии с действующим Порядком проведения анализа состояния конкуренции на товарных рынках (утв. приказом ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220)), но не к импортерам. Одновременно с этим действует и внебиржевая регистрация сделок с товаром на бирже.

3. *Биржа с нормативом для отечественных и импортных производителей.* В рамках этой альтернативы, как и в альтернативе с нормативом биржевой торговли для отечественных поставщиков, рассматриваемый товар вводится в состав биржевых товаров, и к этому товару применяется нормативная доля минимальной отгрузки на биржу, но он действует не только для отечественных, но и для импортных поставщиков, обеспечивающих ввоз не менее определенного объема товара в Россию (так чтобы этот порог соответствовал объемам поставок наименьшей из компаний, входящей в число доминирующих отечественных поставщиков товара).
4. *Биржа с гарантированием спроса.* Эта альтернатива предполагает, что регуляторы решают одну из наиболее сложных для поставщиков проблем: риски отсутствия спроса на бирже, поскольку потребители будут предпочитать закупать продукцию на основе двусторонних договоров

со своими привычными российскими поставщиками либо же предпочтут импортный товар (при наличии такового), но опять же на основе двусторонних договоров. С этой ситуацией остро сталкиваются и российские, и зарубежные регуляторы при организации торговли газом. Газ сложно и дорого хранить, поэтому на случай недостатка спроса в конкретном моменте времени применяются механизмы балансировки рынка. Участник рынка, на которого возложены обязанности по балансировке рынка (в данном случае – обязанности балансирующего покупателя, на рынке газа в этом качестве выступает ПАО «Газпром»), выкупает избыточные объемы по рыночной или квазирыночной цене (например, по цене ниже рыночной цены предыдущего периода на определенный процент). В случае иного товара эти функции могут быть возложены на специализированного государственного оператора либо на частную компанию, получающую компенсацию от государства за эту функцию.

5. *Мягкое регулирование по системе национальных ценовых индикаторов.* В рамках этой альтернативы государство (вероятно в рамках реализации специальных информационных системы, например ФГИС ЦС в случае стройматериалов) предпринимает усилия по созданию набора ценовых индикаторов на товарном рынке, основанных на показателях ценовой статистики Росстата, электронных торговых площадок, данных ценовых агентств, а также результатов биржевых торгов, если они будут иметь место на добровольной основе. Требования по отгрузке на биржу или по регистрации внебиржевых договоров при этом не вводятся. В случае экономически не обоснованного отклонения уровней цен в ходе отдельных транзакций или групп транзакций от указанных ценовых индикаторов регулятор инициирует антимонопольное расследование либо автоматически обращается к соответствующему участнику рынка с предупреждением о недопустимости антиконкурентных ценовых практик.
6. *Закупочные и товарные интервенции.* При реализации этой альтернативы государство осуществляет закупочные интервенции, то есть закупку товара в государственный фонд при дестабилизации цен с их снижением, и, наоборот, товарные интервенции, то есть продажу товара из государственного фонда при дестабилизации цен с их повышением. Такой механизм стабилизации цен соответствует вышеописанной практике на зерновых рынках России, а в международной практике это используется, например, на рынках нефтепродуктов в США.
7. *Маршрутизация импорта на биржу.* Эта альтернатива предполагает, что рассматриваемый товар вводится в состав биржевых товаров и регулятор требует реализации всех объемов импортируемого товара на бирже при наличии достаточных импортных потоков. Таким образом обеспечивается ликвидность биржевого рынка товара, создаются условия для развития конкурентной биржевой торговли и формирования ценового индикатора без введения дополнительных требований к российским производителям. Но этот механизм применим только для товаров с различной долей импорта в обеспечении внутреннего рынка.
8. *Регулирование с гарантией поставок.* При реализации данной альтернативы – по аналогии опять же с внутренним оптовым рынком газа в России – стабилизация цен достигается за счет наличия хозяйствующего субъекта, гарантирующего поставщика, который обязан осуществлять продажи товара по регулируемой цене, в то время как другие продавцы могут торговать по свободным ценам. Тем самым потребителю гарантируется возможность приобретения доступного товара. В России роль гарантирующего поставщика газа де-факто выполняет «Газпром», хотя де-юре она не закреплена, но закреплено регулирование цен на газ именно для «Газпрома». В случае иного товарного рынка эту функцию мог бы выполнять государственный оператор или частная компания за компенсацию от государства.



Но пока такой субъект отсутствует, и его формирование связано с высокими трансакционными издержками.

9. *Ценовой демпфер* с системой НЦИ. Данная альтернатива предполагает, что государство использует набор индикаторов для мониторинга состояния товарного рынка, а также некоторый индикатор желательной цены, и в случае если рыночные цены отклоняются от желательной, то государство применяет механизмы налогового стимулирования для возвращения цен к желательному уровню. Для повышения цен государство взимает с производителя потоварный налог, для снижения цен – предоставляет потоварную субсидию. Механизм такого рода – ценовой демпфер, – как было отмечено выше, используется в России сейчас для поддержания стабильных цен на нефтепродукты.

10. *Ограничение экспорта* предполагает, что при наличии значимого экспорта и росте цен на внутреннем рынке государство вводит экспортные квоты или же вовсе запрещает вывоз товара из страны для стабилизации внутреннего рынка. Как было рассмотрено выше, и на российских рынках нефтепродуктов, и на зерновых рынках время от времени принимаются такие стабилизационные меры. Аналогичной мерой для насыщения внутреннего рынка является привлечение импорта, но в качестве отдельной меры государственной политики это имеет смысл рассматривать лишь в случаях, когда ранее против импорта применялись значимые ограничительные меры.

Методология ОРВ также предполагает, что для сравнения альтернатив используется набор критериев, важных для регулятора и стейкхолдеров. Мы предлагаем пока ограничиться шестью ключевыми критериями:

- ценовая стабильность, то есть предотвращение нежелательных колебаний цен на внутренних рынках в России;
- стабильность поставок, то есть предотвращение нежелательных сбоев поставок на внутреннем рынке;

- обеспечение конкурентоспособности и технологического развития отрасли за счет благоприятного инвестиционного климата для поставщиков;
- отсутствие нагрузки на государственный бюджет;
- снижение трансакционных издержек, то есть издержек, связанных непосредственно с проведением сделок;
- техническая осуществимость с учетом особенностей товара, в частности ограниченных возможностей хранения ряда товаров, таких как цемент, рыба, ряд видов сельскохозяйственной продукции.

Анализ выявленных альтернатив по перечисленным критериям приведен в таблице 1.

Рассмотрим определенные в таблице предварительные результаты сравнения альтернатив несколько подробнее.

Альтернатива статус-кво по всем критериям получает статус «0» автоматически, другим альтернативам были присвоены положительный или отрицательный статус в зависимости от предварительной оценки повышения или снижения соответствия каждому критерию относительно статус-кво.

Все альтернативы, связанные с биржей («Биржа с нормативом для отечественных производителей», «Биржа с нормативом для отечественных и импортных производителей», «Биржа с гарантированием спроса», «Маршрутизация импорта на биржу») имеют нейтральное значение по критерию ценовой стабильности, то есть не улучшают автоматически ситуацию по сравнению с текущей ситуацией, в силу значительных рисков высокой волатильности биржевых котировок, которые имеют и опытное подтверждение по ряду российских и мировых биржевых рынков [12, 14], и вполне логически обосновываются тем, что цены по небольшому сегменту рынка, маленькому количеству транзакций (то есть низкой ликвидности) используются для бенчмаркинга рынка в целом, тогда как в условиях отсутствия развитой торговли деривативами и умеренных нормативов отгрузки на биржу, а также отсутствия заинте-

**Таблица 1.** Первичное сравнение дискретных структурных альтернатив регулирования («+» – благоприятно, «–» – неблагоприятно, «0» – нейтрально)

Table 1. Primary comparison of discrete structural regulatory alternatives («+» – favorable, «–» – unfavorable, «0» – neutral)

№ No.	Альтернатива <i>Alternative</i>	Цены <i>Prices</i>	Поставки <i>Supplies</i>	Отрасль <i>Industry</i>	Бюджет <i>Budget</i>	Трансакционные издержки <i>Transaction costs</i>	Технические возможности <i>Technical capabilities</i>
1	Статус-кво <i>Status quo</i>	0	0	0	0	0	0
2	Биржа с нормативом для отечественных производителей <i>Exchange with a limit for domestic producers</i>	0	–	–	0	–	0
3	Биржа с нормативом для отечественных и импортных производителей <i>Exchange with a limit for domestic and foreign producers</i>	0	–	0	0	–	0
4	Биржа с гарантированием спроса <i>Exchange with guaranteed demand</i>	0	–	0	–	–	0 / –
5	Мягкое регулирование по системе НЦИ <i>Soft regulation with national pricing indicators</i>	+	0	0	0	–	0
6	Закупочные и товарные интервенции <i>Purchasing and commodity interventions</i>	+	+	0	–	–	0 / –
7	Маршрутизация импорта на биржу <i>Routing imports to the exchange</i>	0	–	+	0	0	0
8	Регулирование с гарантией поставок <i>Regulation with assurance of supply</i>	+	+	0	–	–	0 / –
9	Ценовой демпфер с системой НЦИ <i>Price damper with national pricing indicators</i>	+	0	0	–	–	0
10	Ограничение экспорта <i>Export restrictions</i>	+ / 0	+	–	–	–	0

ресованности и мелких, и крупных покупателей в выходе на биржу (из-за высоких транзакционных издержек и сложности планирования соответственно) такое соотношение будет соблюдаться. С другой стороны, ценообразование хотя бы в этом сегменте становится более прозрачным и гипотетически конкурентным. Но это не означает, что можно экстраполировать его на весь рынок. Российский опыт пока довольно противоречив: например, в случае рынка нефтепродуктов удалось, как кажется, обеспечить довольно значительный и растущий объем торгов, хотя многие производители продолжают работать по минимальному нормативу, не проявляя дополнительной инициативы, а в случае рынка газа ликвидность рынка в значительной мере «пересохла» [12, 15].

Воздействие ограничения экспорта на цены способно оказаться довольно существенным, но не универсальным, действуя уже сейчас на тех рынках, где экспорт играет определяющую роль применительно к объемам поставок на внутренние рынки.

В части стабильности поставок биржевые механизмы связаны скорее с отрицательными изменениями, так как их осуществление должно привести к значительной перестройке логистики, утрате части непосредственных связей поставщиков и потребителей.

В то же время интервенции и ограничение экспорта, насыщающие внутренний рынок, имеют шанс повысить стабильность поставок, так же как и наличие гарантирующего поставщика, который будет нести за эту стабильность прямую ответственность.

С точки зрения развития и обеспечения конкурентоспособности отрасли почти все альтернативы представляются нейтральными, за исключением альтернативы «Биржа с нормативом для отечественных производителей». Без симметричных требований по поставкам на биржу к импортным поставщикам, так же как и российским, последние оказываются в уязвимом положении относительно зарубежных конкурентов. Аналогичные проблемы вызовет и «Ограничение экспорта», отби-

рающее часть рынков сбыта у отечественных производителей и приводящее к недогрузке их мощностей. Маршрутизация всего импорта на биржу по соответствующей альтернативе, наоборот, относительно усложняет положение иностранных конкурентов.

С точки зрения бюджетной сбалансированности многие альтернативы носят нейтральный характер. Но есть и негативные в этом плане опции: альтернативы «Биржа с гарантированием спроса» и «Регулирование с гарантией поставок» предполагают, что государство будет как-то рассчитываться с гарантирующим участником либо же и вовсе содержать его. Интервенции предполагают затраты государства в разное время, так же как и демпфер. Альтернатива «Ограничение экспорта» грозит государству утратой дохода от внешнеэкономической деятельности.

В части транзакционных издержек, возникающих для участников рынка, почти все альтернативы требуют пересмотра отношений между поставщиками и покупателями. Вот почему они требуют дополнительных транзакционных издержек. Исключением может стать механизм «Маршрутизация импорта на биржу», так как в этом случае транзакционные издержки будут переложены в основном на импортеров.

С технической точки зрения большие сомнения в плане перспективности вызывают опции «Биржа с гарантированием спроса» и «Регулирование с гарантией поставок», а также «Закупочные и товарные интервенции», так как во всех этих случаях предполагается некий товарный фонд, а хранить его для ряда товаров дорого и трудно в зависимости от их физических особенностей.

Приведенные в таблице 1 эффекты носят условный характер в том смысле, что указывают только направление воздействия на общественное благосостояние, но не его величину. На этом этапе варианты «Регулирование с гарантией поставок» и «Ценовой демпфер с системой НЦИ» представляются малореалистичными в современном регуляторном контексте.

Первый из них предполагает формирование элементов регулируемого ценообразования. В случае рынков газа речь идет о сохранении такого режима, который всегда существовал ранее, но переход к такому режиму на тех рынках, где его не было, представляется намного более сложным. Второй из них предполагает нагрузку на бюджет, по опыту нефтепродуктов – довольно большую и к тому же нестабильную, что в современных условиях встретит скорее серьезную оппозицию со стороны финансово-экономических властей. Вариант «Ограничение экспорта» представляется скорее стратегией *ad hoc*, который всегда «остается на столе» на случай экстренных обстоятельств, но он доступен лишь при экспортной ориентации рынка и связан со значительным числом проблем, включая и утрату позиций на мировых рынках, и повышение рисков для глобальной конъюнктуры, и потерю валютных поступлений в экономику и доходов экспортеров.

## Заключение

Обеспечение ценовой стабильности на рынках сырьевых товаров представляется вполне резонной задачей для разных направлений экономической политики, поскольку ценовые шоки провоцируют ряд негативных внешних эффектов, включая и инфляционные риски, и нарушение устойчивости производственно-сбытовых цепочек, и социальные проблемы.

## Список литературы

1. Использование оценок регулирующего воздействия для совершенствования корпоративного законодательства / под ред. Р. А. Кокорева, А. Е. Шаститко. – М.: Бюро экономического анализа: ТЕИС, 2006. – 255 с.
2. *Veljanovski C.* Economic approaches to regulation. – In: *The Oxford handbook of regulation* / ed. by C. Baldwin, M. Cave, M. Lodge. – Oxford: Oxford University Press, 2010. P. 17–38. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199560219.003.0002.
3. *Regulatory Impact Assessment. OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy.* – Paris: OECD Publishing, 2020. – 36 p. DOI: 10.1787/7a9638cb-en.
4. *Commodity markets: evolution, challenges, and policies* / ed. by J. Baffes, P. Nagle. – Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2022. – 296 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1911-7.
5. *Akter S.* The effects of food export restrictions on the domestic economy of exporting countries: a review // *Global Food Security*. 2022. Vol. 35. Article 100657. DOI: 10.1016/j.gfs.2022.100657.

Однако существует целый ряд разнородных мер, способствующих выполнению этой задачи и применяемых на практике и за рубежом, и в России. В числе этих мер и манипулирование внешнеторговыми ограничениями, и закупочные и товарные интервенции, и фискальные меры, и развитие биржевых рынков, ставшее в последнее время одним из приоритетов деятельности ФАС России, в частности за счет введения обязательных нормативов для производителей по поставкам товаров на биржевые рынки. Но все эти меры имеют и негативные эффекты, связанные с ухудшением положения производителей (в том числе их конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках), дополнительными издержками (или выпадающими доходами) госбюджета, рисками для конъюнктуры внешних рынков.

Сравнение выделенных структурных альтернатив говорит о преимуществе либо сохранения статус-кво, либо реализации мягкого ценового регулирования на базе системы национальных ценовых индикаторов, включающих не только (и не столько) биржевые цены, но и ряд внебюджетных показателей, в отсутствие жестких требований к поставщикам по отгрузкам в какой-либо из сегментов рынка. Тем не менее многие результаты по конкретным товарам зависят от особенностей конкретного товара, в частности его свойств в качестве биржевого товара, объемов рынка, социальной значимости и места в производственно-сбытовых цепочках.

6. *Torero M.* Consistency between theory and practice in policy recommendations by international organizations for extreme price and extreme volatility situations. – In: *Food Price Volatility and Its Implications for Food Security and Policy* / ed. by M. Kalkuhl [et al.]. – Springer International Publishing, 2016. P. 457–510. DOI: 10.1007/978-3-319-28201-5\_19.
7. *Djuric I., Götz L., Glauben T.* Are export restrictions an effective instrument to insulate domestic prices against skyrocketing world market prices? The wheat export ban in Serbia // *Agribusiness*. 2015. Vol. 31. No. 2. P. 215–228. DOI: 10.1002/agr.21398.
8. *Berger J., Dalheimer B., Brümmer B.* Effects of variable EU import levies on corn price volatility // *Food Policy*. 2021. Vol. 102. Article 102063. DOI: 10.1016/j.foodpol.2021.102063.
9. *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work* / ed. by R. Baldwin, S. Evenett. – London: CEPR Press, 2020. – 199 p.
10. *Sobti N.* Does Ban on Futures trading (de)stabilise spot volatility? Evidence from Indian Agriculture Commodity Market // *South Asian Journal of Business Studies*. 2020. Vol. 9. No. 2. P. 145–166. DOI: 10.1108/SAJBS-07-2018-0084.
11. *Узун В., Терновский Д.* Интервенции на рынке зерна в условиях экономического кризиса 2020 г. // *Мониторинг экономической ситуации в России. Тенденции и вызовы социально-экономического развития*. 2020. № 10 (112). С. 56–60.
12. *Ионкина К.А., Курдин А.А.* О рисках сосуществования биржевого и внебиржевого сегментов на товарных рынках // *Управленец*. 2023. Т. 14. №5. С. 47–58. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-4.
13. *Шаститко А., Ионкина К., Курдин А., Мелешкина А., Федоров С., Филиппова И.* Сбор, обработка и анализ ценовой информации, формирование системы национальных ценовых индикаторов в целях государственного регулирования и принятия бизнес-решений. – Кемерово: ООО «Уровень», 2024. – 155 с.
14. *Slade M.E.* Market structure, marketing method, and price instability // *The Quarterly Journal of Economics*. 1991. Vol. 106. No. 4. P. 1309–1340. DOI: 10.2307/2937966.
15. *Курдин А., Коломиец А.* Биржевые рынки энергоресурсов в России: защита от шоков или монополий? // *Современная конкуренция*. 2022. Т. 16. №2. С. 34–50. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50.

### Сведения об авторах

*Курдин Александр Александрович*, ORCID 0000-0001-6025-7551, канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник, экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, aakurdin@gmail.com

*Ионкина Карина Александровна*, ORCID 0000-0003-0387-6836, научный сотрудник, экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, k.ionkina757@gmail.com

### Благодарности

Авторы выражают благодарность старшему научному сотруднику экономического факультета МГУ Наталье Павловой за помощь в подготовке статьи.

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 25.09.2025, рассмотрена 20.10.2025, принята 10.11.2025

### References

1. *Ispol'zovanie otsenok reguliruyushchego vozdeistviya dlya sovershenstvovaniya korporativnogo zakonodatel'stva* [Use of regulatory impact assessments for the improvement of corporate legislation]. Ed. by R.A. Kokorev, A.E. Shastitko. Moscow, *Byuro ekonomicheskogo analiza Publ., TEIS Publ.*, 2006, 255 p.
2. *Veljanovski C.* Economic approaches to regulation. In: *The Oxford handbook of regulation*. Ed. by C. Baldwin, M. Cave, M. Lodge. Oxford, Oxford University Press, 2010, pp.17-38. DOI: 10.1093/oxfordhnb/9780199560219.003.0002.



3. Regulatory Impact Assessment. OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy. Paris, OECD Publishing, 2020, 36 p. DOI: 10.1787/7a9638cb-en.
4. Commodity markets: evolution, challenges, and policies. Ed. by J. Baffes, P. Nagle. Washington DC, International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2022, 296 p. DOI: 10.1596/978-1-4648-1911-7.
5. Akter S. The effects of food export restrictions on the domestic economy of exporting countries: a review. *Global Food Security*, 2022, vol.35, article 100657. DOI: 10.1016/j.gfs.2022.100657.
6. Torero M. Consistency between theory and practice in policy recommendations by international organizations for extreme price and extreme volatility situations. In: *Food Price Volatility and Its Implications for Food Security and Policy*. Ed. by M. Kalkuhl [et al.]. Springer International Publishing, 2016, pp.457-510. DOI: 10.1007/978-3-319-28201-5\_19.
7. Djuric I., Götz L., Glauben T. Are export restrictions an effective instrument to insulate domestic prices against skyrocketing world market prices? The wheat export ban in Serbia. *Agribusiness*, 2015, vol.31, no 2, pp.215-228. DOI: 10.1002/agr.21398.
8. Berger J., Dalheimer B., Brümmer B. Effects of variable EU import levies on corn price volatility. *Food Policy*, 2021, vol.102, article 102063. DOI: 10.1016/j.foodpol.2021.102063.
9. COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work. Ed. by R. Baldwin, S. Evenett. London, CEPR Press, 2020, 199 p.
10. Sobti N. Does Ban on Futures trading (de)stabilise spot volatility? Evidence from Indian Agriculture Commodity Market. *South Asian Journal of Business Studies*, 2020, vol.9, no.2, pp.145-166. DOI: 10.1108/SAJBS-07-2018-0084.
11. Uzun V., Ternovsky D. *Interventsii na rynke zerna v usloviyakh ekonomicheskogo krizisa 2020 g.* [Interventions in the grain market in the context of the economic crisis of 2020]. *Monitoring ekonomicheskoi situatsii v Rossii. Tendentsii i vyzovy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya* [Monitoring the economic situation in Russia. Trends and challenges in socio-economic development], 2020, no.10(112), pp.56-60.
12. Ionkina K. A., Kurdin A. A. On the coexistence of on-exchange and OTC segments in commodity markets. *Upravlenets*=The Manager, 2023, vol.14, no.5, pp.47-58 (in Russian). DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-5-4.
13. Shastitko A., Ionkina K., Kurdin A., Meleshkina A., Fedorov S., Filippova I. *Sbor, obrabotka i analiz tsenovoi informatsii, formirovanie sistemy natsional'nykh tsenovykh indikatorov v tselyakh gosudarstvennogo regulirovaniya i prinyatiya biznes-reshenii* [Collection, processing and analysis of price information, formation of a system of national price indicators for the purpose of state regulation and business decision-making]. Kemerovo, *OOO Uroven* Publ., 2024, 155 p.
14. Slade M. E. Market structure, marketing method, and price instability. *The Quarterly Journal of Economics*, 1991, vol.106, no.4, pp.1309-1340. DOI: 10.2307/2937966.
15. Kurdin A., Kolomiets A. Energy Commodity Exchanges in Russia: Protection against Shocks or Monopolies? *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.2, pp.34-50 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50.

### About the authors

Alexander A. Kurdin, ORCID 0000-0001-6025-7551, Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, aakurdin@gmail.com

Karina A. Ionkina, ORCID 0000-0003-0387-6836, Researcher, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, k.ionkina757@gmail.com

### Acknowledgments

The authors express their gratitude to Natalia Pavlova, Senior Research Fellow at the Faculty of Economics of Moscow State University, for her help in preparing the article.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 25.09.2025, reviewed 20.10.2025, accepted 10.11.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

# Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики

**Г. А. Архангельский<sup>1\*</sup>**<sup>1</sup>Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия

\*arkhangelskii.ga@misis.ru

**Аннотация.** В статье исследуется управленческая составляющая проведения активной промышленной политики как ключевого фактора национальной конкурентоспособности в условиях трансформации мирового экономического порядка. На основе сравнительного анализа трех волн российской индустриализации (имперской, советской и современной) выявляются универсальные управленческие механизмы и тайм-менеджерские аспекты координации действий государства и бизнеса. Обосновывается, что успех индустриализации определяется не только финансовыми инвестициями и мерами господдержки, но в значительной степени способностью государственного аппарата к концентрации «управленческого внимания», эффективной организации «менеджмента участия в мировой конкуренции» и созданию организационных форм, снижающих транзакционные издержки координации государства и бизнеса. В работе анализируются исторические кейсы создания специализированных институтов развития, гибкого сочетания agile- и waterfall-подходов в управлении промышленной политикой, а также мотивационных и информационных механизмов индустриализации. Сформулированы практические выводы для современных руководителей, включая необходимость осознания «менеджмент-стоимости» промышленной политики. Обосновывается, что для современной России творческая адаптация проверенных исторических управленческих практик является ключом к успешной реализации задачи «новой индустриализации» в условиях внешнего давления.

**Ключевые слова:** управление промышленной политикой, тайм-менеджмент, отраслевой лоббизм, государственное управление, национальная конкурентоспособность

**Для цитирования:** Архангельский Г. А. Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 51–65. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

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).

© Архангельский Г. А., 2025.

# Time Management as a Factor of a Sovereign Industrial Policy

G. Arhangelsky<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia*

\**arkhangelskii.ga@misis.ru*

**Abstract.** This article examines the managerial component of pursuing an active industrial policy as a key factor in national competitiveness amidst the transformation of the global economic order. A comparative analysis of three waves of Russian industrialization (imperial, Soviet, and modern) identifies universal managerial mechanisms and time-management aspects of coordinating government and business efforts to enhance the competitiveness of domestic industry. It is argued that the success of industrialization is determined not only by financial investments and government support measures, but also, to a significant extent, by the government's ability to focus "managerial attention", make rapid decisions, effectively manage participation in global competition, and create effective institutions for coordinating efforts with business.

**Keywords:** industrial policy management, time management, industry lobbying, public administration, national competitiveness

**For citation:** Arhangelsky G. Time Management as a Factor of a Sovereign Industrial Policy. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.51-65 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-51-65

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).

© Arhangelsky G., 2025.

## Введение

Современный этап экономического развития России, характеризующийся задачами достижения технологического суверенитета и новой индустриализации в условиях внешних ограничений, актуализирует дискуссию о формах и методах промышленной политики.

Исторически эта дискуссия колебалась между парадигмами фритредерства, т. е. свободной торговли, и протекционизма. При этом обе стороны оперировали в основном

макроэкономическими аргументами. Однако, как показывает наше исследование, выбор в пользу активной промышленной политики является не только экономическим, но и управленческим вызовом. **Протекционизм требует значительно более активного и тонченного управления, чем фритредерство.**

Основное противоречие проведения активной промышленной политики лежит между необходимостью быстрого принятия решений и сложностью согласования интересов множества стейкхолдеров, не подчи-

ненных друг другу: государственных органов, госкорпораций, субъектов предпринимательского бизнеса, лоббистских объединений и т. д.

Цель данной статьи – выявить и систематизировать ключевые управленческие механизмы и практики тайм-менеджмента, обеспечивавшие эффективность промышленной политики в истории прошлых российских индустриализаций и оценить их применимость в современных условиях.

Методологической основой выступает сравнительный case-study двух индустриализаций, в Российской империи XIX века и раннем СССР, анализ которых проводится через призму современных управленческих концепций: *теории управления вниманием как ресурсом организации; теории транзакционных издержек; теории «менеджмента участия в конкуренции»*.

В конце 1990-х Вильям Окасио представил концепцию управления, основанную на распределении ресурсов внимания (Attention-Based-View, ABV) [1, 2]. Описанное им ситуативное распределение и перераспределение управленческого внимания как инструмент менеджмента в условиях высокой неопределенности чрезвычайно удачно описывает поведение руководителя промышленной политики как на уровне государства, так и на уровне региона.

Такому управленцу приходится работать не с предсказуемыми бизнес-процессами, уложенными в четкие рамки формализованных организационных структур, но с большим количеством не подчиненных, в лучшем случае зависимых, независимых экономических акторов: предпринимательских и государственных структур, лоббистских объединений, объединений общественности, профсоюзов и т. п.

При этом задачей высокоуровневого управленца, проводника суверенной промышленной политики, кроме реализации и поддержки конкретных инвестиционных проектов, является улучшение регуляторной и управленческой среды, снижающей тран-

закционные издержки для всех вовлеченных сторон [3]. Данный подход активно применяется при рассмотрении различных вопросов взаимодействия государства и бизнеса и может быть применен для анализа управленческих аспектов промышленной политики.

Наконец, промышленная политика проводится не в безвоздушном пространстве. Ее авторы должны учитывать *мировую конкурентную среду*, в которой действует государство, если речь о государственном протекционизме, и конкуренцию за инвесторов со стороны других регионов, если речь о региональной промышленной политике. Таким образом, управленческая активность руководителя промышленной политики описывается в терминах теории «менеджмента участия в конкуренции» Ю. Б. Рубина [4].

Научная новизна нашей работы заключается в том, что управленческие практики индустриализации анализируются не как исторический феномен, а как актуальный методический ресурс для современной теории и практики менеджмента, с фокусом на распределение внимания управленцев высшего звена, скорость принятия решений, снижение транзакционных издержек, повышение эффективности «менеджмента участия в конкуренции».

### **Суверенная промышленная политика как функция управления: почему свободная торговля «менеджмент-дешева», а протекционизм «менеджмент-дорог»**

Академик С. Ю. Глазьев отмечает: «В странах, претендующих на самостоятельное развитие, процессы открытия национальных рынков, привлечения иностранного капитала, международной кооперации удерживаются под национальным контролем и сочетаются с защитой внутреннего рынка, ограничением иностранных инвестиций в жизненно важных для реализации национальных интересов сферах, поддержкой отечественных товаропроизводителей

и стимулированием повышения их конкурентоспособности, выращиванием собственных предприятий-лидеров, способных успешно конкурировать и выполнять роль "локомотивов" национальной экономики в условиях мирового рынка» [5, с. 32].

Описанный подход ставит перед национальной элитой ряд управленческих вызовов. Эти вызовы могут быть осмыслены в терминах «менеджмента участия в конкуренции», разрабатываемого как научная дисциплина Ю. Б. Рубиным, который отмечает, что предметами «менеджмента участия в конкуренции» являются «достижение, удержание, укрепление конкурентных преимуществ, сокращение, преодоление, недопущение возникновения и нарастания конкурентных недостатков» [4, с. 78]. Очевидно, что данный подход может быть применен для управления не только конкурентоспособностью предпринимательской компании, но и конкурентоспособностью страны.

Проведение промышленной политики можно рассматривать как управленческую функцию «государства-предпринимателя» [6]. В этом ракурсе фритредерство представляет собой систему с минимально необходимой координацией (low-management system), где роль государства сводится к обеспечению базовых правил игры для свободной конкуренции национальных производителей с импортом.

В отличие от фритредерства, протекционизм требует создания сложных управленческих контуров обратной связи и принятия решений в условиях высокой неопределенности (high-management system) [7]. Это влечет за собой высокие транзакционные издержки, связанные с координацией действий множества акторов.

Как отмечалось уже в первых дискуссиях о фритредерстве и протекционизме в экономической публицистике начала XIX в., перевод национальной экономики с сырьевой модели на промышленную требует значительных усилий.

Имеет место своеобразная «проблема курицы и яйца»: отечественный продукт изначально не может конкурировать с импортным ни по цене, ни по качеству из-за отсутствия экономии на масштабе, а достичь этих масштабов невозможно без развитого спроса, который есть у конкурирующих продуктов промышленной развитой державы.

При этом государство, в рамках протекционистской политики накладывающее тарифные и другие ограничения на импорт с целью поддержки отечественного производителя, немедленно испытывает давление общества, очевидно теряющего потребительские выгоды и удобства в моменте, в обмен на неочевидные преимущества технологического и экономического суверенитета в будущем.

Разрешение этой проблемы требует от государства не разового вмешательства, а постоянного, сложно организованного управленческого усилия. При этом государственным органам приходится выдерживать давление лоббистских групп импортеров и общественности, выражающей интересы потребителей, неизбежно страдающих в течение нередко значительного времени, требующегося отечественной промышленности на достижение конкурентоспособного с импортной продукцией уровня цен и качества.

Историческая дискуссия между фритредерами и протекционистами в России XIX в., в которой участвовали такие крупномасштабные фигуры, как академик А. К. Шторх, читавший лекции по политэкономии будущему императору Николаю I, руководитель Департамента экономии Государственного совета адмирал Мордвинов, министр финансов Е. Ф. Канкрин и другие видные экономисты эпохи [8, с. 50–55], с современной управленческой точки зрения представляет собой спор о том, куда направлять ограниченный управленческий ресурс государства – на относительно простое регулирование внешнеторговых потоков в рамках сырьевой модели экономики или на сложное внутреннее



координационное управление, требующее глубокого погружения в отраслевые проблемы.

В прикладном отношении активная промышленная политика создает большое количество конфликтов и организационных противоречий. Повышение ввозной пошлины на какой-либо товар поддерживает производителей аналогичного товара, но ударяет по производителям, для которых этот товар является сырьем или компонентом. Слишком жесткое регулирование импорта расслабляет отечественного производителя и лишает его необходимой для развития конкуренции; слишком мягкое регулирование лишает отечественного производителя форы, необходимой для выхода на нужный уровень конкурентоспособности с импортом.

Таким образом, промышленная политика становится плодом не взвешенного размышления и расчета в тиши кабинетов, но административных, лоббистских, публичных столкновений различных групп промышленных и торговых интересов. Балансирование этих интересов требует от отечественных «менеджеров участия в мировой конкуренции» значительных усилий и мастерства, причем не только в административном менеджменте, но и в высокоуровневой управленческой борьбе.

### **Управленческие вызовы проведения активной промышленной политики: проблемы координации, дефицита внимания, распределения ресурсов и полномочий**

Герберт Саймон отмечает: «Число факторов, потенциально имеющих отношение к эффективности той или иной организации, так велико, что в каждый момент времени можно учитывать лишь некоторые наиболее очевидные из них. Набор этих принимаемых во внимание факторов постоянно меняется по мере того, как под действием внешних и внутренних обстоятельств возникают новые ситуации; "обучение" в форме реакции на воспринимае-

мые последствия – это основной способ проявления рациональности.

В мире, где такого рода реагирование играет весьма существенную роль, теория рационального поведения должна уделять особенностям поведения рационально действующих лиц (тому, как они справляются с неопределенностью и сложностью мыслительных процессов) не меньше внимания, чем объективным условиям окружающей среды, в которой принимаются решения» [9, с. 27].

Нефинансовую составляющую стоимости промышленной политики можно обозначить как стоимость координации (*coordination costs*) и стоимость внимания высшего руководства страны и органов, отвечающих за развитие экономики (*attention costs*).

Анализ управленческой стоимости промышленной политики не может избежать учета **тайм-менеджмента управленцев, авторов и исполнителей этой политики**. Но тайм-менеджмента не в узком смысле – как навыка планирования дня и ведения ежедневника, а в широком смысле – как «технологии, помогающей человеку использовать невосполнимый ресурс времени в соответствии со своими целями и ценностями» [10, с. 183].

Государство как менеджер конкурентоспособности национальной экономики сталкивается с необходимостью концентрации ограниченного управленческого ресурса (внимания и времени высших руководителей, операционных возможностей управленческого аппарата) на приоритетных направлениях, которыми и становятся отрасли – объекты промышленной политики.

При этом акторы промышленной политики не являются бездушными элементами в организационных структурах; в распределении своего внимания на те или иные задачи они выражают свои личные ценности, цели, предпочтения, установки, предубеждения.

Анализ завершенных управленческих кейсов первой, российской, и второй, советской, индустриализаций демонстрирует, что вопросы, **кто, как, руководствуясь**

**какими приоритетами должен управлять промышленной политикой страны**, решались далеко не в логике четких должностных инструкций, однозначных «стрелочек и квадратов» в организационных схемах классического менеджмента, но, напротив, в жесткой и напряженной публичной и аппаратной борьбе.

Например, значительным явлением первой российской индустриализации была многолетняя борьба Министерства Финансов с Правительствующим Сенатом за полномочия в сфере управления промышленностью.

В течение 1800–1820-х гг. в ходе «министерской реформы» Александра I из Сената в ведение Министерства Финансов перешли практически все функции сенатских Коммерц-коллегии, Мануфактур-коллегии и Берг-коллегии, отвечавших соответственно за развитие торговли, легкой промышленности и горнозаводской промышленности [11, с. 457–458, 495].

Характерный пример этой аппаратной борьбы содержит проанализированное нами дело Департамента мануфактур [12], по ходу которого, от исходных внутренних служебных записок до финального решения Государственного совета и его утверждения императором, видно, как, декларируя в качестве цели безобидное «сокращение переписки с Правительствующим Сенатом», Министерство Финансов фактически вывело из-под контроля Сената несколько десятков крайне ресурсоемких и чувствительных для субъектов предпринимательства функций: одобрение создания фабрик, разрешение конфликтов промышленников с губернаторами, предоставление льгот промышленникам и т. п.

По итогам этой борьбы Министерство Финансов под руководством Е. Ф. Канкринна целенаправленно отстояло право самостоятельно, минуя медлительную сенатскую процедуру, решать широкий круг промышленных вопросов – от утверждения уставов акционерных компаний до разрешения споров между фабрикантами и местными властями по отнесению фабрик к тому или иному экологическому классу.

Что было главным двигателем этой борьбы – сознательный управленческий выбор в пользу снижения транзакционных издержек координации, через упрощение и ускорение административных процедур? Или столкновение воли и амбиций крупнейших управленцев эпохи, естественное стремление усилить «свое» ведомство и ослабить «чужое», внутривидовая конкуренция ведущих государственных менеджеров? Предполагаем, что сыграли свою роль обе мотивации.

Не просты и не линейны были отношения лидеров индустриализации, как личностей, так и институций, **и в эпоху советской индустриализации.**

Координация осуществлялась между партийными, плановыми (Госплан) и хозяйственными (отраслевые наркоматы/министерства) органами через сложную систему плановых показателей, партийных директив и ведомственных согласований, а также публичных дискуссий на пленумах ЦК и съездах ВКП(б).

Вопросы индустриализации курировались четырьмя высшими управленческими органами: Политбюро ВКП(б), Совет Народных Комиссаров (в современных аналогиях – правительство), Совет труда и обороны (в современных аналогиях – Совет безопасности) Высший совет народного хозяйства. Распределение полномочий и перемещение лидеров управленцев между этими высшими органами отражали изменения приоритетов государственной промышленной политики.

Эта система, при всех ее особенностях и издержках, представляла собой уникальный управленческий эксперимент по созданию мега-корпорации «СССР Inc.» с жесткой вертикалью управления и централизованным распределением ресурсов, при этом со сложными инструментами взаимодействия советской и партийной вертикалей власти.

Материалы пленумов и съездов первых пятилеток индустриализации отражают острейшую борьбу партийных кланов, отстаивавших свои взгляды на стратегию и тактику индустриализации, жесткость отъема ресурсов

у сельского хозяйства в пользу индустриализации и т. д. Современные историки отечественной научной организации труда, перечисляя через запятую Гастева и Керженцева, далеко не всегда отмечают острый публичный методический и идеологический конфликт между этими двумя крупнейшими авторами отечественной НОТ, сопровождавшийся непубличным аппаратным конфликтом в недрах Наркомата Рабоче-Крестьянской инспекции (НК РКИ), курировавшего как Центральный институт труда Гастева, так и Лигу «Время» Керженцева. Причины и механизмы закрытия по итогам этого конфликта Лиги «Время» и отъезда Керженцева послом в Италию еще ждут своего исследователя.

При этом такие уникальные координационные инструменты советской индустриализации, как «бюро райкома/обкома» на местном и региональном уровнях, пленум ЦК на общегосударственном уровне, представляются крайне интересным опытом координации никак не подчиненных друг другу хозяйственных, образовательных, военных и др. институций, вынужденных активно взаимодействовать для решения актуальных задач районного, регионального и более высоких уровней.

В наше время сохраняется острота проблемы межведомственных конфликтов и согласований, координации управленческих усилий государства и отраслевых игроков в ходе управления суверенной конкурентной политикой.

Например, на региональном уровне, чтобы был успешно реализован инвестиционный проект, необходимы согласованные действия региональной власти (Министерство экономики, Агентство привлечения инвестиций); федеральных ведомств (меры поддержки Минпромторга, Минсельхоза); региональных отделений федеральных ведомств (ФНС, Росреестр); региональных отделений ресурсоснабжающих корпораций (Межрегионгаз, Россети).

Большинство перечисленных акторов не подчинены губернатору и его заместителю по экономике, однако недостаточно быстрые

реакции любого из них (Росреестр не изменил категорию земель, Россети не обеспечили подключение электричества, Министерство промышленности не согласовало субсидию и т. п.) критично для успеха инвестпроекта. При этом руководители перечисленных структур не являются, как в XX в., членами единого еженедельного «бюро обкома», которое могло эскалировать проблему некомандного поведения кого-либо из акторов «вверх» по партийной линии.

На федеральном уровне инструментами гармонизации отраслевых и общегосударственных интересов в наше время выступают в основном высшие руководящие органы предпринимательских объединений (ТПП, РСПП, «Деловая Россия», «Опора России»), их регулярные встречи с руководителями федеральных органов исполнительной власти, включение их представителей в различные высшие коллегиальные органы, например рабочие комиссии Госсовета по направлениям, общественные советы федеральных министерств и т. п.

Во всех трех индустриализациях прослеживается управленческая проблематика **ограниченности ресурса времени и внимания первых лиц государства** и актуальность задач концентрации, направления этого внимания на приоритетные проекты.

Внимание первых лиц государства является критически важным и ограниченным ресурсом, от распределения которого зависит концентрация усилий госаппарата и бизнеса на тех или иных крупных проектах. В условиях догоняющего развития, когда ресурсы ограничены, а цели амбициозны, именно внимание первого лица выступает ключевым катализатором процессов.

В XIX веке личное участие императоров Александра I и Николая I выступало ключевым механизмом ускорения принятия решений и преодоления бюрократического сопротивления в ходе ранней стадии индустриализации, перехода от мануфактурного производства к фабричному.

Сохранились хорошо документированные описания посещения Александром I олонекских и уральских заводов [13, с. 85–95]; посещения Николаем I стартовавших в 1829 г. всероссийских промышленных выставок. В источниках эпохи отражены личные беседы императора с фабрикантами, детальные расспросы об организации и экономике их производства, показывающие его глубокую осведомленность и заинтересованность в развитии промышленности [14, с. 108–112].

Рабочие привычки Николая I, характеризовавшиеся крайней пунктуальностью, педантичностью и высокой личной вовлеченностью в решение операционных вопросов, с управленческой точки зрения могут быть интерпретированы не как «гиперконтроль», а как осознанная компенсация низкой пропускной способности и недостаточной гибкости бюрократического аппарата.

Современники отмечают чрезвычайно высокий уровень вовлеченности первого лица государства И. В. Сталина в вопросы индустриализации и в советское время – многочисленные личные встречи с главными конструкторами, директорами заводов и т. п., не говоря уже об отраслевых наркомках; глубокое погружение в предметные вопросы и нюансы, ни в коем случае не похожее на абстрактное «делегирование полномочий» [15].

На более низких уровнях управления институт партийных кураторов ключевых проектов (таких как строительство метрополитена или крупных заводов) обеспечивал постоянный контроль и оперативное снятие барьеров на высшем уровне. Личное внимание высших руководителей государства к тем или иным стройкам или приоритетным отраслям немедленно мобилизовало весь партийно-хозяйственный аппарат, перебрасывало ресурсы и «прожигало» административные барьеры.

В наше время публично доступная информация об активностях главы государства также говорит о большом личном внимании к индустриализации и промышленной политике.

### **Управленческие механизмы и организационные решения для снижения транзакционных издержек промышленной политики**

Успешные периоды индустриализации в истории России характеризовались созданием адекватных организационных структур и управленческих практик, целенаправленно снижавших *cost of coordination* – стоимость координации. Анализ первых двух волн индустриализации позволяет выявить универсальный управленческий инструментарий.

### ***Сочетание agile- и waterfall-подходов***

Император Николай I практиковал создание «проектных комитетов» под его непосредственным руководством для решения сложных и неочевидных задач, таких как старт строительства железных дорог, снижение учетной ставки с целью перетока капитала с банковских депозитов в акционерное учредительство, реформа денежного обращения и др. [16, с. 123–128].

В такие комитеты, в отличие от Комитета министров и Госсовета, входили обычно 4–5 наиболее релевантных задач высших чиновников, что позволяло создавать «укороченные» управленческие контуры, минуя инерционные бюрократические процедуры. В современных терминах это можно назвать *agile*-подходом.

Эти комитеты являются историческим аналогом современных проектных офисов и рабочих групп, таких как КЦ Правительства (Координационный центр Правительства Российской Федерации). Их ключевые преимущества – обход длительных бюрократических процедур, прямое донесение информации до лица, принимающего решение, и высокая скорость реализации.

Ярким примером является работа комитета по снижению учетной ставки в 1829 г. Проблема была идентифицирована министром финансов Е. Ф. Канкрином: в кредитных учреждениях превышение привлеченных

депозитов над выданными кредитами составило до 150 миллионов рублей, не работающих на экономику. Был оперативно создан комитет, который за три месяца проработал вопрос, после чего решение было утверждено Госсоветом и императором. В результате ставка была снижена с 6 до 5%, что стимулировало отток капитала из банков в реальные проекты и привело к всплеску акционерного учредительства.

Л. Е. Шепелев, анализируя реформу процентной ставки, отмечает чрезвычайно быстрое даже по нашим современным меркам решение крайне чувствительного для экономики вопроса снижения процентной ставки, которая оставалась неизменной в предыдущие несколько десятилетий. Реформа оказалась чрезвычайно успешной и вызвала бум акционерного учредительства, в том числе в промышленности [17, с. 25–29].

Другим примером является комитет по железным дорогам 1835 г., который рассмотрел амбициозный проект Ф. А. фон Герстнера и принял взвешенное решение: отказать в просимой монополии на все железные дороги России, но одобрить пилотный проект Царскосельской дороги. Это классический agile-сценарий: быстрая проработка, тестирование гипотезы на пилоте и принятие решения о дальнейшем масштабировании на основе полученного опыта. Царскосельская дорога выступила полигоном для тестирования как финансовой модели акционерного финансирования железных дорог, так и множества технологических решений, а также послужила целям практического обучения студентов Корпуса инженеров путей сообщения и Практического технологического института.

Такого рода agile-подход не отменял системную работу над развитием регуляторной среды – waterfall-подхода в современных терминах. Учрежденный Александром I Государственный совет занимался созданием комплексных законодательных рамок, которые задавали долгосрочные правила игры и обе-

спечивали стабильность условий для ведения бизнеса.

Титаническая работа по кодификации законодательства, проведенная под руководством М. М. Сперанского и завершившаяся изданием Полного собрания законов и Свода законов Российской империи, была фундаментальным управленческим проектом, снижавшим неопределенность для всех акторов экономики. В отношении промышленности крайне важными этапами были принятие горнозаводского законодательства в 1806 г., патентного законодательства в 1812 г., жестко протекционистского таможенного тарифа в 1824 г., акционерного законодательства в 1836 г.

Эти проекты требовали многих лет кропотливой работы, но их результат – создание предсказуемой правовой среды – был критически важен для привлечения долгосрочных инвестиций в промышленность.

В современной практике этому соответствует сложная и длительная работа по разработке и принятию отраслевых стратегий, национальных проектов и программ, а также внесению изменений в отраслевое законодательство.

### ***Создание специализированных институтов развития***

Этот управленческий инструмент характерен для всех трех индустриализаций. Эффективный ответ на вызов координации – создание специализированных структур, фокусирующихся на конкретной задаче и наделенных необходимыми полномочиями и ресурсами.

Институтом развития своего времени в XIX в. стал Департамент мануфактур и торговли Министерства финансов, а также совещательные органы при нем – Мануфактурный и Коммерческий советы. Они выполняли функции, сходные с современным отраслевым министерством и общественно-государственным советом: анализ состояния отраслей, выработка мер поддержки, взаимодействие с бизнес-сообществом.



Важной управленческой инновацией стала практика включения в состав Мануфактурного и Коммерческого советов наиболее авторитетных предпринимателей, что создавало прямой канал обратной связи и повышало легитимность принимаемых решений. Советы готовили и представляли на утверждение министра финансов такие чувствительные для бизнеса вопросы, как изменение таможенных пошлин, отнесение фабрик к одной из трех категорий по вредности воздействия на окружающую среду, предоставление различных льгот и субсидий и т. п.

Ценными «стартапами» Департамента мануфактур стали учреждение Всероссийских промышленных выставок (начиная с 1829 г.); основание Практического технологического института (1828 г.) и ряда других высших и средних учебных заведений, необходимых для развития промышленности.

Еще одним своеобразным и крайне эффективным институтом развития была созданная министром Е. Ф. Канкрином сеть «агентов Министерства Финансов» в европейских столицах, нацеленных на добывание промышленных секретов, технологических знаний, вербовку ценных специалистов, обзор промышленной политики европейских государств и т. п. Анализ фондов «Особой канцелярии Министра Финансов по секретной части» [18] выявил значительное количество дел по такого рода активностям, показывающих чрезвычайно высокое влияние сети агентов на технологическое и знаниевое обеспечение первой индустриализации, наращивание необходимой базы для успешной конкуренции с европейскими производителями.

В советский период индустриализации Госплан (Государственная плановая комиссия) выступал в роли мега-штаба промышленности, осуществляя централизованное распределение всех ключевых ресурсов (финансовых, материальных, человеческих) между отраслями и предприятиями. Отраслевые наркоматы (позднее – министерства) представляли собой вертикально интегрированные холдин-

ги, осуществлявшие оперативное управление предприятиями своей отрасли на всей территории страны.

Данная модель, при всех ее издержках в виде излишней централизации и потери гибкости, была чрезвычайно эффективна для решения задач мобилизационной индустриализации в сжатые сроки, так как радикально снижала транзакционные издержки согласования между предприятиями одной отрасли, переводя их во внутренние административные распоряжения.

Совершенно особым институтом развития выступал Наркомат Рабоче-Крестьянской инспекции [19]. Из аналога счетной палаты он постепенно вырос в «министерство индустриализации», внедрявшее на предприятиях передовые технологии повышения производительности труда, распространявшее передовые технологические и организационные знания. В отличие от бизнес-консультантов нашего времени, инспекторы НК РКИ обладали большими административными полномочиями, в том числе могли снимать с должности руководителей предприятий, а в особо острых случаях – передавать материалы в НКВД для возбуждения уголовных дел.

Через Совнот (Совет по научной организации труда) НК РКИ курировал всю систему институтов НОТ, в том числе институтов Гастева, Ерманского, Бурдянского и др., а также общественные активности, такие как знаменитая Лига «Время» П. М. Керженцева. НК РКИ развивал также систему «фабрично-заводских совещаний», в нашей современной заимствованной терминологии – «кружков качества».

В наше время активно работают над задачами индустриализации такие институты развития, как Фонд развития промышленности (ФРП), Агентство стратегических инициатив (АСИ), Федеральный центр компетенций (ФЦК) и др. Их создание является эволюционным ответом на ту же управленческую задачу – концентрацию компетенций и ресурсов для прорывного развития.



Государственная политика индустриализации проводится также через промышленные корпорации с госучастием («Росатом», «Ростех», «Алмаз – Антей» и др.), формально не являющиеся институтами развития, но по факту задействованные в качестве проводников суверенной промышленной политики и ориентирующиеся на заданные высшим руководством государства технологические приоритеты.

Госкорпорации, консолидируя активы в рамках технологических направлений, являются прямым аналогом отраслевых наркоматов, но работают в рыночной логике. ФРП, предоставляющий целевые льготные кредиты, функционально наследует практике целевого кредитования и субсидирования приоритетных проектов, которую в XIX веке осуществляло Министерство Финансов, а в раннем СССР – отраслевые банки (Промбанк, Электробанк и др.)

АСИ, в свою очередь, выполняет функцию площадки для коллективной выработки решений и продвижения лучших практик, что является современной версией Мануфактурного Совета с его региональной сетью мануфактурных комитетов при губернаторах и мануфактур-корреспондентов. Ключевым управленческим вызовом для современных институтов развития является нахождение баланса между государственной логикой целеполагания и рыночной логикой реализации проектов.

### **Мотивационные и информационные механизмы**

Как отмечалось выше, промышленная политика и индустриализация проводятся живыми людьми, а не бездушными ячейками организационной структуры. Мотивация этих людей чрезвычайно важна для успешного осуществления индустриализации. Управление промышленной политикой не сводится только к созданию структур и регламентов. Критически важным является воздействие на мотивацию ключевых стейкхолдеров (бизнес, чиновники, население) и обеспечение информационной прозрачности.

В первую индустриализацию помимо финансовых стимулов (субсидии, кредиты, госзаказ) активно использовались механизмы нематериальной мотивации промышленников. Система наград и почетных званий для промышленников (мануфактур-советник, коммерции советник), а также практика личного признания заслуг первым лицом государства были мощным стимулом, работающим на репутацию и статус. Личное вручение императором бриллиантового перстня отличившемуся промышленнику или посещение им фабрики было важным сигналами для всего бизнес-общества о приоритетах государства и социальном статусе производственника.

Стоит отметить связь нематериальной мотивации и твердых производственных показателей. Важным инструментом поддержки легкой промышленности в первую индустриализацию выступали крупные государственные заказы на сукно для армии, которые обеспечивали стабильную загрузку предприятий и возможность планирования развития. При этом вводя в 1810 г. почетное звание «мануфактур-советник», которое давало существенные личные привилегии и по статусу приравнивалось к VIII классу Табели о рангах (майор в военной службе, коллежский советник в гражданской), император Александр I прямо связывал получение промышленником этого звания с производством свыше 100 000 аршин сукна в год [20]. В указе отмечается, что более высокие показатели будут основанием также для представления к государственным наградам (медалям).

В советскую и современную эпоху мы также видим достаточно развитую систему нематериальной мотивации успешных промышленников: представление к государственным наградам, личное участие первых лиц государства в открытии новых предприятий и т. п.

Важнейшей задачей первых двух индустриализаций было преодоление информационной асимметрии между государством, бизнесом и обществом, обеспечение информационной прозрачности и диффузии знаний.

В XIX в. с этой целью создавались специальные платформы для обмена лучшими практиками. Промышленные выставки (начиная с первой в 1829 г.) выполняли не только представительскую, но и утилитарную функцию: они были площадкой для бенчмаркинга, изучения новейших технологий и установления деловых контактов.

Учрежденные в 1825 г. отраслевые журналы («Журнал мануфактур и торговли», «Горный журнал») публиковали не только официальную информацию, но и технические статьи, обзоры рынков, отчеты о зарубежных командировках, выполняя функцию организатора профессиональных сообществ и катализатора диффузии инноваций.

В современную эпоху эти функции взяли на себя отраслевые форумы и выставки, аналитические центры и профессиональные медиа. Однако представляется, что мы пока «не дорабатываем» в этом отношении по сравнению с советской эпохой, когда любой колхозник в самом удаленном уголке страны знал, сколько сотен тысяч тонн чугуна выплавил новый завод и каких успехов достигли полярники в разведке Севморпути.

### Управленческие выводы и рекомендации по результатам анализа трех индустриализаций

Проведенный сравнительно-управленческий анализ трех российских индустриализаций позволяет сформулировать выводы, имеющие практическую значимость для современных руководителей, отвечающих за промышленную политику на федеральном и региональном уровнях.

#### 1. Осознание «менеджмент-стоимости».

Активная промышленная политика – это управленчески сложная и дорогая деятельность, сопряженная с высокими транзакционными издержками координации. Ее проведение требует целенаправленного создания специальных организационных механизмов для снижения этих издер-

жек. Финансовые вливания необходимы, но недостаточны; требуются сопоставимые инвестиции в построение эффективных управленческих структур и процессов.

2. **Внимание как ключевой ресурс.** Ключевым ограниченным ресурсом является внимание первых лиц. Исторически эффективным ответом было их прямое вовлечение в решение проблемных вопросов и создание «укороченных» управленческих контуров (проектные комитеты, рабочие группы), позволявших оперативно рушить барьеры. Современным руководителям необходимо осознанно распределять свой бюджет времени и внимания, делегируя рутину, но лично возглавляя работу по критически важным и прорывным направлениям.

3. **Универсальный управленческий инструментарий.** Анализ выявил набор универсальных механизмов:

- *Специализированные институты развития* (от Департамента мануфактур до госкорпораций и ФРП) для концентрации компетенций и ресурсов.
- *Гибкое сочетание подходов к принятию решений*: agile (проектные офисы, рабочие группы для быстрых итераций) и waterfall (системное стратегическое планирование и законоотворчество для создания стабильных рамок).
- *Комплекс мотивационных мер*, сочетающий финансовые (льготы, субсидии, госзаказ) и нематериальные стимулы (статус, признание, госнаграды) для бизнеса.
- *Платформы для создания прозрачности и диффузии знаний* (коллегиальные органы на стыке государства и бизнеса, выставки, отраслевые медиа, форумы), позволяющие добиваться снижения информационной асимметрии.

### Заключение

Для современной России, реализующей задачу новой индустриализации в условиях внешнего давления, критически важно не изо-

бретать управленческие велосипеды, а творчески адаптировать и масштабировать provenные исторические практики.

Это предполагает отказ от существующей еще в обществе наивной веры в то, что рыночные силы сами всё расставят по местам, и переход к осознанному, профессиональному и хорошо организованному управлению промышленным развитием, осуществляемому не только государственными институтами, но и вовлекающему широкие слои бизнеса и общества.

Успех, как показывает история, достигается при сочетании жесткой вертикали при-

нятия стратегических решений (роль первых лиц и высшего руководства) с гибкими горизонтальными механизмами исполнения и обратной связи (отраслевые советы, проектные офисы, рабочие группы).

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется количественное измерение «менеджмент-стоимости» современных инструментов промышленной политики, а также сравнительный анализ организационных структур институтов развития в России и других странах, реализующих политику суверенного промышленного развития.

### Список литературы

1. *Ocasio W.* Towards an attention-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 18 (Summer Special Issue). No. 1. P. 187–206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
2. *Brielmaier C., Friesl M.* The attention-based-view: Review and conceptual extension towards situated attention // *International Journal of Management Reviews*. 2022. Vol. 25. No. 3. P. 99–129. DOI: 10.1111/ijmr.12306.
3. *Rindfleisch A.* Transaction cost theory: past, present and future // *Academy of Marketing Science Review*. 2019. Vol. 10. P. 85–97. DOI: 10.1007/s13162-019-00151-x.
4. *Рубин Ю.Б.* Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // *Современная конкуренция*. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
5. *Глазьев С.Ю.* Государственная экономическая политика России в условиях глобальной конкуренции // *Современная конкуренция*. 2007. № 2. С. 14–41.
6. *Mazzucato M.* The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths. – London: Penguin Books, 2018. – 260 p.
7. *Williamson O.E.* The economic institutions of capitalism. – New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1985. – 450 c.
8. *Блюмин И.Г.* Очерки экономической мысли в России в первой половине XIX века. – М.; Л.: Изд-во Акад. наук СССР, 1940. – 288 с.
9. *Саймон Г.А.* Рациональность как процесс и продукт мышления // *THESIS*. 1993. Вып. 3. С. 16–38.
10. *Архангельский Г.А.* Тайм-драйв: Как успевать жить и работать. – 2-е изд., доп. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 256 с.
11. История Правительствующего Сената за двести лет. 1711–1911 гг.: в 5 т. Т. 3: Правительствующий Сенат в девятнадцатом столетии до реформ 60-х гг. – СПб., 1911. – 712 с.
12. О сокращении делопроизводства по Департаменту // Российский государственный исторический архив. Фонд 18. Опись 1. Дело 131.
13. *Шумкин Г.Н.* Документы о подготовке поездки Александра I на Урал в 1824 году (к 200-летию события) // *Историко-географический журнал*. 2024. Т. 3. № 1. С. 86–97. DOI: 10.58529/2782-6511-2024-3-1-86-97.
14. Николай Первый и его время. Документы, письма, дневники, мемуары, свидетельства современников и труды историков: в 2 т. Т. 1 / сост. Б.Н. Тарасов. – М.: ОЛМА-Пресс, 2000. – 447 с.

15. Журавлев П.А. Двести встреч со Сталиным. – М.: Алгоритм, 2012. – 445 с. (Рядом со Сталиным).
16. Материалы и черты к биографии императора Николая I и к истории его царствования. – СПб.: Тип. И.Н. Скороходова, 1896. – 702 с.
17. Шепелев Л.Е. Акционерные компании в России. – Л.: Наука, 1973. – 348 с.
18. О поручении находящемуся в Германии чиновнику Министерства иностранных дел Ф.А. Фаберу сбора сведений о торговле, промышленности и изобретениях // Российский государственный исторический архив. Фонд 561 «Особенная канцелярия Министра Финансов по секретной части». Опись 1. Дело 137.
19. Первые шаги индустриализации СССР 1926–1927 гг.: сборник документов. – М.: Госполитиздат, 1959. – 532 с.
20. О способах к лучшему устройству суконных фабрик: манифест от 1 ноября 1810 г. [ст. 24403] // Полное собрание законов Российской империи с 1649 года. Т. 31: 1810–1811. – [Санкт-Петербург]: Типография II Отделения Собственной Его Императорского Величества Канцелярии, 1830. – 944 с.

### Сведения об авторе

Архангельский Глеб Алексеевич, ORCID 0009-0008-5455-8452, канд. экон. наук, доцент, директор Центра бизнес-эффективности, Университет науки и технологий МИСИС, Москва, Россия, arkhangelskii.ga@misis.ru

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 05.09.2025, рассмотрена 03.10.2025, принята 07.11.2025

### References

1. Ocasio W. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 1998, vol.18 (Summer Special Issue), no.1, pp.187-206. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K.
2. Brielmaier C., Friesl M. The attention-based-view: Review and conceptual extension towards situated attention. *International Journal of Management Reviews*, 2022, vol.25, no.3, pp.99-129. DOI: 10.1111/ijmr.12306.
3. Rindfleisch A. Transaction cost theory: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2019, vol.10, pp.85-97. DOI: 10.1007/s13162-019-00151-x.
4. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
5. Glaz'ev S. Yu. Russian economic development: Trends and problems. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2007, no.2, pp.14-41 (in Russian).
6. Mazzucato M. The entrepreneurial state: Debunking public vs private sector myths. London, Penguin Books, 2018, 260 p.
7. Williamson O.E. The Economic institutions of capitalism. New York, Free Press; London, Collier Macmillan, 1985, 450 p.
8. Blyumin I.G. *Ocherki ekonomicheskoi mysli v Rossii v pervoi polovine XIX veka* [Essays on Economic Thought in Russia in the First Half of the 19th Century]. Moscow, Leningrad, *Izd-vo Akad. nauk SSSR Publ.*, 1940, 288 p.
9. Simon H.A. Rationality as Process and as Product of Thought. *THESIS*, 1993, no.3, pp.16-38.
10. Arkhangel'skii G.A. *Taim-draiv: Kak uspevat' zhit' i rabotat'* [Time-drive: How to manage your life and work]. 2nd edition, revised. Moscow, *Mann, Ivanov i Ferber Publ.*, 2006, 256 p.

11. *Istoriya Pravitel'stvuyushchego senata za dvesti let. 1711–1911 gg.: v 5 t. T. 3: Pravitel'stvuyushchii senat v devyatsat' stoletii do reform 60-h godov* [The History of the Governing Senate for Two Hundred Years. 1711–1911: in 5 vol. Vol. 3: The Governing Senate in the Nineteenth Century before the Reforms of the 1860s]. St. Petersburg, 1911, 712 p.
12. *O sokrashchenii deloproizvodstva po Departamentu* [On the reduction of Departmental paperwork]. *Rossiiskii gosudarstvennyi istoricheskii arkhiv. Fond 18. Opis' 1. Delo 131* [Russian State Historical Archive. Fund 18. Inventory 1. File 131].
13. Shumkin G. N. Documents on the Preparation for Alexander I's Trip to the Urals in 1824 (To the 200th Anniversary of the Event). *Istoriko-geograficheskii zhurnal*=Historical Geography Journal, 2024, vol.3, no.1, pp.86-97 (in Russian). DOI: 10.58529/2782-6511-2024-3-1-86-97.
14. *Nikolai Pervyi i ego vremya. Dokumenty, pis'ma, dnevniki, memuary, svidetel'stva sovremennikov i trudy istorikov: v 2 t. T. 1* [Nicholas I and His Time: Documents, Letters, Diaries, Memoirs, Accounts of Contemporaries, and Historians' Works: in 2 vol. Vol. 1]. Compiled S. V. Tarasov. Moscow, OLMA-Press Publ., 2000, 447 p.
15. Zhuravlev P. A. *Dvesti vstrech so Stalinym* [Two hundred meetings with Stalin]. Moscow, Algoritm Publ., 2012, 445 p.
16. *Materialy i cherty k biografii imperatora Nikolaya I i k istorii ego tsarstvovaniya* [Materials and Features for the Biography of Emperor Nicholas I and the History of His Reign]. St. Petersburg, Tip. I. N. Skorokhodova Publ., 1896, 702 p.
17. Shepelev L. E. *Aktsionernye kompanii v Rossii* [Joint Stock Companies in Russia]. Leningrad, Nauka Publ., 1973, 348 p.
18. *O poruchenii nakhodyashchemusya v Germanii chinovniku Ministerstva inostrannykh del F. A. Faberu sbora svedenii o torgovle, promyshlennosti i izobreteniyakh* [On the Assignment to F. A. Faber, an Official of the Ministry of Foreign Affairs in Germany, to Collect Information on Trade, Industry, and Inventions]. *Rossiiskii gosudarstvennyi istoricheskii arkhiv. Fond 561 «Osobennaya kantselyariya ministra finansov po sekretnoi chasti». Opis' 1. Delo 137* [Russian State Historical Archive. Fund 561 "Special Office of the Minister of Finance for Secret Affairs". Inventory 1. File 137].
19. *Pervye shagi industrializatsii SSSR 1926–1927 gg.: sbornik dokumentov* [The First Steps of Industrialization in the USSR, 1926–1927: A Collection of Documents]. Moscow, Gospolitizdat Publ., 1959, 532 p.
20. *O sposobakh k luchshemu ustroystvu sukonnnykh fabrik: manifest ot 1 noyabrya 1810 g. [st. 24403]* [On the Methods of Improving the Organization of Cloth Factories: Manifesto of November 1, 1810 [article 24403]. *Polnoe sobranie zakonov Rossiiskoi Imperii s 1649 goda. T. 31: 1810–1811* [Complete Collection of Laws of the Russian Empire since 1649. Vol. 31: 1810–1811]. St. Petersburg, Tipografiya II Otdeleniya Sobstvennoi Ego Imperatorskogo Velichestva Kantselyarii Publ., 1830, 944 p.

## About the author

Gleb A. Arhangelsky, ORCID 0009-0008-5455-8452, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Director of Business Performance Center, National University of Science and Technology MISIS, Moscow, Russia, arkhangel'skii.ga@misis.ru

## Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 05.09.2025, reviewed 03.10.2025, accepted 07.11.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-66-89

# Асимметрия конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли России: проблемы и решения

И. С. Леонов<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

\*leonov1505@yandex.ru

**Аннотация.** В последние годы регулирование нефтяной отрасли и топливных рынков в России претерпевает регулярные изменения, что увеличивает неопределенность для хозяйствующих субъектов. В последние годы был осуществлен большой налоговый маневр с обнулением экспортных пошлин и введением демпферного механизма, усугубляют ситуацию периодические запреты на экспорт нефтепродуктов. Целью данного исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия конкурентной и промышленной политики в нефтяной отрасли России. В рамках исследования выявлены основные механизмы конкурентной и промышленной политики в нефтяной отрасли, проведен анализ дискретных институциональных альтернатив их комбинирования в странах со схожими с Россией институциональными условиями и разработаны рекомендации по реформированию отрасли. В целях снижения нагрузки на федеральный бюджет и сбалансированного развития нефтяной отрасли России необходимо постепенно перейти к более либерализованным формам регулирования ценообразования на топливо вместо существующей демпферной системы и сдерживаемым розничным ценам на топливо, что препятствует развитию конкуренции в отрасли. Для этого целесообразно постепенно внедрить адресные субсидии для наиболее уязвимых слоев населения в отдаленных районах и политику по пересмотру ставок акцизов на топливо в качестве системной меры при росте экспортной альтернативы, а также увеличить величину инвестиционной надбавки для нефтяных компаний. Исследование вносит вклад в дискуссию о взаимодействии конкурентной и промышленной политик в условиях ресурсозависимой экономики. Результаты исследования могут быть использованы в целях оптимизации государственного регулирования нефтяной отрасли.

**Ключевые слова:** конкурентная политика, промышленная политика, нефтяная отрасль, ценообразование на топливо, налогообложение нефтяной отрасли, демпфер

**Для цитирования:** Леонов И. С. Асимметрия конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли России: проблемы и решения // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 66–89. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-66-89

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).

© Леонов И. С., 2025.



# Asymmetry of Competitive and Industrial Policies in the Russian Oil Industry: Problems and Solutions

I. Leonov<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

*\*lleonov1505@yandex.ru*

**Abstract.** In recent years, the regulatory environment for the oil industry and fuel markets in Russia has undergone regular changes, leading to increased uncertainty for businesses. These changes have been exacerbated by the implementation of a large-scale tax maneuver, including the elimination of export duties and the introduction of a dampening mechanism. Additionally, periodic bans on the export of petroleum products have added to the complexity of the regulatory landscape. The aim of this research was to formulate recommendations for enhancing the efficiency of competition and industry policy interactions within the Russian oil sector. To this end, we identified and analyzed the key mechanisms of competition and industry policies in this field, examined discrete institutional alternatives for their combination in countries analogous to Russia, and formulated proposals for reform. In order to alleviate the financial burden on the federal budget and promote balanced development of the Russian oil industry, it is essential to move towards a more liberalized system of fuel price regulation. This entails gradually phasing out the current system of price dampening and restricting retail fuel prices, as these measures hinder competition in the sector. To achieve this goal, targeted subsidies may be introduced for the most disadvantaged segments of society in remote regions. Additionally, a policy may be implemented to revise fuel excise rates and promote the development of alternative energy sources for export. Furthermore, the government could increase investment allowances for oil companies to encourage them to invest in innovative technologies and infrastructure. This study contributes to the ongoing debate on competition and industrial policies in resource-based economies. The findings of this research can be utilized by government officials in formulating regulations for the oil industry with the aim of promoting sustainable development.

**Keywords:** competition policy, industrial policy, oil industry, fuel pricing, taxation of the oil industry, damper

**For citation:** Leonov I. Asymmetry of Competitive and Industrial Policies in the Russian Oil Industry: Problems and Solutions. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.66-89 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-66-89

## Введение

**Т**опливные рынки оказывают значительное влияние на экономические и социальные процессы. Высокая доля топлива в структуре расходов домохозяйств в развивающихся странах и низкая эластичность спроса на него подчеркивают его стратегическую важность как объекта экономической политики [1, 30]. В условиях повышенной волатильности на мировых энергетических рынках регулирование ценообразования на бензин приобретает особую значимость для обеспечения социальной стабильности в обществе. В то же время при выборе механизмов регулирования государство ищет баланс между стимулированием развития нефтяной отрасли, финансовой стабильностью и социальными приоритетами, делая выбор между различными комбинациями конкурентной и промышленной политик.

Международный опыт демонстрирует высокую вариативность в выборе моделей регулирования внутренних рынков топлива, начиная от минимальной роли государства и доминирования конкурентной политики в развитых странах и заканчивая всеобъемлющим государственным контролем над нефтяной отраслью и доминированием промышленной политики в слаборазвитых странах – нетто-экспортерах. Все эти подходы создают различные вызовы, связанные с их реализацией.

Российская модель регулирования основана на различных гибридных механизмах, таких как демпферный механизм, сдерживание розничных цен с помощью комплекса неформальных механизмов, широкого спектра налоговых льгот и отсутствия экспортных пошлин. Однако в последние годы устойчивость данной модели оказалась под вопросом. Ведь несмотря на снижение волатильности цен на оптовом и розничном рынках бензина, расходы бюджета только на демпферный механизм составляют около 3,4 трлн руб. Кроме того, постоянные из-

менения регулирования российской нефтяной отрасли и периодические ограничения на экспорт топлива уменьшают горизонт планирования для отраслевых хозяйствующих субъектов, что препятствует их инвестиционной деятельности.

Таким образом, целью исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности взаимодействия конкурентной и промышленной политики в нефтяной отрасли России. В связи с этим поставлены следующие задачи:

- выявить и систематизировать основные механизмы конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли;
- выявить негативные эффекты российской модели регулирования нефтяной отрасли;
- провести анализ дискретных институциональных альтернатив комбинирования мер конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли в странах со схожими с Россией характеристиками нефтяной отрасли.

Новизной исследования является комплексный подход к анализу взаимодействия конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли. Выявлены и систематизированы основные противоречия между целями конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли России, а также на основании проведенного анализа дискретных институциональных альтернатив разработаны рекомендации по их разрешению в целях устойчивого роста экономики.

В первом разделе по итогам теоретического обзора выявлены и систематизированы основные механизмы конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли. Во втором разделе представлен обзор и анализ действующей в России модели регулирования нефтяной отрасли. В заключительном разделе проведен анализ дискретных институциональных альтернатив взаимодействия механизмов конкурентной и промышленной политик.

## Конкурентная и промышленная политики: теоретические основы и механизмы

Конкурентная и промышленная политики являются двумя важнейшими направлениями экономической политики государства, которые могут как создавать положительный синергетический эффект, так и вступать в противоречие друг с другом.

Конкурентная политика основывается на неоклассической экономической теории, в рамках которой подчеркивается роль конкуренции в повышении эффективности функционирования рынков, снижения цен для конечных потребителей и повышения качества продукции [29]. Конкурентная политика нацелена на обеспечение устойчивого экономического развития роста общественного благосостояния, поддерживая справедливую рыночную конкуренцию и препятствуя антиконкурентным практикам хозяйствующих субъектов (злоупотреблениям доминирующим положением, ценовым сговорам, вертикальным ограничениям и т. д.). Таким образом, антимонопольное поведение является центральным элементом конкурентной политики, поскольку монополии, как правило, ведут к снижению общественного благосостояния и увеличению цен для потребителей.

В российских реалиях конкурентная политика сформировалась только после распада СССР в 1991 г., поскольку в предшествующие периоды экономика была плановой и монополизированной и, несмотря на присутствие в некотором роде соревнований между предприятиями за выполнение плана, как таковая рыночная конкуренция отсутствовала и заменялась административным распределением ресурсов. В 1991–1998 гг. был переходный период, ознаменовавший принятие Закона РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» и создание Государственного комитета по антимонопольной политике. Однако из-за высокой концентрации крупнейших

предприятий в руках отдельных экономических агентов и слабой институциональной базы данный период в целом можно охарактеризовать низкой эффективностью антимонопольного контроля. Только после финансового кризиса 1998 г. и начала экономического восстановления произошло усиление конкурентной политики и других форм государственного регулирования. Были проведены структурные реформы, направленные на демополизацию многих стратегических отраслей экономики, а в 2004 г. была создана Федеральная антимонопольная служба (ФАС), которая получила более широкие полномочия в сравнении со своей предшественницей. Наиболее активное развитие конкурентной политики в России происходило после 2008 г.: были приняты четыре «антимонопольных пакета», направленных на ужесточение картельного законодательства, недобросовестной конкуренции и усиление антимонопольного контроля за госзакупками.

По итогам анализа нормативно-правовых актов, публикаций российского антимонопольного органа и релевантной научной литературы автором исследования систематизированы основные механизмы конкурентной политики и их цели в нефтяной отрасли, что представлено в таблице 1.

В противовес конкурентной политики промышленная представляет собой совокупность инструментов экономической политики, направленных на развитие отдельных отраслей экономики через наделение ресурсами участников хозяйственной деятельности. Рыночный механизм саморегулирования не всегда способен эффективно распределять ограниченные ресурсы, особенно в условиях высокой асимметрии информации в новых отраслях, а также справляться с задачами координации в сложных цепочках добавленной стоимости [23]. Наиболее типичными механизмами промышленной политики являются налоговые льготы, импортные тарифы, прямые субсидии компаниям. Промышленная политика способствует структурной трансформации экономи-

Таблица 1. Меры конкурентной политики в нефтяной отрасли

Table 1. Competition policy measures in the oil industry

Механизм <i>Measure</i>	Цель <i>Purpose</i>	Источники <i>Sources</i>
Предотвращение злоупотребления доминирующим положением и сговоров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен для потребителей.</li> <li>• Поддержка справедливой рыночной конкуренции</li> </ul>	Статьи 10 и 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»
Регулирование сделок слияния и поглощения	Предотвращение чрезмерной концентрации рыночной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• статья 27 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;</li> <li>• [6]</li> </ul>
Обеспечение равного доступа к трубопроводной инфраструктуре	Устранение дискриминации независимых участников	Постановление Правительства Российской Федерации от 29.03.2011 № 218 «Об обеспечении недискриминационного доступа к услугам субъектов естественных монополий по транспортировке нефти (нефтепродуктов) по магистральным трубопроводам в Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»
Поддержка малых и средних предприятий (МСП)	Снижение барьеров входа	[2]
Регулирование доступа к природным ресурсам	Стимулирование конкуренции между экономическими агентами	Раздел 3.1.2 Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на 2021–2025 гг.
Создание цифровых платформ с агрегированными данными об отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка транспарентности рынков.</li> <li>• Снижение транзакционных издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доклад о регулировании цифровых экосистем и платформ АНО «Цифровая экономика», 2020;</li> <li>• [9, 16]</li> </ul>

ки, что требует перехода к высокотехнологическим секторам. Успешная промышленная политика должна учитывать сравнительные преимущества страны и создавать стимулы для выхода за пределы текущих возможностей [34].

Промышленная политика может быть горизонтальной или вертикальной. Первый тип предполагает использование механизмов, направленных на улучшение условий ведения хозяйственной деятельности в экономике. Вертикальная же политика концентрируется на поддержке отдельных стратегически важных отраслей экономики или экономических агентов [22, 35].

Отдельным направлением промышленной политики является стимулирование инновационной деятельности, поскольку инновации способствуют росту производительности и увеличению конкурентоспособности. Инновации осуществляются неравномерно, поэтому роль государства заключается в создании стимулов для инновационной деятельности [31]. Государство может поддерживать инновационную деятельность как напрямую, через финансирование государственных фондов, так и через создание инновационных кластеров и технопарков для усиления эффекта от взаимодействия между научными и промышленными структурами.

Промышленная политика, направленная на развитие стратегических отраслей экономики, может укреплять конкурентную среду посредством стимулирования инноваций и снижения барьеров входа на рынок [21]. При этом чрезмерное государственное вмешательство может приводить к искажениям на рынке, субсидированию неэффективных компаний и снижению конкуренции. Поэтому промышленная политика должна быть направлена не только на развитие крупных отраслей с высоким потенциалом, но и на обеспечение условий, которые бы способствовали росту конкурентоспособности компаний в долгосрочной перспективе.

Одной из ключевых задач промышленной политики должна являться не только реализация соответствующих стимулирующих мер, но и получение от частного сектора информации о возникающих негативных внеш-

них эффектах и способах их устранения [34]. Для реализации этого необходимо выстроить стратегическое сотрудничество между хозяйствующими субъектами и правительством [26]. В России это реализуется через различные отраслевые и бизнес-ассоциации (РСПП, «Русская сталь», «Деловая Россия» и т. д.), а также посредством межведомственных рабочих групп с представителями бизнес-сообщества (включая регуляторную гильотину). Многообразие мер промышленной политики в нефтяной отрасли представлено в таблице 2.

Эволюцию промышленной политики в России можно разделить на несколько этапов. До 1999 г. ввиду ограниченных финансовых ресурсов государства и слабой институциональной базы промышленная политика если и осуществлялась, то только в крайне ограниченном формате. В 2000–2003 гг.

**Таблица 2.** Меры промышленной политики в нефтяной отрасли

Table 2. Industrial policy measures in the oil industry

Механизм <i>Measure</i>	Цель <i>Purpose</i>	Источники <i>Sources</i>
Налоговые льготы на разработку новых месторождений	Увеличение конкурентоспособности за счет экстенсивного роста нефтяных компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Энергетическая стратегия России на период до 2035 года;</li> <li>• [18]</li> </ul>
Налоговые льготы на модернизацию НПЗ	Увеличение конкурентоспособности за счет интенсивного роста нефтяных компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отчет о ходе реализации государственной программы «Энергоэффективность и развитие энергетики»;</li> <li>• [20]</li> </ul>
Прямое субсидирование нефтяных компаний	Обеспечение социальной стабильности через сдерживание цен	[7, 19]
Импортные тарифы и квоты	Защита национальной нефтяной отрасли от внешней конкуренции	[5, 11]
Государственные инвестиции в инфраструктуру	Снижение издержек нефтяных компаний	[3]
Создание специализированных фондов и институтов для финансирования НИОКР	Увеличение конкурентоспособности за счет инноваций	[8, 27]
Локализация производства и импортозамещение	Снижение зависимости от импортных товаров и услуг	[4, 13]

осуществлялась мягкая регуляционная политика, а основная инициатива исходила со стороны бизнес-сообщества. После чего вплоть до кризиса 2008 г. активно развивалась вертикальная промышленная политика, сопряженная с усилением роли государства в экономике [14]. Период 2008–2011 гг. можно охарактеризовать как конфликт между целями промышленной и конкурентной политик. Промышленная политика в этот период во многом являлась антикризисной: было введено регулирование ценообразования на отдельных товарных рынках, установлены преференции для некоторых предприятий. В последующие периоды государство создавало новые механизмы для коммуникаций с субъектами экономической деятельности (Открытое правительство, рабочие группы регуляторных гильотин, появление множества отраслевых и бизнес-ассоциаций). Также после 2015 г. в связи с введением санкционных ограничений и роста геополитической напряженности государство стало активнее поддерживать экономику, отдавая особый приоритет политике по импортозамещению. В настоящее время российская промышленная политика характеризуется большим объемом государственных субсидий, небольшим расходом на НИОКР и жестким регулированием, что делает ее схожей со странами «южной периферии» [22].

Промышленная политика может вступать в прямую конфронтацию с целями конкурентной политики. Так, субсидии зачастую становятся предметом критики со стороны органов конкурентной политики, поскольку данный механизм нарушает принцип конкурентной нейтральности из-за различных условий ведения бизнеса для отдельных субъектов хозяйственной деятельности. Также такие меры промышленной политики, как тарифы и импортные ограничения, могут создавать негативные эффекты для характеристик конкурентной среды. В частности, когда конкурентная политика вступает в противоречия с долгосрочными стратегическими целями государства в обла-

сти обеспечения национальной безопасности, как, например, протекционистская политика США по отношению к полупроводниковой отрасли.

Для успешного взаимодействия конкурентной и промышленной политик необходим ряд условий. Во-первых, стимулирующие меры промышленной политики (субсидии) должны иметь четкие показатели эффективности и фиксированные временные рамки, что позволит минимизировать риск возникновения зависимости отрасли от государственной поддержки [32]. Успешными примерами реализации данных принципов являются временные субсидии в автомобильной промышленности Южной Кореи и Германии. Во-вторых, чтобы избежать коррупции и лоббирования необходима прозрачность в формировании и реализации промышленной политики, конкурентная же политика должна обеспечивать контроль за распределением ресурсов. И в-третьих, для успешной интеграции промышленной и конкурентной политик необходима четкая координация между антимонопольным органом и министерством, курирующим промышленность. В этом контексте ЕС является успешным примером институциональной координации обоих ведомств для достижения общих целей [29].

Таким образом, конкурентная и промышленная политики реализуют важные, но зачастую противоречащие друг другу цели. Если конкурентная политика способствует развитию рыночной среды и предотвращает антиконкурентные практики хозяйствующих субъектов, то промышленная политика во многом фокусируется на поддержке стратегических отраслей и стимулировании структурных преобразований в экономике. В российских реалиях конкурентная и промышленная политики взаимодействуют в условиях высокой роли государства и влияния внешних факторов. Наиболее показательным данное взаимодействие является в нефтяной отрасли, регулирование которой будет детально проанализировано в следующем разделе.



## Особенности взаимодействия конкурентной и промышленной политик в российской нефтяной отрасли

Нефтяная отрасль является стратегически важной для экономики России и занимает центральное место в товарно-сырьевом экспорте и формировании государственного бюджета. Отрасль характеризуется олигопольной структурой из-за доминирования нескольких вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) как на оптовом, так и на розничных рынках топлива.

Промышленная политика в нефтяной отрасли нацелена на поддержание высокого уровня добычи нефти, увеличение эффективности нефтепереработки, развитие собственных технологий для осуществления деятельности на шельфе и трудноизвлекаемых запасов. Для достижения данных целей нефтяным компаниям предоставляются широкие налоговые льготы и демпферные компенсации.

Одним из наиболее гибких инструментов промышленной политики является введение налоговых льгот для нефтяных компаний на разработку месторождений и/или модернизацию основных фондов. Налоговые льготы стимулируют нефтяные компании увеличивать капитальные вложения, что может приводить к увеличению экономического роста, развитию инфраструктуры и созданию рабочих мест [24]. Например, без налоговых льгот разработка многих гринфилдов<sup>1</sup> теряет смысл из-за слишком больших капитальных вложений и длительного срока окупаемости проектов. Однако такие механизмы способствуют скорее интенсивному, а не экстенсивному росту, поскольку стимулируют компании расширять производство вместо повышения эффективности и роста инноваций. Международный

опыт свидетельствует, что большинство льгот привязывают к издержкам на добычу или переработку нефти вне зависимости от объема этих самых издержек. Исключением являются налоговые льготы на модернизацию установок вторичной переработки нефти, что приводит к увеличению выхода высокомаржинальных светлых нефтепродуктов в процессе нефтепереработки.

Основным негативным эффектом налоговых льгот является сокращение налоговой базы нефтяных компаний, что может являться большим бременем для бюджета, особенно в странах-экспортерах с высокой зависимостью от нефтяной ренты. При этом нагрузка на бюджет от таких льгот намного меньше в сравнении с расходами на прямое subsidирование розничных цен или на массовые субсидии потребителям.

Еще одним негативным эффектом является искажение конкуренции, ведь компании, получившие льготы на свои месторождения, находятся в привилегированном положении относительно других компаний, из-за чего реализация данного механизма промышленной политики может напрямую противоречить целям конкурентной политики. При этом налоговые льготы улучшают позиции национальных нефтяных компаний на глобальном рынке. Как показывает практика, крупные нефтяные компании получают непропорционально большие выгоды от налоговых льгот, что усиливает их положение на рынке. В то же время для нивелирования данного эффекта можно предоставлять налоговые льготы для новых участников, что будет стимулировать развитие конкуренции [24].

В России существует несколько налоговых льгот для нефтяных компаний, которые можно отнести к механизмам промышленной политики, основными из которых являются:

- Обратный акциз с инвестиционной надбавкой. Налогоплательщики, модернизирующие собственные нефтеперерабатывающие заводы на сумму более 50 млрд руб. в 2020–2026 гг., могут получить возврат

<sup>1</sup> Гринфилд, в соответствии с международной классификацией, представляет собой новый перспективный участок недр на этапе поиска и разведки или разработки и эксплуатации, который требует значительных капитальных вложений.

части средств, потраченных на уплату акциза. Суммарный объем выплат нефтяным компаниям в 2023 г. составил 150 млрд руб., в 2024 г. – 214 млрд руб.

- Льготы для новых проектов в Арктической зоне. Компании платят пониженные ставки НДС в размере 5–15% в течение 15 лет. Также компании могут быть освобождены от уплаты налога на прибыль в течение первых 10–15 лет и не платить экспортные пошлины, а страховые взносы на сотрудников снижаются с 30 до 7,6%. Данную льготу уже получили проекты «Восток Ойл» и проекты Газпрома на шельфовых месторождениях в Баренцевом и Карском морях.
- Пониженный НДС для трудноизвлекаемых запасов и инновационных технологий. Для определенных категорий запасов НДС может быть понижен на 50–100% от базового уровня. В целях стимулирования использования инновационных технологий для извлечения трудноизвлекаемых запасов компании могут получить налоговый вычет из НДС или претендовать на пониженные ставки на НДС.

Оценить точные потери бюджета от налоговых льгот для нефтяных компаний достаточно проблематично, поскольку некоторые проекты могут подпадать одновременно под разные категории льгот (например, льготы для трудноизвлекаемых запасов и для малых и средних нефтяных компаний), а также неизвестно, сколько проектов не было бы реализовано при отсутствии льгот. Однако вряд ли расходы бюджета на налоговые льготы сопоставимы с расходами на демпферный механизм, которые в 2024 г. составили 3,4 трлн руб., что в 16 раз больше льготы по инвестиционной надбавке<sup>1</sup>.

Еще одним инструментом промышленной политики, позволяющим воздействовать

на ценообразование топлива и стимулировать увеличение нефтепереработки, являются экспортные пошлины. Высокие экспортные пошлины снижают экспортную альтернативу для экспортеров и увеличивают объем предложения топлива на внутреннем рынке. Однако такая политика дестимулирует компании увеличивать эффективность нефтепереработки ввиду ограниченной емкости внутреннего рынка [12]. Это является одним из основных аргументов в пользу реализации налогового маневра в российской нефтяной отрасли, в рамках которого экспортные пошлины к 2024 г. были постепенно обнулены, а выпадающие доходы бюджета были компенсированы пропорциональным увеличением НДС. Так, если в 2018 г. доходы федерального бюджета от НДС составили 6 трлн руб., а от экспортных пошлин – 3 трлн руб., то по итогам 2023 г. доходы от НДС выросли до 12,2 трлн руб., а доходы от экспортных пошлин снизились до менее чем 0,5 трлн руб.

Одним из ключевых механизмов государственной промышленной политики в нефтяной отрасли есть обратный акциз или демпферный механизм, который является частью системы регулирования цен на топливо в России. Он введен в 2019 г. и направлен на сглаживание волатильности оптовых цен на бензин и дизельное топливо и, как следствие, нацелен на обеспечение стабильности внутреннего рынка нефтепродуктов. Принцип действия основан на сравнении экспортной цены нетбэк и внутренней цены на топливо, которая устанавливается регулирующими органами. Если экспортная цена оказывается выше индикативной внутренней, то государство компенсирует нефтяным компаниям эту разницу через возмещение части уплаченных налогов, а если наоборот, то компании выплачивают разницу в бюджет. Раньше функцию сдерживания внутреннего рынка выполняли экспортные пошлины, которые снижали привлекательность экспорта для нефтяных компаний, однако они дестимулировали повышение эффективности нефтепереработки,

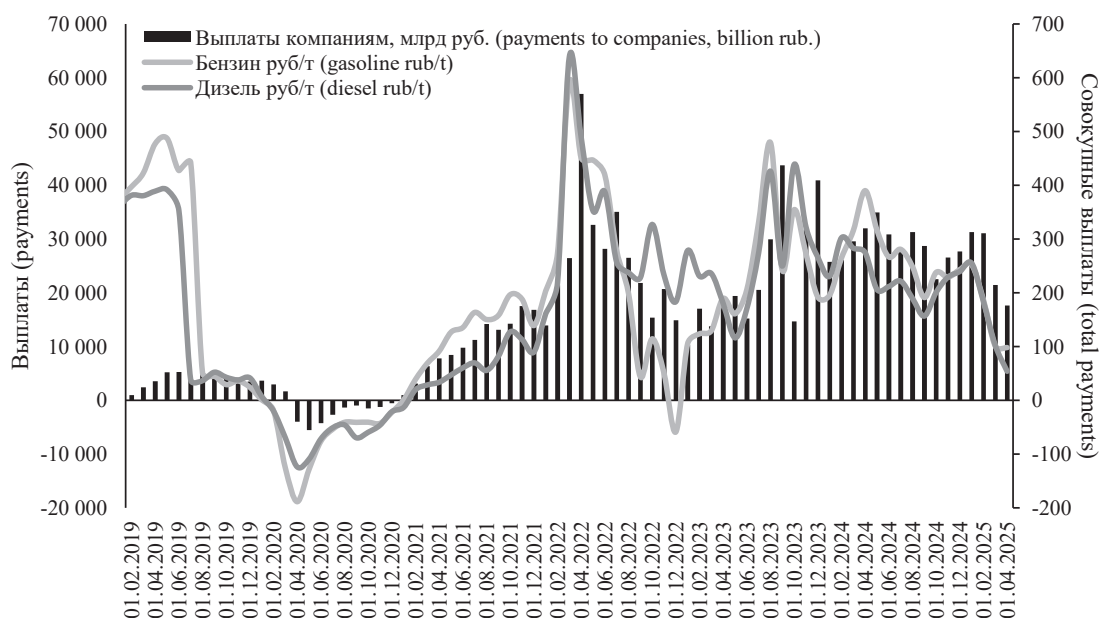
<sup>1</sup> Включая демпфер и сопутствующий ему акциз на нефтяное сырье. По данным Минфина России, выплаты нефтяным компаниям в 2024 г. непосредственно по демпферу составили 1,8 трлн руб., по акцизу на нефтяное сырье – 1,6 трлн руб.

из-за чего было принято решение постепенно отказаться от них [5].

Величина внутренней индикативной цены на топливо в формуле расчета демпфера не отражает рыночные цены, а ежегодно устанавливается директивно и индексируется. Единственным исключением является период с мая по декабрь 2021 г., когда в связи с падением мировых цен на топливо из-за пандемии было принято решение снизить индикатив по бензину для внутреннего рынка с 56 300 до 52 300 тыс. руб/т; еще одно значимое изменение демпферного механизма произошло весной 2022 г., когда размер компенсации нефтяным компаниям разницы между индикативной внутренней и экспортной ценами увеличился с 65–68 до 83%, что значительно увеличило нагрузку на федеральный бюджет. А весной 2023 г. Правительство РФ предприняло попытку снизить нагрузку на бюджет и изменило формулу для расчета экспортных цен для демпфера, однако демп-

ферные компенсации в адрес нефтяных компаний в последующие месяцы даже возросли. После этого было принято более радикальное решение о сокращении демпферных компенсаций с сентября 2023 г. в 2 раза, что привело к топливному кризису и росту оптовых цен на бензин на 10% и дизельное топливо на 31% в июне-сентябре<sup>1</sup>. По итогам данного неудачного эксперимента нефтяным компаниям уже в октябре вернули прежнюю формулу, однако это не решило проблемы роста цен, и в дальнейшем правительство было вынуждено неоднократно вводить запрет на экспорт топлива. Все вышеописанные изменения демпферных компенсаций нефтяным компаниям представлены на рисунке 1.

<sup>1</sup> Кондратьев С. Запретный экспорт: чем бензиновый кризис 2023 года отличается от предыдущих // Forbes. 25.09.2023. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/497066-zapretnyj-eksport-cem-benzinovyj-kризис-2023-goda-otlicaetsa-ot-predydusih> (дата обращения: 24.03.2025).



Источник: рассчитано автором на основе данных ФАС, СПбМТСБ.

**Рис. 1.** Динамика демпферных компенсаций

Fig. 1. Dynamics of damping compensations

Первые 2 года с момента введения демпферного механизма объем выплат нефтяным компаниям находился на низком уровне, а практически весь 2020 г. в результате падения мировых цен на нефть компании и вообще производили дополнительные отчисления в бюджет. На этом фоне снижение внутреннего индикатива на бензин в 2021 г. является вполне обоснованным решением. Однако уже в 2022 г. на фоне роста мировых цен на нефть и рекордного ослабления курса рубля выплаты нефтяным компаниям многократно возросли и только в марте 2022 г. составили 570 млрд руб. В дальнейшие периоды изменения демпферных компенсаций были во многом обусловлены не ростом цен на экспортных рынках, а скорее волатильностью курса рубля: чем сильнее он падал, тем больше компенсаций получали нефтяные компании.

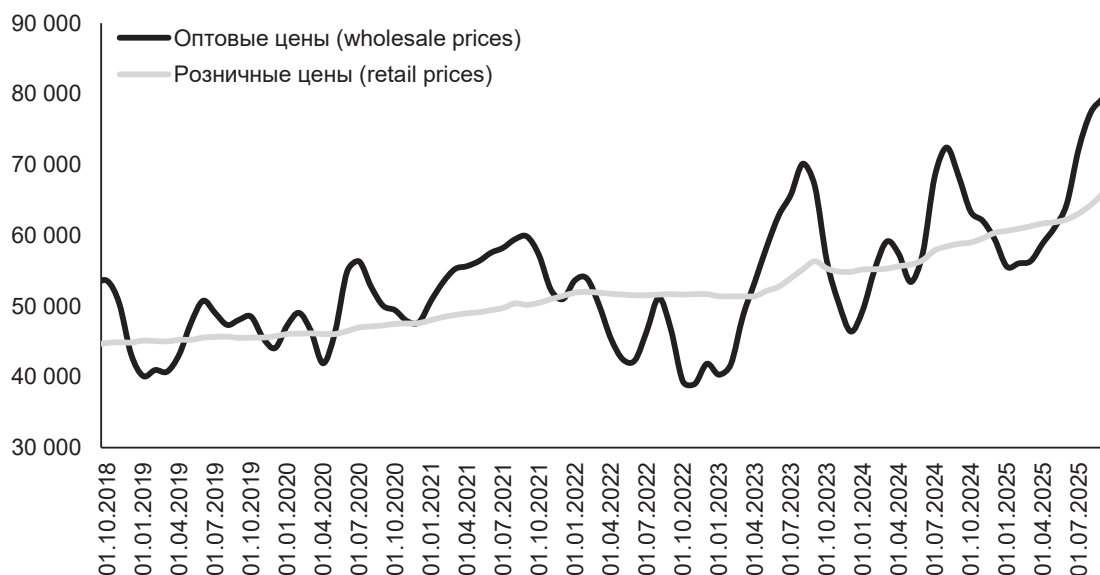
По итогам 2024 г. демпферные компенсации увеличились до 3,4 трлн руб., или на 25% относительно 2023 г. На их долю приходится около 9% всех расходов федерального бюджета в 2024 г. С учетом того, что в 2025–2026 гг. индикативная цена для внутреннего рынка будет увеличиваться на 3% ежегодно, цена на нефть, по прогнозам Минэкономразвития России, в базовом сценарии будет снижаться в среднем на 4% в год, а рубль будет умеренно ослабляться на 6% ежегодно, то объем демпферных компенсаций в 2025 г. может составить 3,7 трлн руб., а в 2026 г. – 3,6 трлн руб. Расходы бюджета на демпфер становятся огромными и превышают суммарный объем расходов, заложенных на 2025 г. на здравоохранение и образование, а также превышают расходы на национальную безопасность и правоохранительную деятельность. Действительно ли 3,4 трлн руб. расходов на демпфер – это огромное значение?

По данным Росстата, численность населения России на начало 2024 г. составляла 146 млн человек, а количество легковых автомобилей в 2023 г., по данным МВД, – 48,5 млн шт. Также по результатам исследования, проведенного компанией «Сбер» в 2021 г., вы-

яснилось, что среднестатистический автолюбитель тратит на покупку бензина АИ-95 57 тыс. руб. в год при среднем пробеге автомобиля в 15 тыс. км. С учетом роста розничных цен на бензин в 2021–2024 гг. на 20% и низкой эластичности спроса расходы на покупку бензина составляют 68,4 тыс. руб. в год. Мы также предполагаем, что 5% населения заправляется дизельным топливом, 41% – АИ-92 и 54% – АИ-95. Тогда суммарные расходы всего населения России на покупку топлива в 2024 г. составили 3,2 трлн руб., что на 200 млрд ниже, чем расходы государства на сдерживание цен на это самое топливо. Таким образом, даже если бы в России топливо для населения было бы практически бесплатным, как, например, в Венесуэле, то это было бы менее обременительным для государственного бюджета, чем использование демпферного механизма.

Для того чтобы оценить, насколько эффективно демпферный механизм способствует сдерживанию оптовых цен и насколько он помог сократить разрыв между оптовыми и розничными ценами, мы проанализировали их динамику до и после внедрения демпферного механизма (рис. 2).

В России долгое время розничные цены на топливо сдерживаются с помощью формальных и неформальных мер, однако в оптовом сегменте ценообразование остается рыночным. Это приводит к возникновению дисбалансов на рынках топлива, при котором независимые АЗС вынуждены покупать топливо у нефтяных компаний по рыночным ценам на оптовом рынке и реализовывать их потребителям уже по сдерживаемым ценам. Демпфер помог частично справиться с этой проблемой: если в 2014–2018 гг. оптовая цена на бензин превышала розничную в среднем на 3,2 тыс. руб/т, то в 2019–2021 гг. оптовая цена уже была ниже розничной на 2,2 тыс. руб/т. С одной стороны, это наглядная демонстрация эффективности демпфера, но, с другой стороны, мы не можем с полной уверенностью заключить, что причина была именно



Источник: рассчитано автором на основе данных СПБМТСБ и Росстата.

**Рис. 2.** Динамика цен на АИ-92 в России, тыс. руб/т

Fig. 2. Price dynamics for gasoline-92 in Russia, thousand rub/t

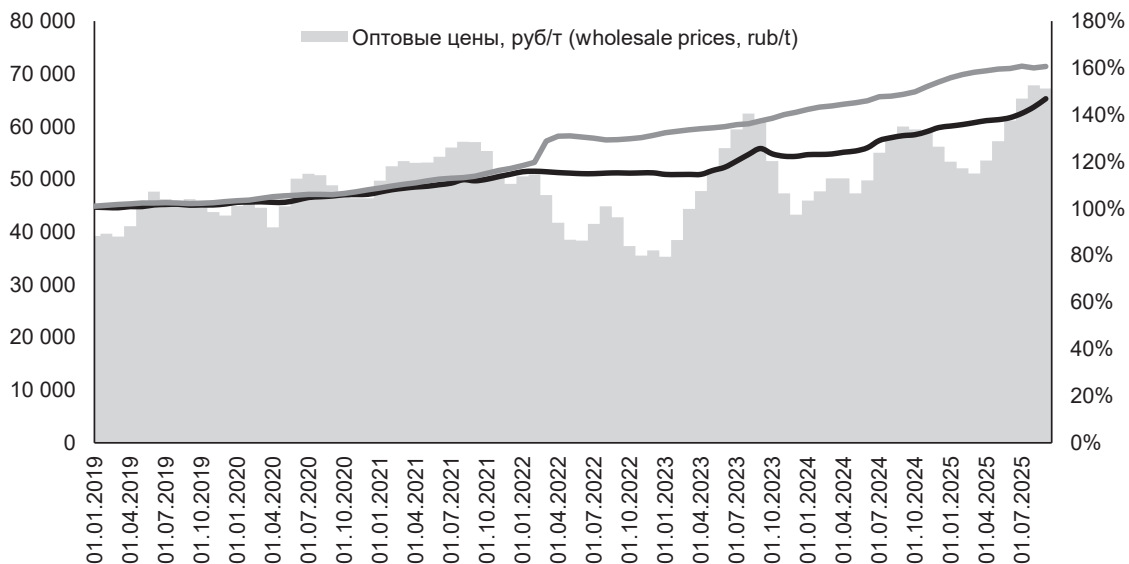
в демпфере, а не в падении цен на нефть в период пандемии и многократном росте дисконтов на российскую нефть в 2022 г. Но даже если предположить, что весь этот эффект обеспечен исключительно за счет демпферных компенсаций, то вряд ли снижение цен на 5,4 тыс. руб/т при расходах в несколько триллионов рублей является эффективным решением проблемы.

Таким образом, ключевыми механизмами промышленной политики в российской нефтяной отрасли являются налоговые льготы на разработку новых месторождений, обнуление экспортных пошлин, а также демпферный механизм. Большинство этих мер способствуют увеличению конкурентоспособности ВИНК, что государство пытается компенсировать за счет мер конкурентной политики, к которым можно отнести налоговые льготы для малых и средних предприятий в отрасли и развитие организованных торгов.

ФАС России регулярно проводит проверки ВИНК на предмет злоупотребления доминирующим положением и необоснованного роста цен,

однако это осуществляется с некоторыми специфическими особенностями. Формально государство не регулирует розничные цены на топливо, а антимонопольный орган должен оценивать обоснованность установления цен на основании рентабельности и доходности на альтернативных рынках сбыта (экспортной альтернативы). Однако на практике в России с 2019 г. розничные цены на бензин и дизельное топливо сдерживаются на уровне инфляции, а ВИНК не допускается ориентировать на экспортную альтернативу и собственную рентабельность. В противном случае на компании накладываются административные санкции, вплоть до приостановки деятельности. Данная модель ценообразования продемонстрирована на рисунке 3.

Оптовые цены ввиду их рыночного характера ценообразования более волатильные, тогда как розничные действительно зависят от темпов роста инфляции. Данная практика приводит к парадоксальным результатам: с одной стороны, государство, сдерживая рост розничных цен, поддерживает покупательную способность населения, но, с другой стороны, это



Источник: рассчитано автором на основе данных ЦБ РФ, СПБМТСБ и Росстата.

**Рис. 3.** Накопленный темп прироста цен на АИ-92

**Fig. 3.** Accumulated price growth rate for gasoline-92

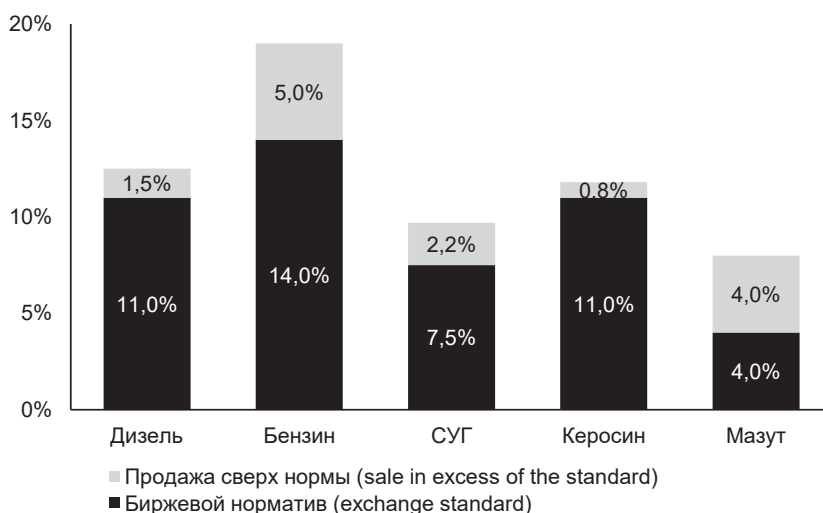
дискриминирует независимые АЗС. Ведь они вынуждены покупать топливо в оптовом сегменте по рыночным ценам, а реализовывать его по регулируемым ценам потребителям, поскольку они не могут не подстраивать свою торговую политику под вынужденный демпинг со стороны более крупных участников рынка в лице ВИНК. И если ВИНК могут компенсировать свои убытки от сдерживания розничных цен на оптовом и экспортных рынках или за счет других звеньев бизнеса и демпферных компенсаций, то независимые АЗС не обладают сопоставимыми возможностями.

В целях нивелирования негативных эффектов для независимых АЗС от сдерживания розничных цен государство воздействует на оптовый рынок топлива с помощью биржи СПБМТСБ, на площадке которой компании с доминирующим положением обязаны реализовывать часть своей продукции, в частности 15% бензина, 16% дизельного топлива, 11% керосина, 7,5% сжиженного углеводородного газа (СУГ) и 4% мазута, в том числе 1% бензина, дизельного топлива и СУГ должен

реализовываться на срочном рынке<sup>1</sup>. Также компании обязаны планировать объем реализации топлива на бирже на месяц вперед и соблюдать критерий равномерности продаж. Величина обязательного норматива продаж регулярно корректируется ФАС и Минэнерго в зависимости от конъюнктуры рынка. При этом объем торгов некоторыми нефтепродуктами существенно превышает действующие нормативы. Биржевые торги характеризуются проконкурентными эффектами, поскольку снижают транзакционные издержки участников торгов и предотвращают манипулирование ценами со стороны доминирующих хозяйствующих субъектов [15]. Объем ликвидности на соответствующих товарных рынках СПБМТСБ представлен на рисунке 4.

<sup>1</sup> Приказ Федеральной антимонопольной службы, Министерства энергетики Российской Федерации от 21.12.2023 № 1029/23/1193 «Об утверждении величины объема продаваемых на бирже нефтепродуктов, а также отдельных категорий товаров, выработанных из нефти и газа, и требований к биржевым торгам».





**Рис. 4.** Доля нефтепродуктов, реализованных на СПбМТСБ, по отношению к объему производства на внутреннем рынке в 2023 г.

**Fig. 4.** The share of petroleum products sold at SPIMEX in relation to domestic market production in 2023

Так, 19% от производства бензина в России реализуется на организованных торгах, что составляет более 25% от всей реализации бензина на внутреннем рынке<sup>1</sup>. Однако среди ВИНК только ПАО «НК «Роснефть»» реализовывала нефтепродукты существенно больше установленного норматива<sup>2</sup>. Аналогичная ситуация наблюдается на рынке дизельного топлива (более 28% от реализации на внутреннем рынке). Однако на рынке топочного мазута и авиационного керосина лишь небольшой объем реализуется на организованных торгах, а предложение сверх установленного норматива практически отсутствует. Причиной является небольшое количество покупателей, которые предпочитают заключать прямые контракты с производителями нефтепродуктов.

<sup>1</sup> Итоги-2023 СПбМТСБ: рост показателей, работа по национальным ценовым индикаторам, новые информационные сервисы: пресс-релиз // СПбМТСБ. URL: <https://spimex.com/upload/iblock/8af/9wsk1sxjnd436occzj8w4ytrjbz2y81.pdf> (дата обращения: 24.03.2025).

<sup>2</sup> Результаты ПАО «НК «РОСНЕФТЬ» за 9 мес. 2024 г. по МСФО // Роснефть. URL: <https://www.rosneft.ru/press/releases/item/221252/> (дата обращения: 24.03.2025).

Механизм принудительных продаж претерпевал изменения 8 раз (7 увеличений норматива и 1 краткосрочное снижение в период пандемии). В целом за весь период его существования наблюдается увеличение объемов топлива, реализуемого на бирже, что в дополнение к демпферному механизму оказывает давление на рост оптовых цен. И несмотря на некоторое снижение оптовых цен после введения таких механизмов, доминирующий эффект от данной модели ценообразования так и остается антиконкурентным, поскольку оптовые цены всё еще превышают розничные, что дискриминирует независимые АЗС.

Помимо регулирования ценообразования, еще одним механизмом конкурентной политики государства в нефтяной отрасли является предоставление льгот для небольших нефтяных компаний. Так, нефтяные компании, разрабатывающие месторождения с запасами менее 5 млн т, могут претендовать на пониженные ставки НДС, которая позволяет компаниям платить пониженную ставку налога на прибыль. Также существуют льготы по НДС для разработки трудноизвлекаемых запасов и выработанных месторождений. Для

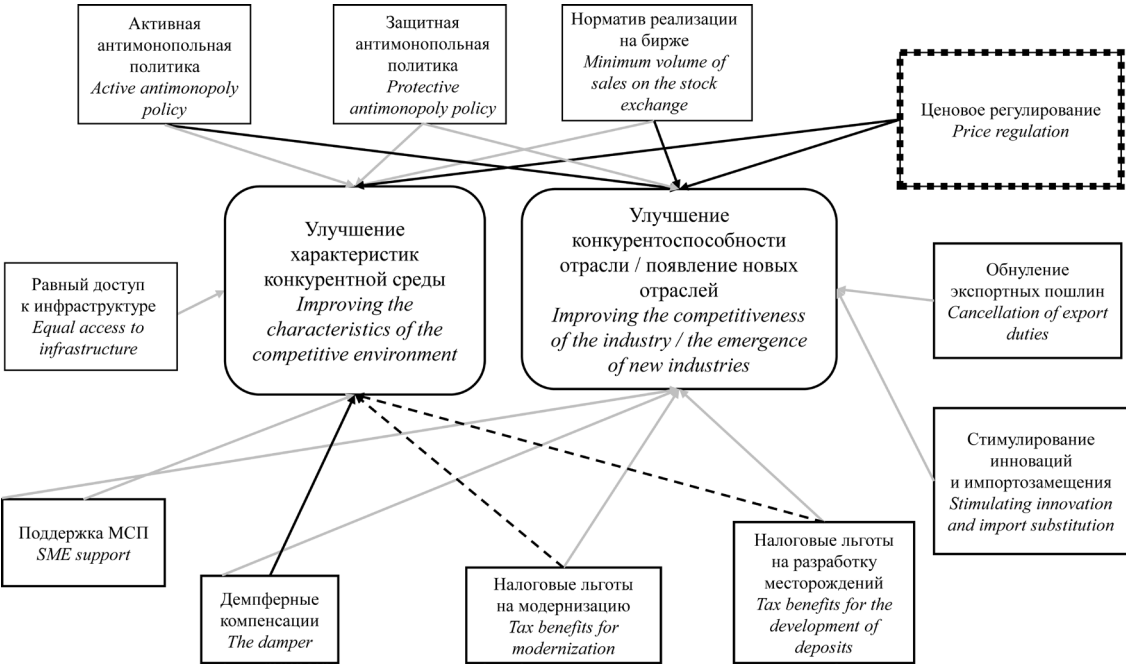
таких проектов действуют пониженные ставки по НДС, вплоть до его полного обнуления. Это особенно актуально для небольших добывающих нефтяных компаний, которым ВИНК всё чаще передают свои наиболее проблемные месторождения. В дополнение к этому субъекты МСП в нефтяной отрасли могут

получать льготные кредиты в соответствии с государственными программами поддержки МСП.

На основе проведенного анализа основные меры конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли России систематизированы в таблице 3 и на рисунке 5.

**Таблица 3.** Меры конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли России  
**Table 3.** Measures of competition and industrial policies in the Russian oil industry

Конкурентная политика / <i>Competition policy</i>	Промышленная политика / <i>Industrial policy</i>
Антимонопольные проверки в адрес ВИНК с элементами неформализованных угроз и ручным регулированием их деятельности в области ценообразования	Снижение НДС для проектов в Арктической зоне и трудноизвлекаемых запасов
Минимальный норматив реализации нефтепродуктов на организованных торгах для ВИНК	Демпферный механизм, компенсирующий ВИНК альтернативные издержки от сдерживания оптовых цен на топливо
Равный доступ к инфраструктуре «Транснефти» с квотами от размера добычи	Обратный акциз с инвестиционной надбавкой для проектов по модернизации НПЗ
Кредиты по льготным ставкам для субъектов МСП	Обнуление экспортных пошлин в рамках налогового маневра с 2024 г.
Льготные налоговые ставки для субъектов МСП	Поддержка импортозамещения через налоговые льготы и технологические кластеры



Черные стрелки показывают негативный эффект, серые – позитивный.

**Рис. 5.** Взаимосвязь между мерами конкурентной и промышленной политик в России  
**Fig. 5.** The relationship between competition and industrial policies measures in Russia

В российской экономической политике нефтяной отрасли наблюдается сильный сдвиг в сторону мер промышленной политики, включая демпферные компенсации и налоговые льготы для разработки новых месторождений, которые могут оказывать негативное влияние на характеристики конкурентной среды из-за дискриминации отдельных участников рынка. С другой стороны, такая мера конкурентной политики, как норматив реализации товаров на организованных торгах, ухудшает положение ВИНК, поскольку им приходится реализовывать свою продукцию на бирже, что сопряжено с уплатой комиссионных сборов, притом что на внебиржевом рынке большинство сделок реализуется с премией к биржевому бенчмарку. Также активная антимонопольная политика может снижать конкурентоспособность российских ВИНК на глобальных рынках. Однако, по нашему мнению, механизмы промышленной политики в нефтяной отрасли в настоящее время являются более приоритетными для государства и характеризуются большим бременем для федерального бюджета, эффекты от чего скорее противоречат целям конкурентной политики, чем дополняют ее.

Итак, есть ли альтернатива российской модели регулирования, которая бы позволила снизить нагрузку на федеральный бюджет и при этом стимулировала конкуренцию и повышение эффективности нефтепереработки? Для ответа на этот вопрос мы детально проанализировали совокупность механизмов конкурентной и промышленной политик в странах со схожими с Россией институциональными условиями и характеристиками нефтяной отрасли в следующем разделе.

### **Альтернативные подходы к регулированию**

Мы выделили несколько стран со схожими институциональными условиями, что и в России, чтобы проанализировать, какие механизмы конкурентной и промышленной политик

в нефтяной отрасли они применяют и как это способствовало повышению общественного благосостояния. К таким странам мы отнесли Норвегию, США и Саудовскую Аравию.

#### **Норвегия**

В Норвегии государство не вмешивается напрямую в процесс ценообразования на топливо. Страна является нетто-экспортером нефти и нефтепродуктов, а рынок представляет собой олигополию с доминированием национальной нефтяной компании Equinor (Statoil), которая контролирует около 60% добычи нефти, и транснациональными нефтяными компаниями (Shell, BP, Total). Также страна зависит от экспорта энергоресурсов: доля нефтегазового экспорта в ВВП в 2022 г. – 35,4%, а в совокупном экспорте – 75,8% [10].

В Норвегии действует рентная модель налогообложения отрасли. Стандартная ставка налога на прибыль для корпораций составляет 22%, но в дополнение к ней действует специальный рентный налог на доходы от нефтедобычи со ставкой 56%, который изменяется в зависимости от мировых цен на нефть. При этом для низкодоходных нефтяных проектов предоставляется налоговый вычет. Большая часть рентных налогов направляется в Государственный нефтяной фонд в целях обеспечения стабильности экономики в условиях волатильности энергетических рынков. Также введены высокие ставки акцизов на топливо на уровне 0,7–0,8 долл/л и углеродный налог размером 0,08 долл/л. Высокие акцизы являются частью политики по переходу к возобновляемым источникам энергии и сокращению потребления ископаемого топлива, что является характерной особенностью многих стран ЕС.

Для достижения целей конкурентной политики государство стимулирует приход международных компаний и проводит открытые аукционы на право разработки месторождений. При предоставлении лицензий на разработку месторождений также присутствует требование о разделении долей между несколькими

компаниями, зачастую в проектах участвуют 3–6 юридических лиц, например на месторождении Johan Sverdrup, где участвуют Equinor, Lundin Energy, BP, Total и Petoro (государственная компания, созданная для управления портфелем лицензий и контроля на Equinor). Также распространены соглашения о разделе продукции. А поддержка МСП осуществляется через гранты и программы акселерации, что позволяет им интегрироваться в крупные проекты. Фактически главным механизмом конкурентной политики в Норвегии является обязательное участие нескольких компаний в каждом проекте, что снижает риски монополизации отрасли.

Промышленная политика Норвегии нацелена на поддержку национальной промышленности и стимулирование инноваций. Несмотря на высокий уровень налогов, нефтяные компании могут вычитать из налогооблагаемой базы инвестиции на разработку новых месторождений в течение первых 6 лет (до 89,6% затрат на разведку и разработку месторождений), что также сочетается с целями конкурентной политики. При этом нет прямых субсидий на добычу или компенсаций нефтяным компаниям издержек от сдерживания цен, как во многих странах-экспортерах. Поощряется трансфер технологий между нефтяной отраслью и другими промышленными секторами, что способствует развитию высокотехнологичных кластеров (например, кластер в Ставангере). Также государство субсидирует НИОКР в области глубоководной добычи на шельфе и экологии (150 млн долл. ежегодно).

В отличие от России, в Норвегии государство не несет больших расходов на реализацию мер конкурентной и промышленной политики в нефтяной отрасли. Да и сам баланс смещен скорее в сторону конкурентной политики, где основным механизмом является реализация совместных проектов между национальным монополистом, транснациональными нефтяными компаниями и сервисными МСП. Так, в 2022 г. расходы государства на участие в таких проектах составили около 19 млрд

долл., что скорее целесообразно рассматривать как инвестиции, а не расходы на субсидирование, в отличие от развивающихся стран.

## США

Как и Норвегия, США являются нетто-экспортером нефти и обладают развитой экономикой. Рынок дистрибуции топлива характеризуется высокой конкуренцией из-за высокого развития МСП (более 9000 независимых субъектов в нефтяной отрасли), что также справедливо в отношении сегмента добычи нефти, где небольшие компании активно добывают нефть на сланцевых месторождениях. Экономика меньше зависит от экспорта энергоресурсов, а государственные компании отсутствуют. Также государство не вмешивается в процесс ценообразования на внутренних рынках топлива, а сглаживает последствия волатильности на мировом рынке нефти с помощью стратегического нефтяного резерва.

Налоговая политика в нефтяной отрасли США не является чрезмерно обременительной для хозяйствующих субъектов и ее скорее можно охарактеризовать как роялти. Нефтяные компании выплачивают частным владельцам земель 12,5% (Техас), а государству – от 12,5 до 25% от валовой выручки. Ставки роялти фиксируются в контрактах и не зависят от цен на нефть. Также компании платят налог на добычу в размере 4,6% от стоимости добытой нефти. Роялти, в отличие от ренты, взимается не с прибыли, а с выручки. Чаще всего этот процент может меняться в зависимости от типа месторождения, расположения (штата), сложности добычи. Из-за чего, с одной стороны, снижается неопределенность относительно будущих доходов государства даже при низких ценах на нефть, но, с другой стороны, тяжелее сдерживать розничные цены в случае волатильности на мировых рынках, что государство компенсирует с помощью активной конкурентной политики. Также в США установлены дифференцированные и крайне низкие ставки акцизов на топливо: на федеральном уровне – 0,05 долл/л, на региональном – 0–0,15 долл/л.

Фундаментом конкуренции в нефтяной отрасли США является отсутствие регулирования ценообразования, нахождение нефтяных ресурсов на частной территории, отсутствие национальной нефтяной компании, что способствует децентрализации и развитию конкуренции. Антимонопольное законодательство строится на Законе Шермана (пресечение антиконкурентных соглашений), Законе Клейтона (контроль за сделками слияний и поглощений), Законе о Федеральной торговой комиссии (контроль за недобросовестными практиками на рынке). Многие вышеперечисленные антимонопольные законы являются бенчмарками для регуляторов других стран. Государство поддерживает независимых участников рынка, давая им доступ к налоговым льготам и специальным субсидируемым программам на разработку трудноизвлекаемых запасов (3–5 млрд долл. ежегодно), а также предоставляет льготы по налогу на прибыль. Важной чертой также является равный доступ к нефтепроводной инфраструктуре, что исключает дискриминацию по отношению к независимым агентам.

Промышленная политика в США основана на минимальном участии государства в деятельности хозяйствующих субъектов и фокусируется на инвестициях в инфраструктуру и стимулировании инновационной деятельности. Государство активно поддерживает и частично финансирует строительство трубопроводов и экспортных терминалов (Keystone XL, Dakota Access pipeline). Также осуществляется поддержка развития технологий для сланцевого и шельфового бурения, что, однако, носит ограниченный характер. В целом промышленная политика в США носит крайне ограниченный характер и не препятствует достижению целей конкурентной политики даже в большей степени, чем в Норвегии.

### **Саудовская Аравия**

Противоположным примером регулирования является Саудовская Аравия, которая обладает менее развитой экономикой, является

нетто-экспортером нефти и нефтепродуктов, а нефтяная отрасль находится под полным контролем государства. На розничном рынке установлены фиксированные цены на топливо, которые не зависят от конъюнктуры мировых цен на нефть, а национальной нефтяной компании Saudi Aramco компенсируются альтернативные издержки от сдерживания цен.

Государство изымает практически всю ренту через Saudi Aramco, для которой установлен прогрессивный налог на прибыль со ставкой от 50% и более, оставшуюся часть ренты государство, как основной акционер, изымает через дивиденды. Также в стране установлены одни из самых низких акцизов в мире – 0,01 долл/л.

В отличие от развитых стран, Саудовская Аравия не допускает частных участников к разработке собственных нефтяных месторождений, а международные компании могут участвовать только в некоторых проектах химической промышленности. По этой причине в стране полностью отсутствуют элементы конкурентной политики. Промышленная же политика направлена на развитие нефтехимии и нефтепереработки, строительство инфраструктуры. Модель регулирования Саудовской Аравии отличается высокой ролью государства и направлена на обеспечение социальной стабильности. Совокупный объем явных государственных субсидий на сдерживание цен на бензин и дизельное топливо в 2023 г., по данным МЭА, превысил 30 млрд долл.

В целом модель Саудовской Аравии со смещением акцента на промышленную политику характерен для многих развивающихся стран – нетто-экспортеров нефти: ОАЭ, Катар, Иран. Во всех таких странах государство сохраняет за собой контроль над нефтяной отраслью как через национальную нефтяную компанию, так и через жесткие ограничительные меры для зарубежных участников. В некоторых случаях национальная нефтяная компания может выполнять функции регулятора, как это происходит в Малайзии, где Petronas

устанавливает правила игры для всех участников рынка, включая лицензирование, налогообложение и экологические нормы.

Развивающиеся страны чаще предпочитают сдерживать розничные цены на топливо и компенсировать нефтяным компаниям альтернативные издержки от данных мер, поскольку бензин характеризуется низкой эластичностью спроса из-за сложностей с переключением на альтернативные виды топлива в краткосрочной перспективе, что усиливает риск возникновения социального недовольства и экономической нестабильности [28].

При этом существует консенсус относительно негативных эффектов для экономики от прямых форм регулирования, поскольку это оказывает сильное воздействие на независимых участников рынка, федеральный бюджет и дестимулирует инвестиционную деятельность [25, 33]. В условиях же конкуренции цены стимулируют применение наиболее эффективных технологий производства и способствуют эффективной аллокации ресурсов [17].

Постепенный переход к либерализации цен на топливо помог бы решить большинство из вышеперечисленных проблем, однако этот процесс должен быть постепенным и сопровождаться различными механизмами. Так, адресные субсидии для малообеспеченных слоев населения в отдаленных регионах страны, где доля топлива в структуре расходов домохозяйств особенно высока, помогла бы снизить нагрузку от увеличения цен на топливо при рыночном ценообразовании для наиболее уязвимых слоев населения, что поддержало бы их покупательную способность. Однако идентификация и мониторинг целевых групп получателей субсидий требует существенных административных расходов. Сложные механизмы распределения субсидий могут создавать возможность для злоупотреблений и нецелевого использования средств. Опыт успешной имплементации данного механизма при либерализации розничного ценообразования на топливо продемонстрировала

Мексика в 2013–2017 гг. в рамках своей энергетической реформы расширением социальной программы Prospera.

Сдерживать цены на топливо для конечных потребителей при рыночном ценообразовании в случае роста экспортной альтернативы также возможно с помощью гибких ставок акцизов и иных топливных налогов. Так, многие развитые страны предпочитают использовать фиксированные ставки акцизов на топливо, но при этом имеют упрощенные механизмы для их оперативного изменения. Например, в 2022 г. на фоне роста цен на нефть Южная Корея снизила топливные акцизы на 30%, Германия – на 0,32 долл/л на 3 месяца, Италия – на 0,26 долл/л на 9 месяцев. С учетом того, что в России объем государственных доходов от акцизов примерно в 7 раз меньше расходов на демпферный механизм, то даже временное обнуление ставок акцизов на топливо на фоне роста цен на нефть не будет создавать значительных рисков для стабильности бюджетной системы.

Итак, на основе анализа различных моделей взаимодействия конкурентной и промышленной политик в нефтяной отрасли можно сделать вывод, что выбор подходов к регулированию определяется институциональными условиями. Развитые страны, такие как Норвегия и США, устанавливают приоритеты в пользу конкурентной политики и минимального вмешательства государства. Тогда как развивающиеся нетто-экспортеры в первую очередь реализуют промышленную политику и делают акцент на большей роли государства в отрасли. При этом реализация целей промышленной политики, как и сдерживание розничных цен, требует многократно больших финансовых ресурсов. Таким образом, опыт других стран демонстрирует, что увеличение роли конкурентной политики может способствовать повышению устойчивости нефтяной отрасли и обеспечить долгосрочную экономическую стабильность. В России сместить баланс регулирования нефтяной отрасли в пользу конкурентной политики возможно с помощью



постепенного перехода к либерализованной модели ценообразования на топливо в розничном сегменте и ухода от демпферной системы, что можно постепенно осуществить с помощью введения адресных субсидий и гибких ставок акцизов на топливо.

## Заключение

Проведенное исследование вносит вклад в дискуссию о совместимости конкурентной и промышленной политик, показывая, что их противоречие носит системный характер. В условиях же высокой зависимости бюджета от сырьевого сектора экономики промышленная политика неизбежно доминирует. Сложившаяся асимметрия между конкурентной и промышленной политиками приводит к усилению рентоориентированного поведения компаний, препятствует технологически инновациям и прочим негативным последствиям.

Текущая модель регулирования нефтяной отрасли России с сильным смещением в сторону промышленной политики приводит к значительным бюджетным расходам на налоговые льготы и демпферные компенсации, что зачастую входит в прямое противоречие с целями конкурентной политики. Несмотря на определенную социальную стабильность от сдерживания розничных цен на топливо, это в конечном итоге приводит к дисбалансам ценообразования на рынке и дискриминирует независимых участников рынка, что усиливает доминирующее положение ВИНК.

Международный опыт демонстрирует, что развитые страны отдают приоритет механизмам конкурентной политики и минимальному

вмешательству государства. Тогда как развивающиеся нетто-экспортеры нефти в большей степени склонны к прямому регулированию ценообразования и крупномасштабным субсидиям национальным нефтяным компаниям, зачастую и вовсе пренебрегая механизмами конкурентной политики в целях сохранения всеобъемлющего государственного контроля над отраслью.

Для снижения нагрузки на федеральный бюджет, стимулирования конкуренции в сегменте дистрибьюции топлива и повышения эффективности нефтепереработки рано или поздно России придется перейти к либерализованной модели ценообразования, как в развитых странах – экспортерах нефти. Однако в кратко- и среднесрочной перспективе это невозможно осуществить без всплеска социального недовольства (опыт развивающихся стран, пытавших либерализовать свой рынок, включая Казахстан в 2022 г.). Чтобы минимизировать данные риски целесообразно первоначально ввести адресные субсидии для наиболее уязвимых слоев населения, особенно в регионах со слабо развитым общественным транспортом (Республика Тыва, Забайкальский край, Республика Коми и другие). Также в кризисные периоды целесообразно предусмотреть возможность сдерживания розничных цен через снижение ставок акцизов на бензин и дизельное топливо. В дополнение к этому в условиях роста неопределенности и повышения транзакционных издержек при поставках нефтепродуктов на экспорт необходимо стимулировать нефтяные компании модернизировать собственные нефтеперерабатывающие мощности через увеличение инвестиционной надбавки.

## Список литературы

1. Абдала Ч., Коуди Д., Ле Н.-П. Настало время! Реформирование ценообразования на топливно-энергетическую продукцию в условиях низких цен на нефть. – Международный валютный фонд, 2020. – 12 с.
2. Авдашева С.Б., Шаститко А.Е., Калмычкова Е.Н. Экономические основы антимонопольной политики: российская практика в контексте мирового опыта // Экономический журнал ВШЭ. 2007. Т. 11. № 1. С. 89–123.

3. *Акитоби Б., Хемминг Р., Шварц Г.* Государственные инвестиции и государственно-частные партнерства: монография / пер. М. Левина. – Вашингтон: Международный валютный фонд, 2007. – 22 с.
4. *Багратуни К.Ю., Демехова М.Б., Данилова Е.В., Азитов Р.Ш., Степура А.В.* Импорто-замещение и его место в современной экономической политике России // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 10. С. 576–579.
5. *Бобылев Ю.Н., Идрисов Г.И., Синельников-Мурылев С.Г.* Экспортные пошлины на нефть и нефтепродукты: необходимость отмены и сценарный анализ последствий: монография. – М.: Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара, 2012. – 84 с.
6. *Гаврилов Д.А.* Антимонопольный контроль сделок слияний и поглощений в текущих условиях // *Российское конкурентное право и экономика*. 2022. № 4 (32). С. 36–41. DOI: 10.47361/2542-0259-2022-4-32-36-41.
7. *Герасимчук И.В.* Государственная поддержка добычи нефти и газа в России: какой ценой? / Исследование Всемирного фонда дикой природы (WWF) и Глобальной инициативы по субсидиям Международного института устойчивого развития. – Москва –Женева: WWF России и IISD, 2012. – 105 с.
8. *Дежина И.Г.* Механизмы государственного финансирования науки в России: монография. – М.: Институт экономики переходного периода, 2006. – 130 с.
9. *Демидов М.О., Пашковская Е.В.* Цифровые платформы как ресурс государственной поддержки предпринимательства в России: эффекты и риски использования // *Управленческое консультирование*. 2022. № 10 (66). С. 28–41. DOI: 10.22394/1726-1139-2022-10-28-41.
10. *Друганов Р.С.* Роль нефтегазового сектора в развитии экономики Норвегии // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2023. № 11 (109). С. 4–14. DOI: 10.32743/UniLaw.2023.109.11.16184.
11. *Идрисов Г., Синельников-Мурылев С.* Модернизация или консервация: роль экспортной пошлины на нефть и нефтепродукты // *Экономическая политика*. 2012. №3. С. 5–19.
12. *Идрисов Г.И., Каукин А.С., Миллер Е.М., Синельников-Мурылев С.Г.* Особенности реформирования налогообложения в нефтяной и нефтеперерабатывающей отраслях. – В кн.: *Экономическая политика России. Турбулентное десятилетие 2008–2018*. – М.: Фонд «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара», 2020. С. 271–294.
13. *Карпов Д.* Зависимость России от импорта промежуточной продукции и внешнеторговые шоки. Аналитическая записка. – Центральный банк Российской Федерации, 2023. – 17 с.
14. *Кузнецов Б.В., Симачев Ю.В.* Эволюция государственной промышленной политики в России // *Журнал новой экономической ассоциации*. 2014. №2 (22). С. 152–178.
15. *Курдин А.А., Коломиец А.Р.* Биржевые рынки энергоресурсов в России: защита от шоков или монополий? // *Современная конкуренция*. 2022. Т. 16. №2. С. 34–50. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50.
16. *Наролина Т.С., Некрасова Т.А., Смотров Т.И.* Анализ современного состояния цифровых платформ // *Наука Красноярья*. 2020. Т. 9. №2. С. 184–205. DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-184-205.
17. *Павлова Н.С.* Негативные последствия монополистической деятельности. Экономический аспект // *Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)*. 2017. №9 (37). С. 74–80. DOI: 10.17803/2311-5998.2017.37.9.074-080.
18. *Палювина А.С.* Налогообложение добычи нефти в современной России: проблемы и перспективы // *Научные записки молодых исследователей*. 2016. №4-5. С. 27–37.
19. *Санги А., Штейнбукс Е.* Энергетические субсидии в России. Размеры, влияние и возможности для реформы. – World Bank, 2021. – 21 с.
20. *Токарев А.Н.* Налоговое регулирование нефтегазового сектора: региональные аспекты. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2000. – 256 с.

21. Aghion P., Cai J., Dewatripont M., Du L., Harrison A., Legros P. Industrial Policy and Competition // American Economic Journal: Macroeconomics. 2015. Vol. 7. No. 4. P. 1–32. DOI: 10.1257/MAC.20120103.
22. Aiginger K. Industrial Policy: A Dying Breed or A Re-emerging Phoenix // Journal of Industry Competition and Trade. 2007. Vol. 7. No. 3. P. 297–323. DOI: 10.1007/s10842-007-0025-7.
23. Akerlof G. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. No. 3. P. 175–188. DOI: 10.1007/978-1-349-24002-9\_9.
24. Baunsgaard T., Vernon N. Taxing Windful Profits in the Energy Sector // International Monetary Fund. 2022. No. 2. P. 1–20. DOI: 10.5089/9798400218736.068.
25. Bragoudakis Z., Sideris D. Asymmetric Price Adjustment and the Effect of Structural Reforms in the Gasoline Market in Greece // Journal of Applied Economics. 2021. Vol. 24. No. 1. P. 504–522. DOI: 10.1080/15140326.2021.1922188.
26. Evans P. States and Industrial Transformation. – Princeton: Princeton University Press, 1995. – 343 p.
27. Expanding FDI Localization and Linkages in the Russian Federation: Perspectives of Firms and Lessons from Global Experience (Russian). – Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/580191612421612288> (дата обращения: 22.10.2025).
28. Goodwin P., Dargay J., Hanly M. Elasticities of Road Traffic and Fuel Consumption with Respect to Price and Income: A Review // Transport Reviews. 2004. Vol. 24. No. 3. P. 275–292. DOI: 10.1080/0144164042000181725.
29. Fingleton J., Neven D., Fox E., Seabright P. Competition Policy and the Transformation of Central Europe. – Center for Economic Policy Research, 1996. – 253 p.
30. Hughes J.E., Knittel Ch. R., Sperling D. Evidence of a Shift in the Short-Run Price Elasticity of Gasoline Demand // The Energy Journal. 2006. Vol. 29. No. 1. P. 113–134. DOI: 10.2139/ssrn.930730.
31. Nelson R., Winter S. An Evolutionary Theory of Economic Change. – Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982. – 452 p.
32. Pack H., Saggi K. The Case for Industrial Policy: A Critical Survey // World Bank Policy Research Working Paper 3839, 2016. P. 1–51.
33. Radchenko S. Oil Price Volatility and the Asymmetric Response of Gasoline Prices to Oil Price Increases and Decreases // Energy Economics. 2005. Vol. 27. No. 5. P. 708–730. DOI: 10.1016/j.eneco.2005.06.001.
34. Rodrick D. Industrial Policy for the Twenty-First Century // Faculty Research Working Papers Series. 2004. P. 1–58. DOI: 10.2139/ssrn.617544.
35. Warwick K. Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends // OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. 2013. No. 2. P. 1–57. DOI: 10.1787/5k4869clw0xp-en.

### Сведения об авторе

Леонов Иван Сергеевич, ORCID 0009-0004-6916-1061, аспирант, ведущий экономист научного отдела экономического факультета, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва Россия, ileonov1505@yandex.ru

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 17.06.2025, рассмотрена 09.07.2025, принята 27.08.2025

### References

1. Abdala Ch., Koudi D., Le N.-P. *Nastalo vremya! Reformirovanie tsenoobrazovaniya na toplivno-energeticheskuyu produktsiyu v usloviyakh nizkikh tsen na neft'* [The time has come! Reforming pricing for fuel and energy products in the context of low oil prices]. International Monetary Fund, 2020, 12 p.

2. Avdasheva S. B., Shastitko A. E., Kalmychkova E. N. Economic analysis of Russian antitrust policy, international perspective. *Ekonomicheskij zhurnal VSHE=HSE Economic Journal*, 2007, vol.11, no.1, pp.89-123 (in Russian).
3. Akitobi B., Khemming R., Shvarts G. *Gosudarstvennye investitsii i gosudarstvenno-chastnye partnerstva: monografiya* [Public investments and public-private partnerships: monograph]. Transl. M. Levin. Vashington, International Monetary Fund, 2007, 22 p.
4. Bagratuni K. Yu., Demekhova M. B., Danilova E. V., Azitov R. Sh., Stepura A. V. Import substitution and its place in the modern economic policy of Russia. *Innovacii i investicii=Innovations and Investments*, 2023, no.10, pp.576-579 (in Russian).
5. Bobylev Yu. N., Idrisov G. I., Sinel'nikov-Murylev S. G. *Eksportnye poshliny na neft' i nefteprodukty: neobходimost' otmeny i scenarnyj analiz posledstvij: monografiya* [Export duties on oil and oil products: Cancel expediency and scenario analysis: monograph]. Moscow, The Gaidar Institute Publ., 2012, 84 p.
6. Gavrilov D. A. Antimonopoly control over mergers and acquisitions in current conditions. *Rossijskoe konkurentnoe pravo i ekonomika=Russian Competition Law and Economy*, 2022, no.4(32), pp.36-41 (in Russian). DOI: 10.47361/2542-0259-2022-4-32-36-41.
7. Gerasimchuk I. V. *Gosudarstvennaya podderzhka dobychi nefti i gaza v Rossii: kakoi tsenoi? Issledovanie Vsemirnogo fonda dikoj prirody (WWF) i Global'noj iniciativy po subsidiyam Mezhdunarodnogo instituta ustojchivogo razvitiya* [State support for oil and gas production in Russia: At what cost? A study by the World Wildlife Fund (WWF) and the Global Subsidies Initiative of the International Institute for Sustainable Development]. Moscow – Geneva, WWF Russia and IISD, 2012, 105 p.
8. Dezhina I. G. *Mekhanizmy gosudarstvennogo finansirovaniya nauki v Rossii: monografiya* [Mechanisms of state financing of science in Russia: monograph]. Moscow, *Institut ehkonomicheskoi politiki im. E. T. Gaidara* Publ., 2006, 130 p.
9. Demidov M. O., Pashkovskaia E. V. Digital platforms as a resource of state support for entrepreneurship in Russia: Effects and risks of use. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie=Administrative Consulting*, 2022, no.10(66), pp.28-41 (in Russian). DOI: 10.22394/1726-1139-2022-10-28-41.
10. Druganov R. S. The role of the oil and gas sector in the development of the Norwegian economy. *Universum: ehkonomika i yurisprudentsiya*, 2023, no.11(109), pp.4-14 (in Russian). DOI: 10.32743/UniLaw.2023.109.11.16184.
11. Idrisov G., Sinel'nikov-Murylev S. *Modernizatsiya ili konservatsiya: rol' ehksportnoi poshliny na neft' i nefteprodukty* [Modernization or conservation: the role of export duties on oil and petroleum products]. *Ehkonomicheskaya politika*, 2012, no.3, pp.5-19.
12. Idrisov G. I., Kaukin A. S., Miller E. M., Sinel'nikov-Murylev S. G. *Osobennosti reformirovaniya nalogooblozheniya v neftyanoi i neftepererabatyvayushchei otraslyakh* [Features of tax reform in the oil and refining industries]. In: *Ehkonomicheskaya politika Rossii. Turbulentnoe desyatiletie 2008–2018* [Features of tax reform in the oil and oil refining industries]. Moscow, *Institut ehkonomicheskoi politiki im. E. T. Gaidara* Publ., 2020, pp.271-294.
13. Karpov D. *Zavisimost' Rossii ot importa promezhutochnoi produktsii i vneshnetorgovyie shoki. Analiticheskaya zapiska* [Russia's dependence on imports of intermediate products and foreign trade shocks. Analytical note]. Bank of Russia, 2023, 17 p.
14. Kuznetsov B. V., Simachev Yu. V. Evolution of state industrial policy in Russia. *Zhurnal novoi ekonomicheskoi assotsiatsii=Journal of the New Economic Association*, 2014, no.2(22), pp.152-178 (in Russian).
15. Kurdin A., Kolomiets A. Energy Commodity Exchanges in Russia: Protection against Shocks or Monopolies? *Sovremennaya konkurentsia=Journal of Modern Competition*, 2022, vol.16, no.2, pp.34-50 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-2-34-50.
16. Narolina T. S., Nekrasova T. A., Smotrova T. I analysis of the modern state of digital platforms. *Nauka Krasnoyar'ya=Krasnoyarsk Science*, 2020, vol.9, no.2, pp.184-205 (in Russian). DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-184-205.
17. Pavlova N. S. Negative effects of monopolistic activity. Economic aspects. *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina (MGYUA)=Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, 2017, no.9(37), pp.74-80 (in Russian). DOI: 10.17803/2311-5998.2017.37.9.074-080.

18. Palyuvina A. S. *Nalogooblozhenie dobychi nefiti v sovremennoi Rossii: problemy i perspektivy* [Taxation of oil production in modern Russia: problems and prospects]. *Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei*, 2016, no.4-5, pp.27-37.
19. Sangi A., Shteinbuks E. *Ehnergeticheskie subsidii v Rossii. Razmery, vliyanie i vozmozhnosti dlya reform* [Energy subsidies in Russia. Size, impact, and opportunities for reform]. World Bank, 2021, 21 p.
20. Tokarev A. N. *Nalogovoe regulirovanie neftegazovogo sektora: regional'nye aspekty* [Taxation of oil and gas sector: regional aspects]. Novosibirsk, IEIE SB RAS Publ., 2000, 256 p.
21. Aghion P., Cai J., Dewatripont M., Du L., Harrison A., Legros P. Industrial Policy and Competition. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2015, vol.7, no.4, pp.1-32. DOI: 10.1257/MAC.20120103.
22. Aiginger K. Industrial Policy: A Dying Breed or A Re-emerging Phoenix. *Journal of Industry Competition and Trade*, 2007, vol.7, no.3, pp.297-323. DOI: 10.1007/s10842-007-0025-7.
23. Akerlof G. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol.84, no.3, pp.175-188. DOI: 10.1007/978-1-349-24002-9\_9.
24. Baunsgaard T., Vernon N. Taxing Windful Profits in the Energy Sector. *International Monetary Fund*, 2022, no.2, pp.1-20. DOI: 10.5089/9798400218736.068.
25. Bragoudakis Z., Sideris D. Asymmetric Price Adjustment and the Effect of Structural Reforms in the Gasoline Market in Greece. *Journal of Applied Economics*, 2021, vol.24, no.1, pp.504-522. DOI: 10.1080/15140326.2021.1922188.
26. Evans P. *States and Industrial Transformation*. Princeton, Princeton University Press, 1995, 343 p.
27. Expanding FDI Localization and Linkages in the Russian Federation: Perspectives of Firms and Lessons from Global Experience (Russian). Washington, D.C., World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/580191612421612288> (accessed 22.10.2025).
28. Goodwin P., Dargay J., Hanly M. Elasticities of Road Traffic and Fuel Consumption with Respect to Price and Income: A Review. *Transport Reviews*, 2004, vol.24, no.3, pp.275-292. DOI: 10.1080/0144164042000181725.
29. Fingleton J., Neven D., Fox E., Seabright P. *Competition Policy and the Transformation of Central Europe*. Center for Economic Policy Research, 1996, 253 p.
30. Hughes J. E., Knittel Ch. R., Sperling D. Evidence of a Shift in the Short-Run Price Elasticity of Gasoline Demand. *The Energy Journal*, 2006, vol.29, no.1, pp.113-134. DOI: 10.2139/ssrn.930730.
31. Nelson R., Winter S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press, 1982, 452 p.
32. Pack H., Saggi K. The Case for Industrial Policy: A Critical Survey. *World Bank Policy Research Working Paper* 3839, 2016, pp.1-51.
33. Radchenko S. Oil Price Volatility and the Asymmetric Response of Gasoline Prices to Oil Price Increases and Decreases. *Energy Economics*, 2005, vol.27, no.5, pp.708-730. DOI: 10.1016/j.eneco.2005.06.001.
34. Rodrick D. *Industrial Policy for the Twenty-First Century*. Faculty Research Working Papers Series, 2004, pp.1-58. DOI: 10.2139/ssrn.617544.
35. Warwick K. *Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, 2013, no.2, pp.1-57. DOI: 10.1787/5k4869clw0xp-en.

## About the author

Ivan S. Leonov, ORCID 0009-0004-6916-1061, Postgraduate, Senior Economist of Scientific Department of the Economics Faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, ileonov1505@yandex.ru

## Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 17.06.2025, reviewed 09.07.2025, accepted 27.08.2025



DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-90-107

# К вопросу об экономической безопасности предприятия: ключевые риски и угрозы в современном мире

Л. А. Бурдина<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

\*lidaburdina2002@mail.ru

**Аннотация.** В настоящей статье автором определяются аспекты регулирования экономической безопасности страны на законодательном уровне. В частности, рассматриваются риски информационной безопасности страны как одного из ключевых элементов системы в современном мире, что подкрепляется статистическими данными. Кроме того, на основе обзора литературы рассматриваются и сопоставляются основные подходы к определению понятия «экономическая безопасность предприятия», представленные в трудах ученых. По итогам данного этапа предлагается авторское понимание термина как положения максимальной защищенности организации, обеспечивающегося за счет регулярного применения заранее разработанных и утвержденных комплексных методов правового, организационного, финансового, технического и информационного характера, направленных на обнаружение и последующее предотвращение угроз (или рисков) с целью повышения уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности конкретного предприятия. Во второй части исследования проводится анализ основных существующих на сегодняшний день угроз на предприятиях РФ и предлагается их классификация с использованием двух легко контролируемых на практике критериев: по сфере возникновения и по отношению к действиям человека. Основные общенаучные методы, используемые в рамках исследования, – анализ литературы, классификация, описание и обобщение, также применяются различные графические методы в целях визуализации информации. Результаты настоящего исследования имеют практическое значение, поскольку будут использованы автором на заключительном этапе работы при разработке комплекса эффективных стратегий, политик и мер по управлению экономической безопасностью на предприятиях России. Качественно организованная система экономической безопасности на предприятии позволяет повысить его конкурентоспособность.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность предприятия, классификация угроз, обеспечение экономической безопасности, элементы экономической безопасности, конкурентная среда, конкуренция, управление экономической безопасностью

**Для цитирования:** Бурдина Л. А. К вопросу об экономической безопасности предприятия: ключевые риски и угрозы в современном мире // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-90-107

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).

© Бурдина Л. А., 2025.



# On the Issue of Enterprise Economic Security: Key Risks and Threats in the Modern World

L. Burdina<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

\*lidaburdina2002@mail.ru

**Abstract.** In this article the author defines the aspects of regulating the country's economic security at the legislative level. In particular, the risks of information security of the country are considered as one of the key elements of the system in the modern world, which is supported by statistical data. In addition, based on a literature review, the main approaches to defining the concept of "economic security of an enterprise" presented in the works of scientists are considered and compared. Based on the results of this stage, the author proposes an understanding of the term as a provision of maximum security of an organization, ensured by the regular use of pre-developed and approved comprehensive methods of legal, organizational, financial, technical and informational nature aimed at detecting and subsequently preventing threats (or risks) in order to increase the level of competitiveness and efficiency of a particular enterprise. The second part of the study analyzes the main threats that currently exist at enterprises in the Russian Federation and proposes their classification using two easily controlled criteria in practice: by the area of origin and in relation to human actions. The main general scientific methods used in the study are literature analysis, classification, description and generalization, various graphical methods are also used to visualize information. The results of this study are of practical importance, since they will be used by the author at the final stage of the work when developing a set of effective strategies, policies and measures for managing economic security at Russian enterprises. A well-organized system of economic security at an enterprise allows increasing its competitiveness.

**Keywords:** economic security of the enterprise, classification of threats, ensuring economic security, elements of economic security, competitive environment, competition, economic security management

**For citation:** Burdina L. On the Issue of Enterprise Economic Security: Key Risks and Threats in the Modern World. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.90-107 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-90-107

© Burdina L., 2025.

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).

## Введение

В современных реалиях успех бизнеса определяется целым рядом аспектов. При этом некоторые из них зависят непосредственно от внутренней среды ком-

пании, ее деятельности (себестоимость реализуемой продукции, расположение торговых точек, имидж компании, лояльность клиентов и др.), другими же она не может управлять напрямую (внешние факторы: изменение потребительского спроса, среднерыночная цена,

уровень конкуренции в занимаемой нише и др.). С каждым годом соблюдать требования, оправдывать ожидания потребителей, реагировать на вызовы и удерживать лидерство на рынке в условиях растущей конкуренции становится всё труднее.

Чтобы добиться стабильного роста и высоких финансовых показателей, компания должна быстро и гибко реагировать на изменения в экономике, используя все доступные ресурсы с максимальной эффективностью. Несмотря на большое количество обширных исследований, посвященных изучению данной проблемы, она по-прежнему остается актуальной в настоящее время. Более того, внезапное появление пандемии коронавируса в марте 2020 г., а также активный процесс цифровизации, роботизации и информатизации в обществе лишь усложнили контроль над системой экономической безопасности предприятий, сделав ее менее управляемой и прозрачной. Появление новых технологий, таких как искусственный интеллект, облачные технологии, управление большими данными и блокчейн, создает как новые возможности, так и новые угрозы: киберпреступность, промышленный шпионаж, экономические санкции и другие негативные факторы могут серьезно повлиять на деятельность предприятия.

Целью текущего этапа работы автора является рассмотрение и сопоставление трактовок сущности экономической безопасности предприятия, представленных в трудах ученых и использующихся в российском законодательстве, а также анализ основных существующих на сегодняшний день угроз и их классификация. На основе полученных результатов станет возможно разработать комплекс мер, призванных обеспечить контроль за степенью экономической безопасности на предприятиях России и, как следствие, повысить их конкурентоспособность.

В рамках настоящего исследования был проведен глубокий анализ литературы, также применялись общенаучные методы: синтез, индукция и дедукция, обобщение, классифи-

кация и описание полученных результатов, использовались инструменты визуализации данных (в том числе SMART-ART).

## Обзор литературы

В России термин «экономическая безопасность» впервые был законодательно закреплён в Указе Президента «О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации» (1996 г.). С момента его принятия прошло несколько десятилетий, но российские власти по-прежнему уделяют повышенное внимание обеспечению экономической безопасности государства и его регионов, а также выявлению и нейтрализации соответствующих угроз [2]. Это же обуславливает и активный научный интерес к данной проблематике.

В мае 2009 г. Президент РФ утвердил Стратегию национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года [23], которая заменила более ранний документ – Концепцию национальной безопасности 1997 года [10]. Ключевым нововведением Стратегии 2009 г. по сравнению с предшествующим документом стало включение не только стратегических ориентиров (целей), но и измеримых критериев их достижения. Благодаря этому появилась возможность определять временные рамки и осуществлять мониторинг их соблюдения [23].

В 2015 и 2021 гг. упомянутая Стратегия пересматривалась и обновлялась под изменения реалий и условий мировой экономики [3], обрастала новыми положениями вместо уже утративших свою актуальность (Указом Президента РФ от 31.12.2015 № 683 название скорректировано – Стратегия национальной безопасности Российской Федерации). Стоит отметить, что в последней версии документа середины 2021 г. особое внимание уделяется информационной безопасности как одному из важных аспектов экономической безопасности в целом [9, 27]. И это неудивительно, ведь в современном мире, когда общество активно захватывают процессы цифровизации, сохранность информации и данных подвергается большому риску.

С каждым годом мы наблюдаем, как всё больший объем информации хранится в электронном виде, а от бумажной формы (архивов), напротив, предприятия стараются отказываться. С одной стороны, это удобно, ведь оцифрованные данные не занимают много места, не теряются, а при необходимости всегда доступны из любой точки мира. Вместе с тем упомянутая тенденция имеет и негативные факторы: сфера экономической безопасности становится уязвимее от угроз, а процесс выявления и пресечения подобных случаев существенно усложняется.

Так, по данным МВД России<sup>1</sup>, за 2024 г. в России зарегистрировано 765,4 тыс. преступлений, совершенных с использованием ИКТ и в сфере компьютерной информации (40% в общем числе зарегистрированных за этот период преступлений). Это на 13,1% больше результата 2023 г. При этом почти половина таких преступлений (48,2%) относится к кате-

гориям тяжких и особо тяжких, а 85% из них совершаются с использованием сети Интернет.

На рисунке 1 представлена частота совершения киберпреступлений в 2022 г. по видам деятельности организаций России. Так, в финансовой сфере, к которой относятся банки, страховые, микрофинансовые, небанковские кредитные организации и другие, в 2022 г. совершено 9% преступлений с применением ИКТ, тогда как наибольшая доля приходится на государственный сектор экономики (17%). Вместе с тем именно финансовая отрасль, по распространенному в обществе мнению, является самой уязвимой к киберпреступлениям.

Несомненно, ведомство прикладывает все усилия для сокращения частоты возникновения киберпреступлений, однако без содействия самих предприятий добиться максимальной эффективности от таких мероприятий невозможно. Вместе с тем даже одна совершенная кибератака может нанести огромный ущерб компании любой отрасли: это и утечка персональных данных, и кража интеллектуальность собственности, и операционные потери, к косвенным последствиям

<sup>1</sup> Краткая характеристика состояния преступности в Российской Федерации за январь – декабрь 2024 года // Официальный сайт Министерства внутренних дел Российской Федерации. URL: <https://мвд.рф/reports/item/60248328/> (дата обращения: 08.02.2025).



Источник: построено автором на основе результатов исследования «Актуальные киберугрозы: итоги 2022 года» компании Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/> (дата обращения: 15.02.2024).

**Рис. 1.** Частота совершения киберпреступлений в 2022 г. в России по видам деятельности организаций  
**Fig. 1.** Frequency of cybercrimes in 2022 in Russia by type of organization activity

правонарушений такого рода можно отнести ухудшение репутации и привлекательности компании, сокращение активности со стороны клиентов в целом. Вследствие мощной кибератаки компания может понести значительные финансовые потери, которые скажутся в дальнейшем на ее операционной деятельности.

Подробнее вопросам растущей уязвимости предприятий в отношении кибератак различного рода в связи с цифровизацией и развитием такого направления продаж, как электронная коммерция, уже уделялось внимание в более ранних публикациях автора [7].

В 2017 г. в России разработана и издана Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, актуализировавшая законодательное определение термина «экономическая безопасность»

с учетом современных приоритетов [22]. В ней под данным понятием подразумевается состояние защищенности национальной экономики от внутренних и внешних угроз, которое одновременно гарантирует экономический суверенитет страны, сохраняет целостность экономического пространства, создает условия для реализации стратегических приоритетов России [29].

В связи с тем, что в упомянутых выше документах дается достаточно общее понятие, применимое лишь на макроэкономическом уровне (раскрывающее суть, но не затрагивающее нюансов предприятия), автором было принято решение рассмотреть возможные варианты определения исследуемого термина, которые нашли отражение в работах различных ученых (рис. 2).

**Д. В. Карпунина, А. С. Жанчипова**

Положение, когда ресурсы предприятия используются максимально эффективно, блокируются угрозы и присутствует бесперебойное функционирование предприятия [12, с. 74].

**В. Н. Самочкин, В. И. Барахов**

Состояние максимальной защищенности потенциала предприятия от различных экономических угроз, связанных с влиянием окружающей среды, и его возможность гибко и быстро меняться [24, с. 35].

**Д. И. Мансимова**

Форма, способ и итог воспроизведения и предотвращения несостыковок между экономической защищенностью и незащищенностью среды предприятия с целью дальнейшего регулярного его развития [17, с. 325].

**Г. В. Олигер, И. А. Сергеева**

Наиболее оптимизированное применение ресурсов и возможностей организации с целью последующего поиска ключевых и наиболее значимых проблем, угроз, способов усиления интенсивности работы предприятия [21, с. 10].

**Е. А. Селезнев, О. А. Горбунова**

Методы, обеспечивающие поиск факторов, которые негативным образом влияют на деятельность конкретного предприятия [25, с. 37].

**И. Н. Малиновская, С. В. Котов, А. И. Дегтев**

Защита предприятия от различных экономических угроз (как прямых, так и косвенных) [15, с. 334].

**Рис. 2.** Подходы к определению термина «экономическая безопасность предприятия» современными исследователями

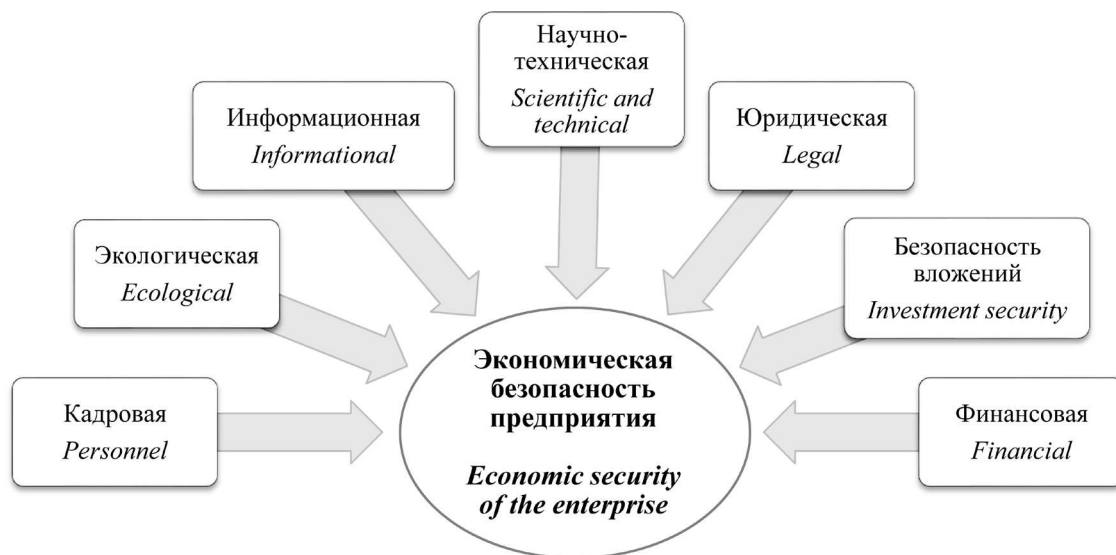
Fig. 2. Approaches to the interpretation of the term "economic security of an enterprise" by modern researchers

По итогам анализа большого количества источников можно констатировать следующее. Во-первых, вопросы обеспечения экономической безопасности предприятий являются относительно новыми для научного сообщества страны и ближнего зарубежья, а значит, присутствуют большие пробелы, связанные с разработкой комплексной системы экономической безопасности. Так, на сегодняшний день значительная часть научных трудов, особенно западных исследователей, по запросу «экономическая безопасность» посвящена вопросам обеспечения безопасности на государственном уровне (макроуровне). Во-вторых, качественно организованная система экономической безопасности предприятия способна повысить его конкурентоспособность на рынке.

Вместе с тем возможным стало сформулировать **авторское определение экономической безопасности предприятия** как положения его максимальной защищенности, обеспечивающегося за счет регулярного применения заранее разработанных и утвержденных комплексных методов правового, организационного, финансового, технического

и информационного характера, направленных на обнаружение и последующее предотвращение угроз (или рисков) с целью повышения уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности конкретного предприятия. Иначе говоря, это не просто отсутствие явных убытков, отраженных в финансовой отчетности, или официального банкротства предприятия, а скорее создание условий для стабильного функционирования и развития бизнеса, его способности адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно противостоять негативным воздействиям. Именно с такой стороны понятие экономической безопасности будет рассматриваться автором в дальнейшем.

Стоит отметить, что предложенное определение не исключает общеизвестного в российской бизнес-практике факта: экономическая безопасность предприятия – это действительно сложная и многогранная система, представляющая собой совокупность из множества взаимосвязанных элементов, направленных на достижение общей глобальной цели – повышение эффективности бизнеса (рис. 3).



Источник: построено автором на основе данных [8, 26].

Рис. 3. Основные элементы системы экономической безопасности предприятия

Fig. 3. Main elements of the enterprise economic security system

Кроме того, одна из составляющих понятия «экономическая безопасность» — это непосредственно сама «безопасность». В книге зарубежных ученых 2011 г. *Coping with Global Environmental Chang...* можно проследить двойственность данного определения. По их мнению, «...безопасность в объективном смысле измеряет отсутствие угроз по приобретенным ценностям, в субъективном смысле — отсутствие страха, что такие ценности будут атакованы» [33]. Нетрудно догадаться, что такая трактовка применима и к экономической безопасности на предприятии, поскольку сам страх возможной угрозы, провоцирующий состояние паники, уже есть угроза для деятельности компании, которая возникает вследствие импульсивных действий со стороны человека. Попытки обеспечения чрезмерной защищенности также негативно влияют на эффективность комплекса применяемых мероприятий, какими бы грамотно организованными они ни были.

Коллектив авторов из Болгарии, Словакии и Украины (Yu. Samoilenko, I. Britchenko и др.) в одной из своих совместных работ [35] определяют экономическую безопасность предприятия как комплексное явление, состоящее из трех взаимосвязанных компонентов: экономической независимости, устойчивости и развития.

Экономическая независимость, по мнению авторов, непосредственно связана с финансовой сферой деятельности предприятия и фактически равнозначна финансовой независимости от кредиторов. Она проявляется в способности компании контролировать собственные ресурсы, своевременно рассчитываться по сформировавшимся обязательствам и избегать необходимости привлечения дополнительных заемных средств.

Понятие устойчивости авторы трактуют как стабильность функционирования предприятия, обеспечивающую выполнение всех его обязательств перед сотрудниками, партнерами, контрагентами и государством.

Что касается развития, третьей составляющей экономической безопасности, оно пред-

полагает постоянное повышение эффективности деятельности компании до запланированных показателей по обозначенной стратегией траектории, а также рост ее конкурентоспособности. Исследователи подчеркивают, что без постоянного развития способность предприятия адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям существенно снижается, что неизбежно ведет к ухудшению его позиций на рынке.

Так, любому предприятию следует находиться в состоянии постоянного совершенствования, достичь такого уровня производства, который обеспечит его конкурентоспособность на рынке и, как следствие, отчасти экономическую безопасность. На данном этапе следует отметить взаимовлияние двух явлений, характеризующих предприятие: системы его экономической безопасности и его конкурентоспособности (совершенствование одного обеспечивает улучшение состояния другого).

Н.С. Зиядуллаев и Т.И. Саматов [11] в своих исследованиях склоняются к тому, что создание системы экономической безопасности предприятий — это не только локальная задача, но и важный элемент безопасности всей страны. Даже коммерческие организации, хоть и имеющие признаки самостоятельности, функционируют в рамках региональной политики, и все вместе обеспечивают развитие экономики соответствующего субъекта (через создание рабочих мест, налоговые поступления, производство товаров и услуг и др.). В свою очередь, совокупная устойчивость региональных отраслевых комплексов создает основу для экономической безопасности страны в целом. Таким образом, для снижения рисков на мезо- и макроуровнях экономики первостепенным является разработка мероприятий по укреплению экономической безопасности нижних звеньев данной системы — предприятий.

Вместе с тем А. Ianioglo и Т. Polajeva [34] утверждают, что обеспечение экономической безопасности предприятия возможно только

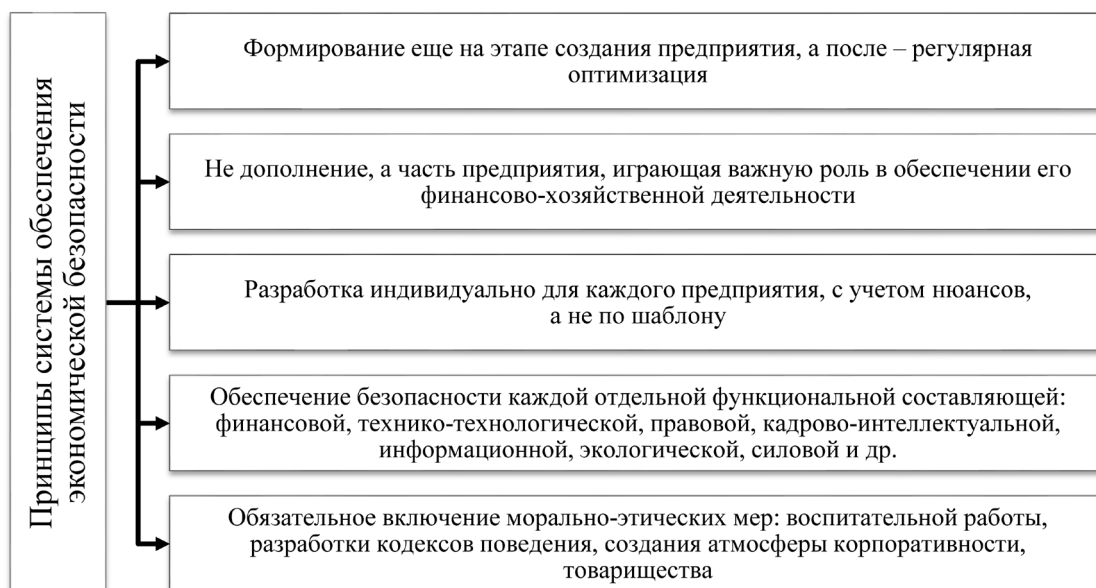


при системном, методологическом и комплексном подходе к ее организации. При этом предлагая рекомендации относительно оптимизации системы обеспечения экономической безопасности, они отмечают, что она должна базироваться на ключевых принципах, представленных на рисунке 4.

Что касается современных реалий и вызовов системы экономической безопасности предприятия, как справедливо заметил М.С. Оборин [20, с. 46], неизбежное в XXI веке внедрение цифровых технологий в деятельность компаний демонстрирует двойственный характер влияния. С одной стороны, оно положительно сказывается на эффективности производственных процессов, в частности приводя к сокращению трудовых и временных затрат, уменьшению количества брака, оптимизации процессов, повышению конкурентоспособности и обеспечению прозрачности в учетных и управленческих функциях. Всё чаще цифровая среда является ме-

стом первой встречи потребителя с брендом, на рынке растет доля электронной коммерции, а ценность офлайн-продаж несколько снижается. По данным Федеральной службы государственной статистики, с каждым годом в России увеличивается доля населения, использующего возможности интернет-ресурсов для заказа товаров или услуг [4]. С другой стороны, внедрение цифровых технологий для бизнеса создает дополнительные угрозы, которые могут разрушить сложившуюся структуру экономической безопасности: риск появления хакерских атак, мошенничества, хищения конфиденциальных данных и многие другие [20, с. 46].

Таким образом, в научном сообществе часто упоминается, что в условиях развития цифровой экономики приоритетная составляющая экономической безопасности предприятия – цифровая (или информационная), а не материальная. Она также выступает самостоятельным элементом безопасности



Источник: построено автором на основе данных [34].

**Рис. 4.** Ключевые принципы создания эффективной системы обеспечения экономической безопасности предприятия

Fig. 4. Key principles of creating an effective system for ensuring the economic security of an enterprise

предприятия [35]. Аналогичная тенденция ранее прослеживалась и при анализе регуляторных процессов на макроуровне.

Как показано в более ранних исследованиях, проведенных на основе экономико-математического моделирования [5] и метода ранжирования [6], развитие ИКТ оказывает значительное влияние на экономические показатели региона. При этом большую эффективность демонстрируют формирующие ИКТ индикаторы: объемы вложений в цифровую инфраструктуру, обеспечение доступа к интернету, наличие программного обеспечения в организациях и др. Однако при отсутствии эффективной системы защиты информации цифровые активы становятся уязвимыми, вследствие этого полученные от их внедрения преимущества нивелируются образовавшимися еще большими потерями. Этим подчеркивается необходимость создания баланса между технологическим прогрессом, цифровизацией и обеспечением информационной безопасности.

В этой связи в 2024 г. учеными в рамках направления «Информационная безопасность» были выделены более узкие составляющие (в соответствии с местами, в которых могут произойти киберпреступления): безопасность данных, безопасность систем, безопасность сетей, безопасность устройств, облачная безопасность, безопасность человеко-машинного взаимодействия [1]. Каждая из перечисленных составляющих требует разработки самостоятельного комплекса мероприятий для снижения угроз, что является первоочередной задачей для предприятия.

Вместе с этим К. Шевченко [32] отмечает, что обеспечение информационной безопасности предприятий в целом должно основываться на аудите текущего состояния, разработке концепции и корпоративных стандартов в соответствии с потребностями бизнеса, требованиями регуляторов и ИТ-инфраструктурой. Автор считает, что эффективность созданной системы управления безопасностью на 60% зависит от грамотно выстроенных организа-

ционных и технических процессов, а не только от технологических и инвестиционных решений (всё это, скорее, является вспомогательным, поддерживающим).

Таким образом, на сегодняшний день в литературе предлагается большое количество трактовок понятия «экономическая безопасность», раскрывающих его суть с разных сторон (как на макро-, так и на микроуровне). Также активно обсуждаются вопросы обеспечения экономической безопасности на предприятиях с точки зрения общих подходов и с учетом современных тенденций, подчеркивается необходимость системного, методологического и комплексного подхода к ее организации. Однако несмотря на признание важности данной проблематики, большая часть исследований не предполагают глубокого анализа конкретных видов угроз, с которыми наиболее часто сталкиваются современные предприятия (их специфики), и не предлагаются подходы к управлению ими на микроуровне.

При этом на практике достаточно часто предприятия сталкиваются с ограниченными ресурсами (временными, финансовыми, кадровыми), и попытка охватить все возможные угрозы в рамках всего бизнеса может привести к распылению усилий и снижению общей эффективности выстроенной системы. Более того, не существует общих рекомендаций – важна гибкость в создаваемых решениях управления экономической безопасностью с учетом специфики деятельности предприятия и иных факторов. Вместо этого точечное противодействие наиболее распространенным и значимым угрозам, с существенными последствиями, позволит достичь ощутимых результатов в кратчайшие сроки.

Настоящее исследование призвано восполнить обозначенный пробел в науке. Далее будет проведен детальный анализ основных известных угроз, актуальных в современном мире, и предложена их классификация. Это позволит перейти к разработке конкретных мер по их минимизации или полному предотвращению.

## Результаты исследования

Экономическая безопасность предприятия ежедневно подвергается различным угрозам и рискам. В связи с этим одним из ключевых этапов анализа экономической безопасности можно назвать выявление факторов, которые способны нанести деятельности предприятия непредвиденный ущерб различного характера, с целью дальнейшей их минимизации или полного предотвращения [28, с. 272-1]. В этом смысле можно сказать, что угрозы представляют собой систему из различных событий, явлений или действий некоторых субъектов, которые служат толчком для нанесения прямого или косвенного ущерба имущественному составу и деятельности предприятия [12, с. 76].

Если угрозу можно оценить количественно, ее принято называть риском. Другими словами, любая угроза указывает лишь на сам факт существования негативного фактора, в то время как риск, являющийся более информативным показателем, позволяет оценить степень влияния такой угрозы на финансовое состояние организации [18, с. 70]. Тем не менее не следует ошибочно считать угрозой любой обнаруженный негативный фактор, поскольку подобные действия должны быть преднамеренными, направленными на получение определенной выгоды от последующих экономических изменений [30, с. 230].

На сегодняшний день факторов, снижающих эффективность деятельности предприятия, большое количество, в том числе их подразделение основывается на специфике отрасли бизнеса. Тем не менее наиболее распространенные из них, которые могут повлиять на экономическую безопасность любого предприятия, следующие:

1. **Изменения в макроэкономической среде**, такие как нестабильные цены на сырье, валютные колебания, инфляция, рост или снижение процентных ставок [31].
2. **Финансовые проблемы**. Данная категория рисков включает в себя кредитные ри-

ски и вероятность непредвиденных финансовых потерь вследствие неправильного управления финансовыми ресурсами, неплатежеспособности клиентов, неэффективного управления долгами, а также из-за существующих проблем с ликвидностью [31].

3. **Конкурентные угрозы**. Их можно назвать самым очевидным фактором снижения эффективности предприятия: появление новых конкурентов на рынке непременно скажется на снижении доли рынка и, как следствие, на снижении спроса и прибыли компании [16].
4. **Изменения в законодательстве и регулировании**. Они создают дополнительные юридические и финансовые риски для предприятия. Например, новые налоговые политики, требования в области охраны окружающей среды, необходимость получения разрешительной документации на осуществление деятельности и другие.
5. **Технологические угрозы**. Быстрый темп развития технологий может негативно сказаться на деятельности предприятий, приводя к снижению конкурентоспособности, особенно если они не готовы к ускоренной адаптации. Кроме того, устаревшие технологии могут снижать производительность, а кибератаки современного цифрового мира могут привести к утечке конфиденциальной информации или замедлению процессов при недостаточной степени защиты [19].
6. **Политические и социальные риски**. Нестабильность политической ситуации, социальные конфликты, изменения в государственной политике, поведении и предпочтениях потребителей могут оказывать негативное влияние в том числе на экономическую среду и деятельность предприятия.
7. **Чрезвычайные ситуации внешней среды**. К таким рискам относятся, например, природные катастрофы, пандемии, аномальные климатические изменения и другие события, которые могут привести к прерыванию производства, уничтожению

имущества и, как следствие, к снижению прибыли.

8. **Внутренние факторы производства:** низкая квалификация рабочих, проблемы в управлении персоналом, недостаточный научный потенциал производства, несоблюдение внутренних распорядков и регламентов и многие другие [16].

В свою очередь, все перечисленные выше факторы можно более широко классифицировать по какому-либо признаку, некоторые из таких способов представлены на рисунке 5.

При этом в российской практике деятельности предприятий наиболее популярными, реалистичными и управляемыми можно назвать следующие способы классификации: по сфере возникновения и по отношению к действиям человека.

Итак, по сфере возникновения угрозы могут быть разделены на внешние и внутренние. Внешние угрозы не зависят от деятельности конкретного предприятия и возникают вне его стен [13, с. 67]. В этом случае органи-

зация не имеет возможности непосредственно контролировать проявление данных факторов, а значит, ей остается лишь адаптироваться к их условиям, соответствующим образом скорректировав свои процессы, прогнозы и цели. С другой стороны, внутренние факторы, напротив, зарождаются внутри самой организации, зависят от результатов ее хозяйственной деятельности, действий и решений ее персонала [26, с. 12].

Разделение данного феномена также можно рассматривать по отношению к действиям человека: *непреднамеренные (или случайные)* и *преднамеренные (или умышленного характера)*. Так, непреднамеренные угрозы не зависят от человека и являются результатом случайных событий (например, вследствие ошибок, неправильных действий, технических сбоев, чрезвычайных ситуаций, недостаточной подготовки персонала и прочих непредвиденных обстоятельств). Ключевой характеристикой угроз умышленного характера, напротив, является факт незаконных действий,



Источник: построено автором на основе данных [14, 26].

**Рис. 5.** Способы классификации угроз экономической безопасности

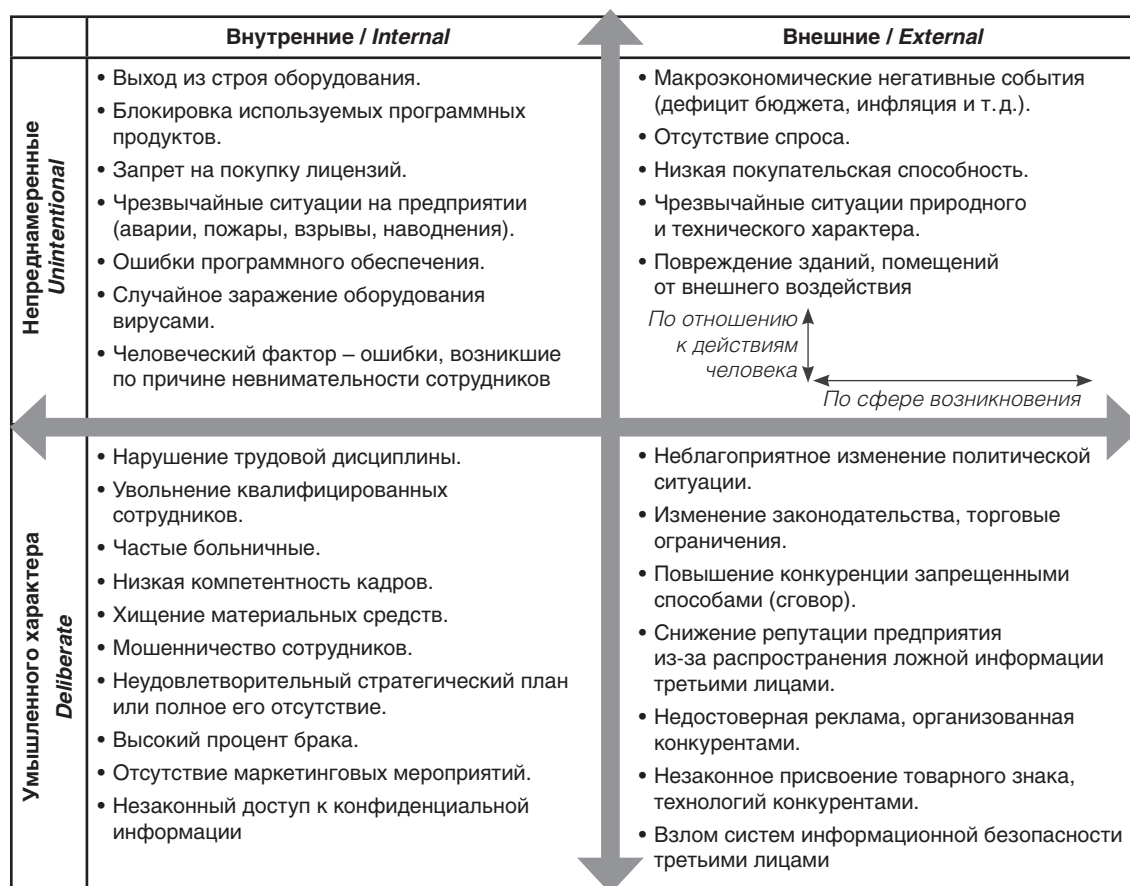
Fig. 5. Methods of classification of threats to economic security

совершенных сотрудниками или третьими лицами (например, конкурентами) [26, с. 10]. Главная черта в этом случае – целенаправленность действий, а именно намерение нанести вред или достичь определенных целей за счет действий, которые противоречат интересам предприятия.

На рисунке 6 представлены примеры угроз экономической безопасности предприятия, распределенные по квадрантам матрицы на основе рассмотренных выше основных признаков. Предложенное автором сочетание двух критериев является одним из аспектов новизны настоящего исследования. Приведенный перечень не является исчерпывающим, анало-

гичным образом можно провести классификацию любых других угроз.

Анализ представленной на рисунке 6 матрицы позволяет сделать вывод, что с точки зрения предприятия легче всего поддаются контролю угрозы, попадающие в левый нижний квадрант (внутренние угрозы, зависящие от действий человека). Для снижения таких угроз необходимо внедрять эффективные системы контроля, своевременное и непрерывное обучение сотрудников, разрабатывать процедуры и политики безопасности, а также регулярно проводить внутренние аудиты, вовремя устранять выявленные в процессе них проблемы.



**Рис. 6.** Матрица классификации угроз экономической безопасности предприятия на основе двух признаков

Fig. 6. Matrix of classification of threats to economic security of enterprise based on two features



Вместе с тем важно отметить, что отсутствие эффективной системы управления рисками на предприятии уже само по себе является угрозой его экономической безопасности.

## Заключение

Экономическая безопасность предприятия является одной из ключевых составляющих его успешного функционирования и развития. Она охватывает широкий спектр аспектов, связанных с обеспечением устойчивости, защитой интересов и минимизацией рисков и угроз, которым подвергается организация, существуя на просторах современных рынков.

В результате анализа большого количества трудов современных исследователей автором было сформулировано собственное определение экономической безопасности как положения максимальной защищенности организации, обеспечивающегося за счет регулярного применения заранее разработанных и утвержденных комплексных методов правового, организационного, финансового, технического и информационного характера, направленных на обнаружение и последующее предотвращение угроз (или рисков) с целью повышения уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности конкретного предприятия.

В свою очередь, упомянутые в определении риски могут возникать в различных сферах деятельности и подразделяться в зависимости от факторов их возникновения на финансовые и операционные риски, риски, связанные с рынком и изменениями в законодательстве, а также технологические, конкурентные, социальные и многие другие факторы. Вместе с тем согласно последней версии Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, изданной в середине 2021 г., в современном мире особое внимание уделяется информационной безопасности как одному из важных аспектов экономической безопасности в целом. Анализ литературы и публичных статистических баз данных по-

казал, что на сегодняшний день наблюдается ежегодная тенденция к увеличению количества преступлений, совершенных с использованием ИКТ (за 2024 г. – 40% от общего количества зафиксированных преступлений). При этом наиболее часто кибератаки наблюдаются в сфере госучреждений (17% от общего количества совершенных атак такого рода за 2022 г.), сфере здравоохранения и финансов (по 9% соответственно).

Таким образом, предприятие должно иметь разработанную систему управления рисками, так как ее отсутствие уже само по себе является угрозой экономической безопасности предприятия в целом. При этом в современных реалиях информационная компонента экономической безопасности выходит на первый план, заменяя собой материальную.

Также автору в результате рассмотрения применяющихся на практике методов классификации угроз удалось построить матрицу на основе двух максимально понятных и распространенных признаков, по которым с точки зрения предприятия легче всего поддаются контролю внутренние угрозы, зависящие от действий человека.

В связи с этим на следующем этапе исследования автором будет проведена количественная оценка частоты возникновения внутренних угроз умышленного характера (по их видам), а также степени критичности последствий от их возникновения. Объектом анализа выступит нефтегазовый комплекс РФ как одна из ведущих отраслей промышленности, обеспечивающая значительную долю объемов экспорта и ВВП. Для категории наиболее частых и «опасных для бизнеса» угроз с учетом специфики отрасли будет разработан и предложен пошаговый комплекс эффективных стратегий, политик и мер, внедрение которого не только защитит предприятия от их негативных последствий, но и позволит оценить факторы риска и предотвратить их еще на этапе зарождения. Благодаря этому руководство любой организации получит возможность управлять ее экономической безопасностью



как в целом, так и на уровне отдельных структурных элементов.

Кроме того, в основе дальнейших направлений исследования может лежать разработка универсальной методики количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия в условиях цифровизации, что позволит выявить наиболее уязвимые отрас-

ли экономики, в том числе к отдельным категориям угроз. Это будет интересно как руководству предприятий любой сферы экономики с точки зрения использования предлагаемой методики, так и инвесторам и инвестиционным организациям, планирующим осуществить вложения в определенный бизнес в целом или в отдельный его проект.

### Список литературы

1. Аденан М.А., Абу Бакар Л.Д., Яакаб С. Формирование инновационного потенциала для трансформации агроиндустрии в переходе к устойчивому развитию // Форсайт. 2025. Т. 19. № 1. С. 80–91. DOI: 10.17323/ftstg.2025.24864.
2. Артемьев Н.В., Алцыбеева И.Г., Созинова А.А., Метелева О.А. Экономическая безопасность: система или элемент? // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 1. С. 21–38. DOI: 10.18334/sc.17.1.117058.
3. Белозёров В.К. Новая стратегия национальной безопасности Российской Федерации: от обретения смыслов к реализации // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2021. № 2 (843). С. 20–35. DOI: 10.52070/2500-347X\_2021\_2\_843\_20.
4. Бурдина Л.А. К вопросу о трендах и тенденциях социальных медиа: анализ мировой практики // ВУЗ и реальный бизнес. 2023. Т. 1. С. 31–40.
5. Бурдина Л.А., Буторина О.В. Влияние процессов формирования и развития ИКТ на динамику объемов производства // Экономическая политика. 2024. Т. 19. № 1. С. 92–125. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-1-92-125.
6. Бурдина Л.А., Буторина О.В. Методика анализа взаимосвязи уровня развития ИКТ и экономики региона // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 5. С. 115–133. DOI: 10.15838/ptd.2023.5.127.8.
7. Бурдина Л.А., Мельникова А.С. Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2) // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 50–63. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63.
8. Вальков Н.С. Понятие и место финансовой безопасности в системе экономической безопасности предприятия // Вектор экономики. 2020. № 2 (44). С. 28–35.
9. Волощенко К.Ю. Экономическая безопасность. – В кн.: Стратегия развития и экономическая безопасность Калининградской области. Аналитический доклад. – Калининград, 2023. С. 21–43.
10. Засыпкин М.А. Формирование концептуальных основ конституционно-правового обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Вестник Университета «Кластер». 2022. № 1 (1). С. 38–46.
11. Зиядуллаев Н.С., Саматов Т.И. Управленческие аспекты обеспечения экономической безопасности промышленного комплекса региона // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 2. С. 46–60. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10016.
12. Карпунина Д.В., Жанчипова Д.В. Современные угрозы экономической безопасности предприятия // Академическая публицистика. 2022. № 7-1. С. 73–77.
13. Колочков А.Б. Внешние и внутренние угрозы экономической безопасности предприятия // Научный журнал. 2017. № 5 (18). С. 67–68.
14. Лапшин Н.В. Структура угроз экономической безопасности России // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 12. С. 151–156.
15. Малиновская И.Н., Котов С.В., Дегтев А.И. Экономическая безопасность предприятий топливно-энергетического комплекса // Электроэнергетика сегодня и завтра: сборник

- научных статей 2-й Международной научно-технической конференции (Курск, 24 марта 2023 г.) / Курская государственная сельскохозяйственная академия имени И.И. Иванова. 2023. Т. 1. С. 333–337.
16. *Мамаева Л.Н., Удалов Д.В., Кондратьева О.А.* Роль конкуренции в обеспечении экономической безопасности предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. №5 (69). С. 27–29.
  17. *Мансимова Д.И.* Понятия и определения экономической безопасности предприятия // Синергия Наук. 2021. №62. С. 321–335.
  18. *Моденов А.К., Белякова Е.И., Власов М.П., Лелявина Т.А.* Экономическая безопасность предприятия: монография. – СПб.: СПбГАСУ, 2019. – 550 с.
  19. *Никулин Р.Ю.* Классификация угроз экономической безопасности предприятия // Стратегии бизнеса. 2022. Т. 10. №7. С. 167–171. DOI: 10.17747/2311-7184-2022-7-167-171.
  20. *Оборин М.С.* Экономическая безопасность промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. №1 (207). С. 44–54. DOI: 10.46554/1993-0453-2022-1-207-44-54.
  21. *Олигер Г.В., Сергеева И.А.* Методы обеспечения экономической безопасности предприятия // Наука через призму времени. 2021. №4 (49). С. 10–12.
  22. *Павлов В.И.* Проблемы и противоречия реализации стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года // Экономическая безопасность. 2019. Т. 2. №1. С. 39–45. DOI: 10.18334/ecsec.2.1.100621.
  23. *Пономарев Н.Н.* Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года как важнейшее направление обеспечения национальной безопасности // Вестник Краснодарского университета МВД России. 2016. №1 (31). С. 26–30.
  24. *Самочкин В.Н., Барахов В.И.* Экономическая безопасность промышленных предприятий // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. №3-1. С. 34–39.
  25. *Селезнев Е.А., Горбунова О.А.* Сущность информационной безопасности и ее место в обеспечении экономической безопасности предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. №1. С. 36–44.
  26. *Сергеева И.А., Сергеев А.Ю.* Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия: учебное пособие. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2017. – 124 с.
  27. *Сургуладзе В.Ш.* Идеологическое измерение Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: сравнительный анализ документов 2015 и 2021 годов // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2022. Т. 12. №1. С. 60–69. DOI: 10.26794/2226-7867-2022-12-1-60-69.
  28. *Усова Е.О., Булыгин З.С.* Понятие угроз организации, внешние и внутренние угрозы // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: материалы X Международной научно-практической конференции (Междуреченск, 22 апреля 2021 г.). 2021. С. 272.1–272.4.
  29. *Феофилова Т.Ю., Радыгин Е.В., Литвиненко А.Н.* Экономическая безопасность – стратегический национальный приоритет РФ: анализ новой стратегии национальной безопасности РФ // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. №7-1. С. 83–88. DOI: 10.17513/vaael.1784.
  30. *Хайруллина И.Р., Урманшина А.Ф.* Аудит и экономическая безопасность // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №6-2 (88). С. 229–232. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-229-232.
  31. *Хасанова Г.Р., Нарова Ш.А., Хусаинова Е.А.* Факторы угроз экономической безопасности предприятия // Студенческий форум. 2022. №11-2 (190). С. 19–21.
  32. *Шевченко К.* Информационная безопасность: как снизить банковские риски // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2011. №3. С. 340–344.
  33. *Brauch H.G.* Concepts of Security Threats, Challenges, Vulnerabilities and Risks. – In: Coping with Global Environmental Change, Disasters and Security. 2011. P. 61–106. DOI: 10.1007/978-3-642-17776-7\_2.

34. Ianioglo A., Polajeva T. The Essence and Phases of the Comprehensive System of Ensuring the Economic Security of Enterprise // International Journal of Learning and Change (IJLC). 2017. Vol. 9. No. 1. P. 59–74. DOI: 10.1504/IJLC.2017.084223.
35. Samoilenko Yu., Britchenko I., Levchenko I., Lošonczi P., Bilichenko O., Bodnar O. Economic Security of the Enterprise within the Conditions of Digital Transformation // Economic Affairs. 2023. Vol. 67. No. 4. P. 619–629. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2022.28.

### Сведения об авторе

Бурдина Лидия Александровна, ORCID 0000-0001-8296-6762, магистрант, ассистент, кафедра экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет (ПНИПУ), Пермь, Россия, lidaburdina2002@mail.ru

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 15.07.2025, рассмотрена 09.08.2025, принята 16.09.2025

### References

1. Adenan M. A., Abu Bakar L. D., Yaakab S. Shaping Innovation Capabilities to Enable Transformative Sustainability Transitions in Agriculture. *Forsait*=Foresight, 2025, vol.19, no.1, pp.80-91 (in Russian). DOI: 10.17323/fstg.2025.24864.
2. Artemyev N. V., Altsybeeva I. G., Sozinova A. A., Meteleva O. A. Economic Security: A System or an Element? *Kreativnaya ekonomika*, 2023, vol.17, no. 1, pp.21-38 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.17.1.117058.
3. Belozorov V. K. The New National Security Strategy of the Russian Federation: from Gaining Meanings to Implementation. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. Obshchestvennye nauki*=Vestnik of Moscow State Linguistic University. Social Sciences, 2021, no.2(843), pp.20-35 (in Russian). DOI: 10.52070/2500-347X\_2021\_2\_843\_20.
4. Burdina L. A. *K voprosu o trendah i tendetsiyah social'nyh media: analiz mirovoj praktiki* [On the Issue of Social Media Trends and Trends: An Analysis of World Practice]. *VUZ i real'nyi biznes*, 2023, vol.1, pp.31-40.
5. Burdina L. A., Butorina O. V. The Effect of ICT Formation and Development on the Dynamics of Production Output. *Ekonomicheskaya politika*=Economic Policy, 2024, vol.19, no.1, pp.92-125 (in Russian). DOI: 10.18288/1994-5124-2024-1-92-125.
6. Burdina L. A., Butorina O. V. Methodology for Analyzing the Relationship between the ICT Development Level and Region's Economy. *Problemy razvitiya territorii*=Problems of Territory's Development, 2023, vol.27, no.5, pp.115-133 (in Russian). DOI: 10.15838/ptd.2023.5.127.8.
7. Burdina L. A., Melnikova A. S. Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT-Matrix (part 2). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.50-63 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63.
8. Valkov N. S. The Concept and Place of Financial Security in the System of Economic Security of an Enterprise. *Vektor ekonomiki*, 2020, no.2(44), pp.28-35 (in Russian).
9. Voloshchenko K. Yu. *Ekonomicheskaya bezopasnost'* [Economic Security]. In: *Strategiya razvitiya i ekonomicheskaya bezopasnost' Kaliningradskoi oblasti. Analiticheskii doklad* [Development Strategy and Economic Security of the Kaliningrad Region. Analytical Report], 2023, pp.21-43.
10. Zasyupkin M. A. Formation of the Conceptual Foundations of the Constitutional and Legal Provision of National Security of the Russian Federation. *Vestnik Universiteta «Klaster»*=Bulletin of the "Cluster" University, 2022, no.1(1), pp.38-46 (in Russian).
11. Ziyadullaev N. S., Samatov T. I. Managerial Aspects of Ensuring the Economic Security of the Industrial Complex of the Region. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk*, 2019, no.2, pp.46-60 (in Russian). DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10016.

12. Karpunina D. V., Zhanchipova D. V. *Sovremennye ugrozy ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [Modern Threats to the Economic Security of the Enterprise]. *Akademicheskaya publitsistika*, 2022, no.7-1, pp.73-77.
13. Kolochkov A. B. *Vneshnie i vnutrennie ugrozy ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [External and Internal Threats to the Economic Security of the Enterprise]. *Nauchnyi zhurnal*, 2017, no.5(18), pp.67-68.
14. Lapshin N. V. Structure of Threats of Economic Security Russia. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*=Social Economic Phenomena and Processes, 2014, vol.9, no.12, pp.151-156 (in Russian).
15. Malinovskaya I. N., Kotov S. V., Degtyarev A. I. Economic Security of Fuel and Energy Complex Enterprises. *Elektroenergetika segodnya i zavtra: sbornik nauchnykh statei 2-i Mezhdunarodnij nauchno-tehnicheskoy konferencii (Kursk, 24 marta 2023 g.)* [Electric Power Industry Today and Tomorrow: Collection of Scientific Articles of the 2nd International Scientific and Technical Conference (Kursk, March 24, 2023); Kursk State Agricultural Academy named after I. I. Ivanov, 2023, vol. 1, pp.333-337 (in Russian).
16. Mamaeva L. N., Udalov D. V., Kondratieva O. A. *Rol' konkurentsii v obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [The Role of Competition in Ensuring the Economic Security of the Enterprise]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*, 2017, no.5(69), pp.27-29.
17. Mansimova D. I. Concepts and Definitions of the Economic Security of the Enterprise. *Sinergiya Nauk*, 2021, no.62, pp.321-335 (in Russian).
18. Modenov A. K., Belyakova E. I., Vlasov M. P., Lelyavina T. A. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: monografiya* [Economic security of an enterprise: monograph]. St. Petersburg, SPbGASU Publ., 2019, 550 p.
19. Nikulin R. Yu. Classification of Threats to the Economic Security of an Enterprise. *Strategii biznesa*=Business Strategies, 2022, vol.10, no.7, pp.167-171 (in Russian). DOI: 10.17747/2311-7184-2022-7-167-171.
20. Oborin M. S. Economic Security of Industrial Enterprises in the Digital Economy. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*=Vestnik of Samara State University of Economics, 2022, no.1(207), pp.44-54 (in Russian). DOI: 10.46554/1993-0453-2022-1-207-44-54.
21. Oliger G. V., Sergeicheva I. A. *Metody obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya* [Methods of Ensuring the Economic Security of the Enterprise]. *Nauka cherez prizmu vremeni*, 2021, no.4(49), pp.10-12.
22. Pavlov V. I. Problems and contradictions in the implementation of the economic security strategy of the Russian Federation for the period up to 2030. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*=Economic Security, 2019, vol.2, no.1, pp.39-45 (in Russian). DOI: 10.18334/ecsec.2.1.100621.
23. Ponomarev N. N. The National Security Strategy of the Russian Federation until 2020 as the Most Important Area of Ensuring National Security. *Vestnik Krasnodarskogo universiteta MVD Rossii*, 2016, no.1(31), pp.26-30 (in Russian).
24. Samochkin V. N., Barakhov V. I. Economic Security Industrial Enterprises. *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*, 2014, no.3-1, pp.34-39 (in Russian).
25. Seleznev E. A., Gorbunova O. A. Information Security Essence and its Place in Ensuring the Economic Security of an Enterprise. *Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya*, 2022, no.1, pp.36-44 (in Russian).
26. Sergeeva I. A., Sergeev A. U. *Kompleksnaya sistema obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya: uchebnoe posobie* [Integrated System of Ensuring the Economic Security of an Enterprise: Textbook Manual]. Penza, PSU Publ., 2017, 124 p.
27. Surguladze V. S. The Ideological Dimension of the National Security Strategy of the Russian Federation: A Comparative Analysis of the Documents of 2015 and 2021. *Gumanitarnye nauki. Vestnik finansovogo universiteta*=Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University, 2022, no.12(1), pp.60-69 (in Russian). DOI: 10.26794/2226-7867-2022-12-1-60-69.

28. Usova E. O., Bulygin Z. S. The Concept of Threats to the Organization, External and Internal Threats. *Sovremennye tendentsii i innovatsii v nauke i proizvodstve: materialy X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Mezhdurechensk, 22 aprelya 2021 g.)* [Modern Trends and Innovations in Science and Production: Materials of the X International Scientific and Practical Conference (Mezhdurechensk, April 22, 2021)], 2021, pp.272.1-272.4 (in Russian).
29. Feofilova T. Yu., Radygin E. V., Litvinenko A. N. Economic Security – Strategic National Priority of the Russian Federation: Analysis of the New Strategy of National Security of the Russian Federation. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2021, no.7-1, pp.83-88 (in Russian). DOI: 10.17513/vaael.1784.
30. Khairullina I. R., Urmanshina A. F. Audit and Economic Security. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*=Journal of Economy and Business, 2022, no.6-2(88), pp.229-232 (in Russian). DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-229-232.
31. Khasanova G. R., Narova Sh. A., Khusainova E. A. *Faktory ugroz ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [Factors of Threats to the Economic Security of the Enterprise]. *Studencheskii forum*, 2022, no.11-2(190), pp.19-21.
32. Shevchenko K. Information Security: How to Reduce the Credit Risks. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk*, 2011, no.3, pp.340-344 (in Russian).
33. Brauch H. G. Concepts of Security Threats, Challenges, Vulnerabilities and Risks. In: *Coping with Global Environmental Change, Disasters and Security*, 2011, pp.61-106. DOI: 10.1007/978-3-642-17776-7.
34. Ianioglo A., Polajeva T. The Essence and Phases of the Comprehensive System of Ensuring the Economic Security of Enterprise. *International Journal of Learning and Change (IJLC)*, 2017, vol.9, no.1, pp.59-74. DOI: 10.1504/IJLC.2017.084223.
35. Samoilenko Y., Britchenko I., Levchenko I., Lošonczi P., Bilichenko O., Bodnar O. Economic Security of the Enterprise within the Conditions of Digital Transformation. *Economic Affairs*, 2023, vol.67, no.4, pp.619-629. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2022.28.

#### About the author

*Lidia A. Burdina*, ORCID 0000-0001-8296-6762, Master's Student, Assistant, Economics and Finance Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, lidaburdina2002@mail.ru

#### Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 15.07.2025, reviewed 09.08.2025, accepted 16.09.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

# Цифровизация бизнеса как инструмент национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

И.Р. Ляпина<sup>1,2\*</sup>, О.А. Строева<sup>3</sup>, А.Е. Трубин<sup>1</sup>, Е.В. Филимонова<sup>1,4</sup>

<sup>1</sup>Университет «Синергия», Москва, Россия

<sup>2</sup>Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, Орел, Россия

<sup>3</sup>Научно-образовательный центр воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей»  
им. академика В.П. Ефремова, Москва, Россия

<sup>4</sup>Московский городской университет управления Правительства Москвы  
имени Ю.М. Лужкова, Москва, Россия

\*innara\_lapina@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению особенностей процессов цифровизации бизнеса через призму реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Актуальность исследования обусловлена потребностью преодоления системных барьеров на пути цифровой трансформации бизнеса в России и усиления его роли в рамках государственных инициатив. Исследование обосновывает несоответствие национальных инициатив актуальным потребностям бизнеса и ограниченность применяемых индикаторов цифровой трансформации. Методологическая основа исследования включает комплекс научных методов (аксиоматическое рассуждение, теоретизация, абстрагирование, классификация, моделирование и систематизация), что позволило провести всесторонний анализ понятийного аппарата «цифровизация бизнеса» с позиции научного, нормативного, системного, концептуального и функционального подходов. Новизна работы заключается в разработке конкретной системы предложений по интеграции бизнеса в национальный проект, которая включает пошаговый план действий, сбор потребностей бизнеса, запуск пилотных программ, внедрение инвестиционных налоговых вычетов и формирование системы региональных показателей для мониторинга эффективности. Выводы исследования подчеркивают необходимость смещения акцента с создания общих условий на целенаправленную поддержку цифровой трансформации бизнеса через предложенные меры, что будет способствовать достижению целей национального проекта.

**Ключевые слова:** цифровизация бизнеса, цифровая трансформация, национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», системный подход, государственная поддержка, региональные пилотные программы

**Для цитирования:** Ляпина И.Р., Строева О.А., Трубин А.Е., Филимонова Е.В. Цифровизация бизнеса как инструмент национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 108–123. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

© Ляпина И.Р.,  
Строева О.А.,  
Трубин А.Е.,  
Филимонова Е.В.,  
2025.

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).



# Digitalization of Business as a Tool for the National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

I. Lyapina<sup>1,2\*</sup>, O. Stroeveva<sup>3</sup>, A. Trubin<sup>1</sup>, E. Filimonova<sup>1,4</sup>

<sup>1</sup>*Synergy University, Moscow, Russia*

<sup>2</sup>*Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia*

<sup>3</sup>*Independent Non-Profit Organization of Further Vocational Education "Science and Education Center of Aerospace Defense "Almaz – Antey", Moscow, Russia*

<sup>4</sup>*Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia*

\**innara\_lyapina@mail.ru*

**Abstract.** This article examines the specifics of business digitalization processes through the lens of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State". The relevance of this study stems from the need to overcome systemic barriers to the digital transformation of business in Russia and strengthen its role within government initiatives. The article substantiates that, despite the stated goals, there is a gap between national projects and the actual needs of businesses, and also notes the limitations of the indicators used to assess digitalization. Furthermore, the authors highlight key challenges of the current situation: insufficient funding, a shortage of qualified personnel, resistance to change, and a lack of trust in digital technologies. The methodological basis of the study includes a combination of scientific methods (axiomatic reasoning, theorization, abstraction, classification, modeling, and systematization), which allowed for a comprehensive analysis of the conceptual framework of "business digitalization" from the perspective of scientific, normative, systemic, conceptual, and functional approaches. The authors conclude that the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" in its current form is insufficiently focused on directly supporting business processes. The novelty of this study lies in the development of a specific system of proposals for integrating business into the national project. The findings include a step-by-step action plan that includes assessing the current state of digitalization, gathering business needs, launching pilot programs, implementing investment tax deductions, and developing a system of regional performance indicators. The study's findings emphasize the need to shift the focus from creating general conditions to targeted support for business digital transformation through the proposed measures, which will contribute to achieving the national project's goals.

**Keywords:** business digitalization, digital transformation, national project "Data Economy and Digital Transformation of the State", systems approach, government support, regional pilot programs

**For citation:** Lyapina I., Stroeveva O., Trubin A., Filimonova E. Digitalization of Business as a Tool for the National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State". *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.108-123 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-108-123

© Lyapina I.,  
Stroeveva O.,  
Trubin A.,  
Filimonova E.,  
2025.

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).

## Введение

**Ф**ормирование условий для цифровизации экономики требует трансформации бизнес-процессов, в том числе изменения подходов и регламентов, а также повышения эффективности взаимодействия с потребителями. При этом различные уровни развития бизнеса в стране, региональные особенности и отсутствие у некоторых участников стремлений к переменам затрудняют создание единых предпосылок для развития цифровой бизнес-среды. Несмотря на это, развитие цифровых услуг и усиление глобальной конкурентоспособности подчеркивают необходимость повышения производительности и автоматизации бизнес-процессов. Для достижения этих целей на федеральном уровне реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», объединяющий направления цифровизации и искусственного интеллекта. В то же время активное взаимодействие с бизнес-сектором и его участие в рамках данной инициативы требует дальнейшего развития и усиления, что обусловлено рядом факторов.

Во-первых, наблюдается явное разграничение между бизнес-структурами и участием в национальных проектах. В российских условиях отсутствует устоявшаяся парадигма многопрофильной поддержки предпринимательства [2]. Поддержка зачастую сосредоточена вокруг определенных критериев, таких как объем выручки, приоритетность и стратегическая значимость. Так, в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентоспособная экономика» реализуется федеральный проект «Малое и среднее предпринимательство», направленный на предоставление мер поддержки бизнес-среды. Это позволяет сделать вывод о высокой вовлеченности малого и среднего бизнеса в процессы государственной поддержки. В то же время федеральные проекты по цифровизации в большей степени ориентированы либо на информационные технологии и ИТ-компании, либо на государственный сектор.

Во-вторых, описание процесса цифровизации бизнеса сводится к анализу показателей внедрения программного обеспечения в деятельность хозяйствующих субъектов [15]. В этом контексте отмечается ограниченность используемой показательной базы, которая контролируется государством посредством внедрения цифровых технологий. При этом под цифровыми технологиями в основном подразумевается использование отечественного программного обеспечения в организации бизнеса. Такой подход является ограничивающим, поскольку не позволяет полноценно охватить различные аспекты цифровизации бизнеса и оценить его развитие всесторонне.

В-третьих, проблема заключается в недостаточном финансировании и нехватке специалистов, обладающих необходимыми знаниями для эффективной реализации цифровизации бизнеса [7], а также в отсутствии научного подхода, то есть привлечения в данный процесс научных организаций [5]. Несмотря на заявленные намерения в области цифровизации, большинство предприятий сталкиваются с отсутствием достаточного финансирования для осуществления соответствующих мероприятий и недостаточным пониманием того, какие цифровые решения могут наиболее эффективно способствовать повышению их бизнес-эффективности. Кроме того, данная проблема усугубляется тем, что многие предпринимательские структуры пытаются самостоятельно подобрать и внедрить цифровые технологии, что зачастую приводит к использованию продуктов, не полностью соответствующих специфике отрасли или обладающих ограничениями в применении.

В-четвертых, существует недостаток доверия к новым технологиям и сопротивление изменениям со стороны сотрудников в бизнес-среде [13]. Данный аспект носит мотивационный характер и связан с опасениями относительно безопасности информации при ее размещении на облачных платформах. При этом использование готовых решений для цифровизации бизнеса также

предполагает передачу данных сторонним организациям. В связи с этим для успешной цифровизации необходимо построить надежную систему кибербезопасности, после чего приступить к внедрению соответствующих цифровых технологий [16].

Тем самым исследование вопросов цифровизации бизнеса как инструмента национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» является актуальным и достаточно значимым. Целью написания научной статьи выступает определение предпосылок к цифровизации бизнеса как инструмента национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Поставленная цель требует реализации в рамках следующих задач:

- рассмотреть особенности цифровизации бизнеса;
- проанализировать национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»;
- сформировать систему предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Методологическая основа исследования включает использование инструментов, обеспечивающих всестороннее изучение предмета с позиции теоретического анализа и практического опыта. Для достижения поставленных целей проводится детальный разбор каждой задачи с применением научных методов. Анализ особенностей цифровизации бизнеса осуществляется посредством методов аксиоматического рассуждения, абстрагирования, теоретизации и формализации понятийного аппарата. В рамках исследования национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» уделяется особое внимание изучению реализуемых мероприятий по обеспечению цифровизации бизнеса, в частности внедрению искусственного интеллекта и цифровых технологий. В качестве инструментов анализа используются методы оценки, классифи-

кации и группирования данных. Ключевые проблемы, препятствующие процессам цифровой трансформации бизнеса, выявляются посредством методов абстрагирования, объективно-содержательного анализа и информационно-аналитического подхода. Разработка предложений по дальнейшей цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» осуществляется с использованием методов моделирования, конкретизации и систематизации.

### Особенности цифровизации бизнеса

Особенности цифровизации бизнеса раскрываются посредством многофакторного анализа. Помимо изучения специфики и особенностей данного процесса, характеристики цифровизации представлены в рамках понятийного аппарата, который реализуется через дифференцированные подходы. В частности, цифровизация бизнеса анализируется с позиций научного, нормативного, системного, концептуального и функционального подходов (табл. 1).

В статье R. Nurliah, R. S. Azzahra, E. Wafiq Azizah, A. Suzana, D. Hardjowikarto [19] цифровизация бизнеса рассмотрена через научный подход, который заключается в применении теоретического инструментария к исследуемой проблеме. В соответствии с представленной трактовкой цифровизация бизнеса, это инструмент, направленный на совершенствование бизнес-процессов с использованием цифровых технологий, методов, подходов, концепций, а также учитывающий элементы внутренней и внешней среды. В данном понятии основной акцент сделан на совершенствовании бизнес-процессов за счет применения различных цифровых инструментов (рис. 1).

На рисунке 1 представлены основные компоненты научного подхода к исследованию цифровизации бизнеса. Согласно мнению

Таблица 1. Понятие «цифровизация бизнеса»  
Table 1. The concept of "digitalization of business"

Поход <i>Approach</i>	Характеристика <i>Characteristic</i>	Автор <i>Author</i>
Научный подход	Инструмент, направленный на совершенствование бизнес-процессов с использованием цифровых технологий, методов, подходов, концепций, а также учитывающий элементы внутренней и внешней среды	Р. Нурлия, Р. С. Аззара, Э. Вафик Азиза, А. Сузана, Д. Харджовикарто
Нормативный подход	Процесс организации реализации в цифровой среде функций и бизнес-процессов, ранее выполнявшихся людьми и организациями без применения цифровых технологий	Приказ Мин-комсвязи России от 01.08.2018 №428 <sup>1</sup>
Системный подход	Многоэтапный процесс внедрения цифровых решений, направленный на обеспечение бизнес-структуры необходимыми технологиями для достижения результатов посредством автоматизации и трансформации серверных инфраструктур	И. В. Скрипкин, П. О. Шишков
Концептуальный подход	Направление развития информационно-программных технологий, предполагающее активное внедрение продуктов, способствующих трансформации экономической, финансовой и технологической деятельности компании	Е. А. Самадова
Функциональный подход	Система преобразования функциональных направлений предприятий, основанная на использовании информационных технологий и ориентации их деятельности на внедрение программных продуктов	А. Р. Исаев, Р. С. Э. Юшаева

<sup>1</sup> Приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 № 428 «Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // СПС «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_343571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_343571/) (дата обращения: 12.10.2025).



Рис. 1. Основные элементы научного подхода в исследовании цифровизации бизнеса  
Fig. 1. Key elements of the scientific approach to studying business digitalization

R. Nurliah, R. S. Azzahra, E. Wafiq Azizah, A. Suzana и D. Hardjowikarto [19], процесс цифровизации бизнеса основывается на моделированной системе взаимодействия методов и технологий, объединенных в единую концепцию. Именно взаимосвязь данных элементов обеспечивает успешное осуществление процесса цифровизации.

Нормативное определение цифровизации бизнеса закреплено в приказе Минкомсвязи России от 01.08.2018 № 428, содержащем основные разъяснения по вопросам цифровизации экономики в регионе. Согласно понятийному обзору, под цифровизацией бизнеса понимается процесс организации выполнения функций и бизнес-процессов в цифровой среде, ранее реализуемых человеком и организациями без применения цифровых технологий. В отличие от предшествующих определений, нормативный подход позволяет рассматривать цифровизацию бизнеса как трансформацию ключевых бизнес-функций. Основные предпосылки данного подхода отражены в научной работе В. А. Мирончук, А. Л. Золкина, Р. А. Вербицкого, В. А. Дорждеевой [6], которые подчеркивают необходимость существования единой нормативной базы, включающей как федеральные законы, так и региональные нормативные акты. Кроме того, предпосылки цифровизации бизнеса проявляются в Указе Президента РФ от 09.05.2017 № 203, в котором в общем дается характеристика цифровизации экономических процессов<sup>1</sup>, а также в постановлении Правительства РФ от 02.03.2019 № 234, где описана система управления цифровыми программами<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Собрание законодательства РФ. 15.05.2017. № 20. Ст. 2901.

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» // Собрание законодательства РФ. 18.03.2019. № 11. Ст. 1119.

Системный подход, изложенный в научной статье И. В. Скрипкина и П. О. Шишкова [11], рассматривает цифровизацию бизнеса как многоэтапный процесс внедрения цифровых решений, направленный на обеспечение бизнес-структур необходимыми технологиями для достижения целей посредством автоматизации и трансформации серверных инфраструктур. Данная концепция обусловлена процессами трансформации системы автоматизации. Например, К. Кржан и М. Кайба рассматривают цифровизацию бизнеса как сложный процесс, включающий разработку новых цифровых бизнес-моделей, создание цифровых продуктов и услуг, а также автоматизацию сбора, хранения и анализа данных [17]. В то же время системный подход предоставляет лишь общее представление о цифровизации. В отличие от определения К. Кржан и М. Кайба, данное описание не конкретизирует особенности бизнес-среды, а лишь косвенно способствует формированию процессов цифровизации.

Концептуальный подход, изложенный в научном исследовании Е. А. Самадова [10], рассматривает цифровизацию бизнеса как направление развития информационно-программных технологий, предполагающее активное внедрение продуктов, способствующих трансформации экономической, финансовой и технологической деятельности компании. Данное определение не включает анализ аспектов цифровизации, не устанавливает концептуальные основы или причинно-следственные связи, а основывается на предпосылках влияния на деятельность организации. Аналогично в рамках функционального подхода цифровизация бизнеса определяется как система преобразований функциональных направлений предприятий, основанных на использовании информационных технологий и ориентированных на внедрение программных продуктов [4].

Анализ понятийного аппарата выявил, что отсутствует единое определение термина «цифровизация бизнеса». Представлен

ные в литературе дефиниции характеризуют цифровизацию как инструмент, направление, процесс или систему. При этом каждое из указанных определений обладает сложным характером и концентрируется на конкретном подходе. На основании проведенного анализа целесообразно считать, что под цифровизацией бизнеса следует понимать многогранный процесс, направленный на внедрение технологий, сервисов и систем в управление и операционные процессы компании. Основой процесса цифровизации бизнеса является ряд особенностей, которые необходимо учитывать при выявлении ключевых вопросов и разработке соответствующих решений. На рисунке 2 представлены характеристики цифрови-

зации бизнеса, сгруппированные по признакам их влияния на процесс через систему внутренних и внешних факторов.

По мнению Н. Lee [18], при реализации процессов цифровизации бизнеса необходимо учитывать, что данный подход способствует повышению эффективности за счет автоматизации бизнес-процессов, что ведет к сокращению сроков выполнения продуктов или услуг, а также снижает вероятность ошибок. Автоматизация часто воспринимается как синоним цифровизации бизнеса, однако автоматизация является лишь частью более широкого процесса. Стратегическая цель цифровизации предполагает обеспечение своевременного доступа к актуальной информации, что



**Рис. 2.** Особенности цифровизации бизнеса

**Fig. 2.** Features of business digitalization



позволяет оперативно реагировать на изменения внутри деловой среды и условий рынка, тем самым ускоряя процесс принятия управленческих решений [12]. Согласно выводам С. А. Смирновой, цифровизация бизнеса подразумевает формирование системы, которая обеспечивает возможность принимать управленческие решения на основе оперативного анализа, а также реализует параллельное выполнение операций.

В дополнение к представленным характеристикам следует отметить мнение исследователей R. F. Pambudi и E. Kustini, которые считают, что цифровизация бизнеса сводится к адаптации предприятий к требованиям потребителей посредством внедрения цифровых технологий и мониторинга ключевых показателей эффективности деятельности [20]. Основой цифровизации бизнеса является концепция формирования товаров и предоставления услуг, ориентированных на потребителя. Такой подход позволяет компаниям гибко реагировать на рыночные условия, осуществлять индивидуализацию продукции и корректировать свою деятельность в соответствии с запросами клиентов. В рамках данной стратегии важное значение имеет оптимизация внутренних бизнес-процессов, включая производственные и торговые функции, с целью повышения оперативной эффективности и обеспечения эффективного управления в цифровой среде [9]. Данные особенности являются взаимосвязанными и во многом зависят от правильной организации и функционирования цифровой системы внутри компании.

Следующей важной характеристикой цифровизации бизнеса является формирование новых стратегий развития, ориентированных на оперативное принятие решений и роль предпринимателя в условиях динамичной деловой среды. Представленный аспект способствует достижению устойчивых улучшений и эффективному взаимодействию как с внутренней, так и с внешней средой компании [8]. Данная особенность обеспечивает долгосрочный успех

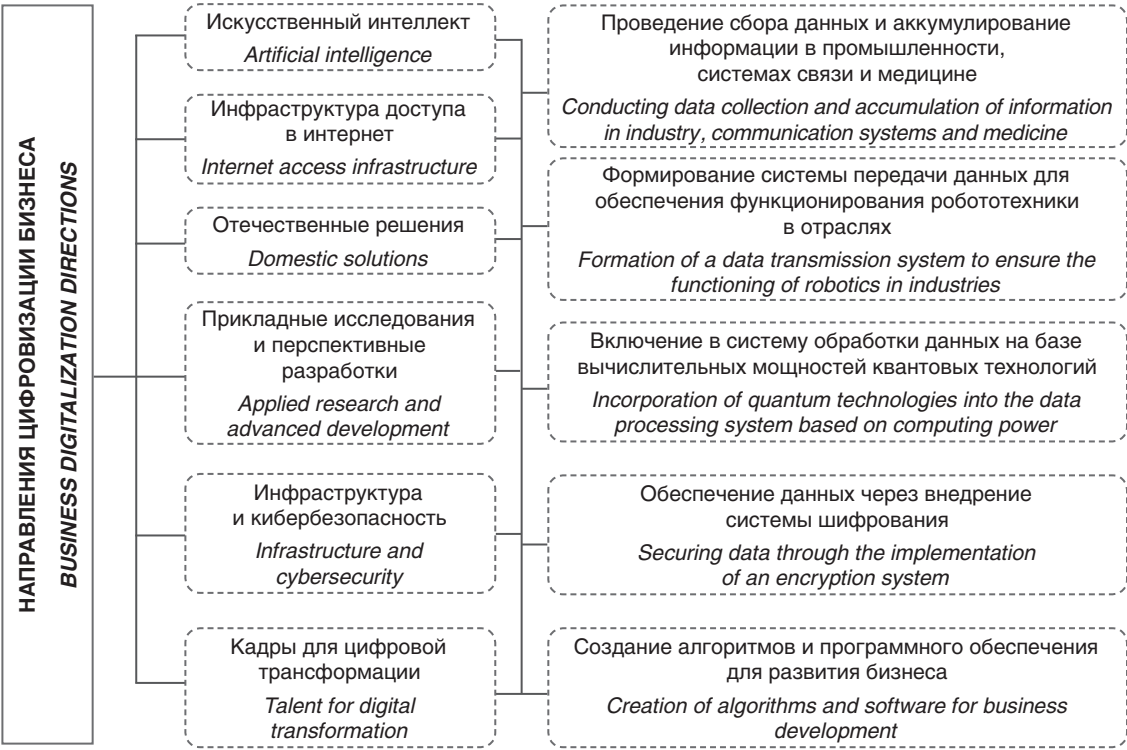
за счет создания четко организованной системы оперативного функционирования бизнеса.

Ключевыми аспектами трансформации бизнеса являются автоматизация бизнес-процессов, внедрение программного обеспечения для удовлетворения потребностей клиентов, а также интеграция цифровых технологий в системы управления компанией. Важную роль играют цифровые продукты, позволяющие прогнозировать развитие бизнеса и реализовывать стратегические планы на долгосрочную перспективу. В рамках этих направлений предоставляется государственная поддержка цифровизации бизнеса, в том числе с использованием технологий искусственного интеллекта. Для этого реализуется национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», который объединяет ряд федеральных отраслевых программ, направленных на развитие цифровой среды и обеспечение ее эффективности.

### **Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в разрезе цифровой трансформации бизнеса**

Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» ориентирован на разработку и внедрение принципов управления информацией в рамках бизнес-среды и государственной сферы. Анализ данного проекта позволяет выделить основные направления цифровизации бизнеса (рис. 3).

Основой цифровизации бизнеса являются элементы национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», направленные в основном на реализацию мероприятий, обеспечивающих создание минимальных условий для развития бизнес-среды. В соответствии с этим цифровизация бизнеса через управление национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства» включает ограниченный перечень мероприятий, осуществляемых при поддержке государства. По мнению



Источник: Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/> (дата обращения: 12.10.2025).

**Рис. 3.** Направления цифровизации бизнеса в разрезе национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

**Fig. 3.** Directions of business digitalization in the context of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

Е. Н. Белкиной, М. Я. Веприковой и Г. Г. Вуковича, данное ограничение обусловлено недостатком бюджетных средств, предназначенных для цифровизации бизнеса [1]. Кроме того, предприятия должны ориентироваться на интеграцию автоматизации и технологизации бизнес-процессов с учетом взаимного финансирования этих мероприятий. В то же время национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» нацелен на создание системы цифровизации в сфере государственного управления [14]. Такой подход предполагает, что данный проект является инструментом государственного воздействия, которое косвенно влияет на бизнес-среду. При этом некоторые эксперты, такие

как В. В. Занина и Е. С. Дубровская, считают, что национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» ориентирован на широкую цифровую трансформацию управления по слоям, начиная с населения и бизнеса, с постепенным выведением на уровень государственного управления [3]. Проведенный анализ показывает, что цифровизация бизнеса представляет собой комплекс мероприятий, включающих автоматизацию процессов, внедрение программного обеспечения для обработки клиентских запросов, интеграцию цифровых технологий в управление компанией, а также развитие цифровых продуктов для прогнозирования и формирования стратегий долгосрочного

развития. В рамках реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» указанные направления сосредоточены преимущественно на автоматизации процессов и внедрении программных решений. Представленные области определяются федеральными программами, ориентированными на внедрение искусственного интеллекта, развитие инфраструктуры интернет-доступа, применение отечественных программных продуктов и подготовку кадров для цифровой трансформации. Федеральные проекты в области цифровизации основаны на принципах поэтапной реализации мероприятий. Первичный этап включает сбор и аккумулирование данных в ключевых секторах, таких как промышленность, системы связи и здравоохранение. В этом контексте создаются системы искусственного интеллекта и облачные базы данных, обеспечивающие централизованное хранение информации, поступающей от бизнеса. В дальнейшем основной задачей становится организация передачи данных для обеспечения функционирования робототехнических систем в различных отраслях. Совместными усилиями государства и бизнеса формируются инфраструктурные решения по ускоренной передаче данных. Следующий этап предусматривает использование вычислительных ресурсов квантовых технологий для обработки массивов данных. В рамках федеральных программ применяются отечественные программные комплексы, обеспечивающие безопасность информации через внедрение систем шифрования. На каждом этапе реализации цифровизации осуществляется подготовка кадров, способных управлять и сопровождать данные процессы.

Обоснование формирования показательной базы, ориентированной на цифровизацию бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», требует дальнейшего уточнения. В качестве целевых критериев проекта определены следующие показатели: 80% – доля предприятий, использующих отечественное

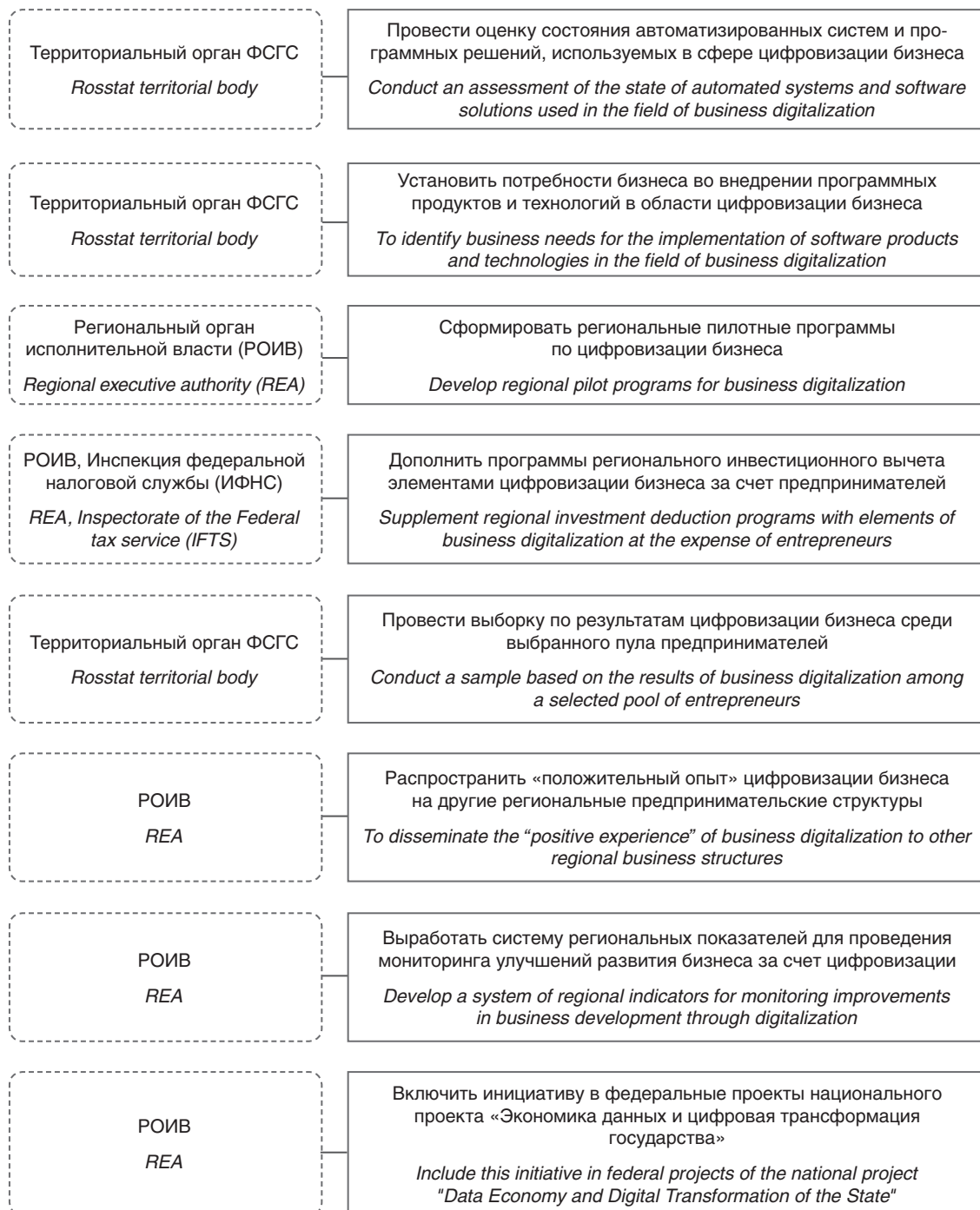
программное обеспечение в системах управления и производства, а также 98% – доля интернет-трафика, обеспечивающего подключение к интернет-сети<sup>1</sup>. Представленная показательная база не ориентирована на цифровизацию управления бизнеса. Индикаторы направлены на создание и последующее улучшение минимальных показательных элементов цифровизации, которые косвенно направлены на цифровизацию бизнеса. Тем самым предлагаем сформировать систему предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

### **Система предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»**

На рисунке 4 представлена система, определяющая последовательность действий по выработке предложений цифровизации бизнеса.

В соответствии с установленной системой определены участники процесса цифровизации бизнеса, среди которых выделяются территориальные органы службы государственной статистики, налоговые органы и региональные органы исполнительной власти. Данные участники взаимодействуют с субъектами цифровизации как напрямую, так и косвенно. Прямые связи осуществляются посредством проведения диагностики и анализа текущего уровня цифровизации предприятий. Косвенное взаимодействие основывается на законодательных инициативах и нормативных актах. Целевая система предложений по развитию цифровых технологий в бизнес-среде в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

<sup>1</sup> Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/ekonomika-dannykh/> (дата обращения: 12.10.2025).



**Рис. 4.** Система предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»

Fig. 4. System of proposals for business digitalization within the framework of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State"

сосредоточена на разработке мероприятий, учитывающих потребности предпринимателей.

В рамках реализации данной инициативы рекомендуется совместно с территориальными органами службы государственной статистики провести оценку текущего состояния автоматизированных систем и программных решений, используемых в сфере цифровизации бизнеса. Для обеспечения мониторинга и оценки динамики цифровизации планируется подготовка ежегодной онлайн-отчетной формы в виде анкетирования, позволяющей определить уровень внедрения цифровых технологий в бизнес-среде за текущий отчетный период.

Данный подход обеспечивает системное выявление потребностей бизнеса в области внедрения программных продуктов и технологий цифровизации. Под руководством соответствующего территориального органа государственной статистики будет сформирован пул программных решений, который не только поспособствует повышению уровня цифровизации предприятий, но и позволит выявить актуальные запросы и потребности предпринимательского сообщества. На основе анализа поступивших заявок предлагается разработать региональные пилотные программы по цифровизации бизнеса. Данные пилоты позволят провести апробирование цифровых технологий и оценить их экономическую эффективность как для предприятий, так и для государственных структур. Такой подход является важным элементом системы, предотвращающим внедрение технологий, не обеспечивающих ожидаемый результат и не способствующих улучшению взаимодействия и открытости между бизнесом и государством.

Представленные предложения основываются на особенностях, обусловленных ограниченными государственными средствами, выделяемыми на цифровизацию бизнеса. Для решения данной проблемы возможно использование встроенных инструментов в систему финансирования цифровых инициатив. Одним из предлагаемых решений является внедрение региональных инвестиционных

вычетов, предназначенных для поддержки цифровизации бизнеса за счет ресурсов предпринимательского сектора. Такой вычет предполагает снижение налогового бремени предпринимателей за счет расходных затрат на внедрение цифровых технологий. Совместное финансирование со стороны государства и бизнеса позволит оптимизировать затраты и обеспечить развитие цифровых решений, отвечающих текущим потребностям. Анализ, основанный на результатах, полученных за прошедший год, предусматривает проведение выборки данных по цифровизации среди предпринимателей, реализующих соответствующие мероприятия.

По итогам проведенной работы с использованием программных и проектных методов рекомендуется распространить положительный опыт цифровизации бизнеса на другие региональные предпринимательские структуры. Такой подход обусловлен особенностями региональной специфики, что позволит максимально адаптировать бизнес-систему части Российской Федерации к условиям цифровизации. В рамках этого необходимо обеспечить формирование репрезентативной базы данных для проведения мониторинга динамики развития бизнеса в результате цифровых инициатив. Значения ключевых показателей должны отражать увеличение эффективности бизнес-процессов, рост выручки и производство товаров, что, в свою очередь, влияет на объем валового регионального продукта. После подтверждения эффективности разработанная система может быть интегрирована в федеральные программы, в том числе в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

## Заключение

Проведенное исследование позволило сделать несколько выводов.

1. Процесс цифровой трансформации бизнеса основывается на многофакторных вза-

имосвязях между коммерческими структурами и государственными органами. Использование различных подходов позволяет систематизировать цифровизацию через соответствующие классификации и критерии, которые имеют четкое и целенаправленное изложение. В то же время определение понятия «цифровизация бизнеса» ограничивается выбранными критериями. На основе обобщения понятийного аппарата под цифровой трансформацией бизнеса понимается многогранный процесс внедрения современных технологий, сервисов и систем в управление и операционные функции компании. Данное определение позволяет выявить ряд ключевых характеристик, являющихся предпосылками развития цифровых инициатив. К ним относятся автоматизация бизнес-процессов, обеспечение оперативного доступа к информации, внедрение цифровых технологий, отвечающих потребностям клиентов, а также разработка стратегических планов по развитию бизнеса.

2. Несмотря на выделенные особенности, нормативное определение целей процесса цифровизации бизнеса в основном ограничивается мероприятиями национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В рамках данных предприятий применяется государственный подход, который не предусматривает выделение бизнеса

как самостоятельного элемента внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта. Выделенные особенности цифровизации бизнеса и заложенные принципы национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» имеют фокус на различных аспектах. Первая особенность базируется на элементах, позволяющих за счет автоматизации и аккумулирования данных адаптировать бизнес-процессы к условиям цифровой трансформации. Вторая же особенность ориентирована на создание минимальных условий для цифровизации бизнеса, что ведет к ограничению технологического развития соответствующих систем.

3. Выделенные предпосылки, препятствующие эффективному переходу к цифровизации предпринимательства, обусловили необходимость разработки системы предложений по цифровизации бизнеса в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства». В рамках этого были сформулированы конкретные меры, направленные на повышение уровня цифровизации бизнеса на региональном уровне. Представленные инициативы способствуют снижению финансовых затрат на внедрение цифровых технологий и повышению эффективности реализуемых мероприятий.

## Список литературы

1. Белкина Е.Н., Веприкова М.Я., Вукович Г.Г., Островская А.В. Цифровизация HR-процессов как условие и стратегическая задача отечественного бизнеса // Экономика устойчивого развития. 2024. № 4 (60). С. 270–272.
2. Демидов А.В. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» как инструмент укрепления цифрового суверенитета России // Наукосфера. 2024. № 4-2. С. 357–360. DOI: 10.5281/zenodo.11059253.
3. Занина В.В., Дубровская Е.С. Цифровизация и экономический рост: факторы повышения эффективности и новые модели бизнеса // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 117-3. С. 53–56. DOI: 10.18411/trnio-01-2025-120.
4. Исаев А.Р., Юшаева Р.С.Э. Цифровизация бизнеса как эффективный метод развития цифровой экономики // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2020. № 2 (111). С. 149–151.



5. Макарова С.Н., Трубин А.Е., Нечаев А.М., Токмакова Е.Н. Специфика проектирования цифрового контура технологического стартапа // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 56–68. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68.
6. Мирончук В.А., Золкин А.Л., Вербицкий Р.А., Дорждеева В.А. Цифровизация процессов взаимодействия малого и среднего бизнеса с государственными институтами // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № 2. С. 104–111. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.2.2.011.
7. Мрочковский Н.С., Бунеева Е.Ю., Неофиту Э.Г. Цифровизация бизнеса как основа его устойчивого развития // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 61–63.
8. Оразова З., Аманаков А.Х., Мурадова А.О., Бердиева О.Г. Цифровизация бизнеса: инновационные подходы и стратегии для успеха // Матрица научного познания. 2023. № 6-2. С. 129–131.
9. Петров А.М., Марков В.А. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»: от концепции к реализации // Экономические науки. 2024. № 239. С. 175–186. DOI: 10.14451/1.239.175.
10. Самадова Е.А. Цифровизация как фактор повышения конкурентоспособности бизнеса // Вестник Московского международного университета. 2025. № 1 (5). С. 100–103.
11. Скрипкин И.В., Шишков П.О. Digitalization as a key component of the general strategy of business development // Хроноэкономика. 2022. № 2 (36). С. 135–138.
12. Смирнова С.А. Цифровизация как средство развития бизнеса в современных экономических условиях // Плехановский барометр. 2022. № 1 (29). С. 105–108.
13. Тюрина Д.А., Крюкова А.А. Цифровизация бизнеса в России // Индустриальная экономика. 2023. № 1. С. 53–58. DOI: 10.47576/2712-7559\_2023\_1\_53.
14. Хончев М.А. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы и перспективы // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 2. С. 37–52. DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52.
15. Barna L.E.L., Ionescu B.-Ş. ERP systems as a part of business digitalization systems as a part of business digitalization // Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2023. Vol. 17. No. 1. P. 1897–1908. DOI: 10.2478/picbe-2023-0167.
16. Johnston W.J., Cortez R.M. Business-to-business digitalization, artificial intelligence, and social action // Journal of Business Research. 2024. Vol. 172. Article 113952. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113952.
17. Kržan K., Kajba M. Digitalisation and digital technologies: Potential advantages and weaknesses for business operations // Proceedings XIII of International Scientific-Practical Conference on Logistic Systems in Global Economy. 2023. No. 13. P. 36–39.
18. Lee H. New MICE business model for digitalization post-COVID19 – Case of CoXverse business model // Korea Trade Exhibition Review. 2022. Vol. 17. No. 3. P. 1–24. DOI: 10.16938/ijtfs.2022.17.3.001.
19. Nurliah R., Azzahra R.S., Wafiq Azizah E., Suzana A., Hardjowikarto D. The application of digitalization skills of business actors mediates the impact of business on MSME performance // Journal Research of Social, Science, Economics, and Management. 2023. Vol. 3. No. 10. P. 1687–1698. DOI: 10.59141/jrssem.v3i10.652.
20. Pambudi R.F., Kustini E. Business digitalization training: Optimization of digital business opportunities and advantages // Jurnal PKM Manajemen Bisnis. 2023. Vol. 3. No. 1. P. 14–22. DOI: 10.37481/pkmb.v3i1.584.

### Сведения об авторах

Ляпина Инна Рафаильевна, ORCID 0000-0001-5250-9106, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва; заведующий кафедрой маркетинга

и предпринимательства, Орловский государственный университет им. И. С. Тургенева, Орел, Россия, innara\_lapina@mail.ru

Строева Олеся Анатольевна, ORCID 0000-0003-4117-6494, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры товароведения, Научно-образовательный центр воздушно-космической обороны «Алмаз – Антей» им. академика В. П. Ефремова, Москва, Россия, stroeva-olesya@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

Филимонова Елена Викторовна, ORCID 0000-0002-9791-7610, канд. пед. наук, доцент кафедры цифровой экономики, Университет «Синергия»; доцент кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права, Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, Москва, Россия, elena-gamilton@mail.ru

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 19.09.2025, рассмотрена 13.10.2025, принята 10.11.2025

### References

1. Belkina E. N., Veprikova M. Ya., Vukovich G. G., Ostrovskaya A. V. Digitalization of HR processes as a condition and strategic the task of domestic business. *Ekonomika ustoichivogo razvitiya*=Economics of Sustainable Development, 2024, no.4(60), pp.270-272 (in Russian).
2. Demidov A. V. The national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" as a tool to strengthen Russia's digital sovereignty. *Naukosfera*, 2024, no.4-2, pp.357-360 (in Russian). DOI: 10.5281/zenodo.11059253.
3. Zanina V. V., Dubrovskaya E. S. *Tsifrovizatsiya i ekonomicheskii rost: faktory povysheniya effektivnosti i novye modeli biznesa* [Digitalization and economic growth: Factors of efficiency improvement and new business models]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2025, no. 117-3, pp.53-56. DOI: 10.18411/trnio-01-2025-120.
4. Isaev A. R., Yushaeva R. S. E. Digitalization of business as an effective method of developing a digital economy. *Gumanitarnye i sotsial'no-ekonomicheskie nauki*=Humane, Social and Economic Science, 2020, no.2(111), pp.149-151 (in Russian).
5. Makarova S., Trubin A., Nechaev A., Tokmakova E. The Specifics of Designing the Digital Circuit of a Technology Startup. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.56-68 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-56-68.
6. Mironchuk V. A., Zolkin A. L., Verbitsky R. A., Dorzhdeeva V. A. Digitalization of the processes of interaction between small and medium-sized businesses and government institutions. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy*=Innovative Economics: information, Analytics and forecasts, 2024, no.2, pp.104-111 (in Russian). DOI: 10.47576/2949-1894.2024.2.2.011.
7. Mrochkovsky N. S., Buneeva E. Yu., Neophytou E. G. Digitalization of business as the basis for its sustainable development. *Innovatsii i investitsii*=Innovation & Investmen, 2023, no.10, pp.61-63 (in Russian).
8. Orazova Z., Amanakov A. Kh., Muradova A. O., Berdieva O. G. Business digitization: Innovative approaches and strategies for success. *Matritsa nauchnogo poznaniya*, 2023, no.6-2, pp.129-131 (in Russian).
9. Petrov A. M., Markov V. A. National project "Data Economy and Digital Transformation of the State": From concept to implementation. *Ekonomicheskie nauki*=Economic Sciences, 2024, no.239, pp.175-186 (in Russian). DOI: 10.14451/1.239.175.
10. Samadova E. A. Digitalization as a factor of improvement business competitiveness. *Vestnik Moskovskogo mezhdunarodnogo universiteta*, 2025, no.1(5), pp.100-103 (in Russian).

11. Skripkin I. V., Shishkov P. O. Digitalization as a key component of the general strategy of business development. *Khronoekonomika*=HronoEconomics, 2022, no.2(36), pp.135-138 (in Russian).
12. Smirnova S. A. *Tsifrovizatsiya kak sredstvo razvitiya biznesa v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh* [Digitalization as a means of business development in modern economic conditions]. *Plekhanovskii barometr*, 2022, no.1(29), pp.105-108 (in Russian).
13. Tyurina D. A., Kryukova A. A. Digitalization of business in Russia. *Industrial'naya ekonomika*=Industrial Economics, 2023, no.1, pp.53-58 (in Russian). DOI: 10.47576/2712-7559\_2023\_1\_53.
14. Khonchev M. A. Digitalization of small business in Russia: Problems and prospects. *Ekonomicheskie sistemy*=Economic Systems, 2023, vol.16, no.2, pp.37-52 (in Russian). DOI: 10.29030/2309-2076-2023-16-2-37-52.
15. Barna L. E. L., Ionescu B.-Ş. ERP systems as a part of business digitalization systems as a part of business digitalization. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2023, vol.17, no.1, pp.1897-1908. DOI: 10.2478/picbe-2023-0167.
16. Johnston W. J., Cortez R. M. Business-to-business digitalization, artificial intelligence, and social action. *Journal of Business Research*, 2024, vol.172, article 113952. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113952.
17. Kržan K., Kajba M. Digitalisation and digital technologies: Potential advantages and weaknesses for business operations. Proceedings XIII of International Scientific-Practical Conference on Logistic Systems in Global Economy, 2023, no.13, pp.36-39.
18. Lee H. New MICE business model for digitalization post-COVID19 – Case of CoXverse business model. *Korea Trade Exhibition Review*, 2022, vol.17, no.3, pp.1-24. DOI: 10.16938/ijfts.2022.17.3.001.
19. Nurliah R., Azzahra R. S., Wafiq Azizah E., Suzana A., Hardjowikarto D. The application of digitalization skills of business actors mediates the impact of business on MSME performance. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2023, vol.3, no.10, pp.1687-1698. DOI: 10.59141/jrssem.v3i10.652.
20. Pambudi R. F., Kustini E. Business digitalization training: Optimization of digital business opportunities and advantages. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 2023, vol.3, no.1, pp.14-22. DOI: 10.37481/pkmb.v3i1.584.

### About the authors

*Innara R. Lyapina*, ORCID 0000-0001-5250-9106, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor at Digital Economy Department, Synergy University, Moscow; Head of Marketing and Entrepreneurship Department, Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia, innara\_lapina@mail.ru

*Olesya A. Stroevea*, ORCID 0000-0003-4117-6494, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor at Commodity Science Department, Independent Non-Profit Organization of Further Vocational Education "Science and Education Center of Aerospace Defense "Almaz – Antey", Moscow, Russia stroeva-olesya@mail.ru

*Alexander E. Trubin*, ORCID 0000-0002-7189-5679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

*Elena V. Filimonova*, ORCID 0000-0002-9791-7610, Cand. Sci. (Ped.), Associate Professor at Digital Economy Department, Synergy University; Associate Professor at Urban Economics and Housing Law Department, Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University, Moscow, Russia, elena-gamilton@mail.ru

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 19.09.2025, reviewed 13.10.2025, accepted 10.11.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-124-137

# Развитие моделей конкуренции платформ: достижения и вызовы

А. М. Алексеев<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

\*alekseev.afanasii@yandex.ru

**Аннотация.** В статье исследуется развитие моделей конкуренции платформ, их теоретические предпосылки, ключевые этапы развития и современные вызовы. Особое внимание уделено историческому анализу: от идей о снижении транзакционных издержек и роли посредников до первых формальных подходов к двухсторонним рынкам. Описаны основные концепции, лежащие в основе теории платформ: прямые и перекрестные сетевые эффекты, асимметрия информации и нелинейное ценообразование. Проанализированы этапы углубления формализации: появление первых моделей ценообразования и мультихоуминга, эмпирические исследования сетевых эффектов на примере печатных справочников и расширение аналитической базы для исследования платформенных рынков. В разделе современных исследований рассмотрены новые модели, учитывающие лояльность пользователей, динамику входа конкурентов и произвольное число платформ. Выявлены ключевые ограничения существующих подходов: универсальные допущения о симметрии агентов и однородности условий, недостаток эмпирической верификации, а также игнорирование отраслевых и национальных особенностей. Указано, что эти ограничения снижают прикладную ценность моделей и могут вести к ошибочным рекомендациям для регуляторов и бизнеса. Обосновывается необходимость перехода от разработки отдельных моделей к созданию модульных конструкторов с расширяемыми компонентами: организация рынка, ценообразование, мультихоуминг и прочие дополнения, отражающие особенности национальных и отраслевых рынков. Предлагается интегрировать эмпирическую верификацию на всех этапах моделирования и активно применять междисциплинарные методы (машинное обучение, статистический анализ, сетевой анализ). Такой подход обеспечит адаптивность моделей к реальным условиям и повысит качество стратегических решений в сфере регулирования и управления цифровыми платформами.

**Ключевые слова:** экономика платформ, конкуренция платформ, цифровые платформы, двухсторонние рынки, сетевые эффекты, отраслевая экономика

**Для цитирования:** Алексеев А. М. Развитие моделей конкуренции платформ: достижения и вызовы // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 124–137. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-124-137

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).

© Алексеев А. М., 2025.

# The Evolution of Platform Competition Models: Achievements and Challenges

A. Alekseev<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

<sup>\*</sup>*alekseev.afanasii@yandex.ru*

**Abstract.** The article examines the evolution of platform-competition models, their theoretical underpinnings, principal developmental milestones, and contemporary challenges. Special emphasis is placed on the historical progression – from the early ideas of reducing transaction costs and the intermediary role to the first formal approaches to two-sided markets. The core concepts that underpin platform theory are described, including direct and cross-side network effects, information-asymmetry theories, and nonlinear pricing models. Subsequent sections analyze the stages of formalization: the emergence of the first pricing and multi-homing models, empirical studies of network effects in print compendia, and the expansion of the analytical framework for the study of platform markets. In the review of recent research, new models are considered that incorporate user loyalty, the dynamics of entrant competition, and an arbitrary number of platforms. Key limitations of existing approaches are identified: universal assumptions of agent symmetry and environmental homogeneity, insufficient empirical validation, and the neglect of sectoral and national specificities. It is argued that these shortcomings diminish the models' practical relevance and may lead to misguided recommendations for regulators and industry. The necessity of shifting from the development of standalone models to the creation of modular frameworks with extensible components – market structure, pricing, multi-homing, and other modules reflecting national and sectoral particularities – is substantiated. An integrative approach is proposed, embedding empirical validation at every modelling stage and actively employing interdisciplinary methods (machine learning, statistical analysis, network analysis). Such a methodology would ensure model adaptability to real-world conditions and enhance the quality of strategic decision-making in the regulation and management of digital platforms.

**Keywords:** platform economics, platform competition, digital platforms, two-sided markets, network effects, industrial organization

**For citation:** Alekseev A. The Evolution of Platform Competition Models: Achievements and Challenges. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.124-137 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-124-137

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).

© Alekseev A., 2025.

## Введение

В современную цифровую эпоху бизнес-модели, основанные на предоставлении услуг платформ, оказывают значимое влияние на мировую экономику. Цифровые

платформы стремительно развиваются в различных странах и отраслях, связывая представителей различных групп рынка, позволяя им выходить на рынки сбыта, усиливая конкуренцию на этих рынках [3]. Показательно, что

среди крупнейших компаний по рыночной капитализации множество платформ, таких как Apple, Alphabet, Amazon, Facebook<sup>1</sup>, Alibaba. Они выступают цифровыми посредниками, соединяя миллионы потребителей и продавцов, аккумулируя данные и регулируя взаимодействия участников рынка. Фактически они выступают в роли диспетчеров конкуренции, контролируя доступ одних пользователей к другим и условия, по которым они взаимодействуют. Несмотря на то что в некотором роде платформы выполняют инфраструктурные функции на рынке, они также являются действующими участниками рынка, конкурирующими друг с другом. Конкуренция платформ и ее моделирование является важным аспектом экономики платформ, которая зарождалась на рубеже XX–XXI вв. и тогда описывала взаимодействие классических, менее технологичных платформ, таких как СМИ и платежные системы.

Возрастающая роль цифровых платформ в экономической системе порождает необходимость актуализации подходов к моделированию конкуренции платформ. С развитием цифровых платформ происходит изменение стратегий и паттернов поведения сторон [1]. Выделяется проблема, которая заключается в чрезмерной монополизации рынков цифровых платформ и необходимости усовершенствования антимонопольного регулирования в тех или иных областях [4, 5]. Одним из решений возникшей проблемы может быть использование моделей конкуренции платформ. Без строгого научного анализа затрудняется процесс понимания того, как платформы достигают доминирующего положения, что впоследствии ведет к снижению общественного благосостояния в целом и пользователей платформ в частности. Необходимость учета поведения экономических агентов, к примеру потребителей на рынке, актуальна и для цифровых

платформ, таких как маркетплейсы [2]. Одним из действенных инструментов анализа поведения экономических агентов является моделирование. Таким образом, возрастающая роль цифровых платформ и практическая потребность регуляторов и бизнеса в анализе конкуренции платформ создают необходимость в изучении истории развития моделей конкуренции платформ с точки зрения применимости существующих подходов к новым условиям.

Для прогноза возможных траекторий развития моделей конкуренции платформ необходимо провести анализ истории исследований, оказавших влияние на теорию с точки зрения достижений и вызовов, которые перед ними стоят.

## Теоретические предпосылки

Теория платформ является результатом развития теории фирмы. Основоположник институциональной теории фирмы Р. Коуз описал причины перехода от рынка к фирме [14]. Снижение транзакционных издержек выделяется как причина существования фирм, границы фирм определяются через сравнение внутренних издержек с рыночными значениями, фирмы рассматриваются через систему отношений, внутрифирменные контракты, а также влияние технологий на масштаб фирм. Таким образом, Коуз хоть и не давал формального определения платформам, но отразил заинтересованность рынка в снижении затрат на поиск контрагентов, согласование условий, контроль исполнения сделок и др. Платформы, в том числе цифровые, развивают этот подход, создавая централизованные системы для решения данных задач.

Ключевым понятием как в теории фирм, так и в теории платформ является взаимодействие различных сторон рынка. Пробообразом платформ с точки зрения координации экономических отношений различных групп на рынках стали платежные системы. В. Бакстер провел анализ механизма обмена платежными документами между покупателями, продавцами, банком продавца и банком покупателя [10]. В рамках анализа платежная система

<sup>1</sup> Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.



была определена как структура, в которой покупатели, продавцы и их банки взаимодействуют через сеть межбанковского обмена. Именно идея координации спроса и предложения через трансферты могла стать прообразом теории двухсторонних рынков.

С точки зрения выгоды от использования платформ на двухсторонних рынках ключевой является идея о зависимости полезности от количества пользователей платформ по обе стороны рынка. Полезность, получаемая участником платформы, зависит от количества пользователей как с одной стороны (прямые сетевые эффекты), так и с другой стороны (перекрестные сетевые эффекты) платформы. Дж. Рольфс одним из первых провел исследование модели спроса, в которой полезность каждого абонента услуг связи растет по мере подключения к системе новых пользователей [22]. Была введена концепция устойчивого множества пользователей, при котором ни один из них не стремится войти или покинуть сеть. Также была сформулирована координационная проблема, которая заключается в необходимости привлечения первичной массы пользователей для запуска сети. Такие же проблемы существуют и при запуске платформ, однако в случае платформ сетевой эффект необходимо учитывать более чем для одной стороны рынка.

Сетевые эффекты для более чем одной стороны рынка были рассмотрены М. Катцем и К. Шапиро в рамках анализа рынков аппаратной техники и программного обеспечения [19]. Было выявлено, что чем больше пользователей покупают аппаратную технику, тем больше становится рынок программного обеспечения. Это привлекает больше производителей программного обеспечения. Данные рассуждения аналогичны принципам перекрестных сетевых эффектов на платформенных рынках.

Наряду с концепцией фирмы прообразом современных платформ могут служить посредники, которые впервые были введены в экономическую теорию Дж. Стиглером.

На рынке существует ряд барьеров, негативно влияющих на эффективность экономических процессов, к которым относятся информационные издержки на поиск контактов, условий и цен [27]. Посредники же, такие как дилеры и комиссионные магазины, группируют покупателей и продавцов, минимизируя число прямых сделок и издержки на установление контактов. Таким образом, посредники снижают издержки экономических операций, а следовательно, повышают эффективность взаимоотношений экономических агентов. Иными словами, платформы являются более развитой формой посредников.

В то же время информационные рыночные барьеры, которые преодолевают платформы, проявляются через асимметрию информации. К примеру, цифровые платформы, такие как маркетплейсы, открывают пользователям доступ к информации о характеристиках товаров и отзывах о них, что позволяет потребителям сформировать мнение о качестве того или иного товара. С данной точки зрения основой теории платформ может быть теория асимметрии информации.

Фундаментальные идеи в рамках теории асимметрии информации были разработаны Дж. Акерлофом, М. Спенсом, Дж. Стиглицем и Э. Вейссом. Концепция «рынка лимонов» отражает последствия асимметрии информации между продавцами и покупателями, когда продавцы лучше осведомлены о качестве товара, чем покупатели. Так, на рынке подержанных автомобилей авто низкого качества (лимоны) вытесняют качественные, поскольку покупатели не в состоянии отличить их друг от друга, а продавцы получают большую выгоду от продажи низкокачественных автомобилей по средней рыночной цене. Таким образом возникает механизм неблагоприятного отбора [7].

Другим примером асимметрии информации является ситуация на рынке труда, когда при найме работника работодатель фактически играет в лотерею – он платит за ожидаемую продуктивность сотрудника без до-

стоверных знаний о реальных способностях и квалификации соискателя [26]. Спенс вводит понятие сигналов – информации о скрытых качествах соискателя, которая передается через доступные работодателю наблюдаемые характеристики. Подобные ситуации схожи с покупкой товаров, так как потребители не имеют полной информации о том, что покупают, и фактически играют в лотерею при покупке товара. В таком случае отзывы покупателей выполняют роль сигналов.

Стиглиц и Вейсс также провели анализ кредитного рынка, на котором банки не обладают полной информацией о качествах заемщика при выдаче кредитов. Данная ситуация порождает одновременно эффекты неблагоприятного отбора и морального риска [28]. Так, при повышении процентной ставки доля рискованных заемщиков становится выше, а при ужесточении условий кредитования заемщики склонны к более рискованному поведению после получения денег, что ухудшает качество кредитного портфеля. Исходя из этого, в равновесии кредитор предпочитает ограничивать объем выдаваемых кредитов, сохраняя ставку на уровне, при котором кредитный портфель остается приемлемым. Схожие идеи могут быть применимы к платформам, где ценовая политика способна оказывать влияние на качество продавцов. К примеру, при высоких комиссиях на пользование услугами конкретной платформы на ней могут остаться только те продавцы, которые способны покрыть высокую комиссию за счет реализации некачественных товаров.

Помимо теоретической основы идей, стоящих за моделями конкуренции платформ, значимое влияние на процесс моделирования оказывают концепции, используемые в теории организации рынков, в том числе механизм угрозы входа на рынок конкурентов [9].

В то же время на принципы моделирования конкуренции платформ в рамках двухсторонних рынков оказали влияние модели нелинейного ценообразования. В первую очередь – механизм построения тарифных графиков

для мультипродуктовых фирм с гетерогенными группами потребителей, разработанный Р. Уилсоном. В рамках модели было показано, как строить тарифы, состоящие из абонентской платы и переменных плат [32]. Хотя в работе не рассматривались сетевые эффекты напрямую, подход к нелинейному ценообразованию лег в основу моделирования тарифной политики платформ на двухсторонних рынках.

Рассмотренные работы в той или иной степени создали теоретическую базу и инструментарий, которые легли в основу первых моделей конкуренции платформ.

### **Формирование моделей конкуренции платформ**

Фундаментальные работы, которые положили начало развитию моделей конкуренции платформ, появились в начале XXI в. Основа для последующих формальных моделей была заложена Ж. Роше и Ж. Тиролем [20, 21]. Ими было формализовано определение двухсторонних рынков и создан единый аналитический подход к ценообразованию на таких рынках. Роше и Тироль разработали базовую модель без фиксированных издержек и с линейным тарифом для обеих сторон рынка. Была разработана модель, в которой две платформы конкурировали как коммерческие и некоммерческие организации. Результаты моделирования содержат выводы о том, как изменения в различных параметрах, таких как издержки на мультихоуминг<sup>1</sup>, доля участников, которые привязаны к платформе при любом уровне цен, и др. оказывают влияние на структуру цен. В модели были выведены условия ценообразования для ориентированного на прибыль монополиста и оптимального по Рамсею распределения цен.

Одновременно с моделью Роше и Тироля была разработана модель конкуренции посредников на двухсторонних рынках Б. Кайо

<sup>1</sup> Ситуация, когда пользователи (продавцы и покупатели) используют одновременно несколько платформ.

и Б. Джуллиена [13]. Авторами были сформулированы два аспекта посредничества: косвенные сетевые эффекты и проблема «курицы и яйца», которая заключается в необходимости одновременного привлечения обеих групп пользователей платформы. В рамках модели было проведено сравнение двух ситуаций: глобального мультихоуминга, где пользователи могут прибегать к услугам двух платформ, и монополии. Среди результатов моделирования есть выводы о том, что при высоких затратах на мультихоуминг эффективной является монополия, а при низких – мультихоуминг. Вместе с тем возможны неэффективные равновесия: мультихоуминг лишь с одной стороны рынка и односторонняя эксклюзивность с другой. Также из-за сетевых эффектов ключевыми являются стратегии, когда посредник субсидирует одну сторону, чтобы затем вернуть убытки за счет другой. Авторы сравнивают базовую модель с ситуацией, когда посредники не могут взимать транзакционные сборы. Выясняется, что возможность устанавливать сборы усиливает рыночную власть посредников и их способность извлекать прибыль, особенно в условиях глобального мультихоуминга. Хотя авторы данной работы не использовали термин «платформы», в рамках модели посредники выполняют те же функции.

Принципы модели Роше и Тироля легли в основу множества различных исследований. Большинство дальнейших моделей были основаны на ней и были направлены на ее расширение для анализа тех или иных процессов на платформенных рынках. В частности, важным направлением исследований стало ценообразование на услуги платформ для продавцов и покупателей. Так, в модели, разработанной М. Армстронгом, платформы устанавливают тарифы для двух групп пользователей. Базовая модель была дополнена фиксированными абонентскими сборами и маржинальными надбавками [8]. Показано, что при возможности задавать более сложные тарифы возникает континуум симметричных равновесий, ранжируемых по уровню прибы-

ли, и приведена формула фиксированных сборов для любого набора маржинальных ставок. В итоге было выделено три ключевых фактора, влияющих на тарифы: величина перекрестных эффектов, форма тарифов – фиксированные сборы или плата за транзакцию, а также приверженность пользователей мультихоумингу и синглхоумингу<sup>1</sup>.

Результаты исследования, основанного на модели, созданной А. Хагью, направлены на анализ стратегий ценообразования при условии того, что продавцы вступают на рынок раньше покупателей. В результате была выявлена зависимость ценовой политики платформ от ожиданий продавцов [16]. При благоприятных ожиданиях для платформы оптимально сразу принять обязательства по ценам для потребителей и продавцов, тогда как при неблагоприятных ожиданиях выгодно сохранить гибкость цен. Также выявлено, что возможность обязательства снижает шансы на возникновение равновесий, где продавцы выбирают только одну платформу, но никак не влияет на равновесия, где продавцы поддерживают обе платформы.

Важную роль в развитии моделирования конкуренции платформ играют также работы, ориентированные на эмпирический анализ. К примеру, в работе М. Рисмана, посвященной эмпирическому исследованию сетевых эффектов на двухстороннем рынке печатных справочников, было выявлено, что рекламодатели готовы платить больше за справочник с большим числом пользователей, а потребители ценят каталоги с большим количеством рекламной информации, что подтверждает наличие взаимных сетевых эффектов [23].

По мнению Рисмана, этап с момента появления первых моделей двухсторонних рынков до 2009 г. характеризуется быстрым развитием благодаря множеству теоретических и эмпирических работ. Основной фокус работ был

<sup>1</sup> Ситуация, когда пользователи (продавцы и покупатели) используют только одну платформу одновременно.

сосредоточен на вопросе одновременного ценообразования, когда ценовая политика платформ основана на стремлении к привлечению обеих сторон рынка за счет учета перекрестных сетевых эффектов [24]. При этом меньше внимания уделено стратегиям по выбору числа сторон, которые платформы обслуживают. Как отмечается, анализ ценовых стратегий платформ становится неотъемлемой частью антимонопольного регулирования и тарифного надзора. Также стоит отметить, что автор не разграничивает понятия «посредник» и «платформа» в рамках развития теории, а скорее использует их как взаимозаменяемые.

### Развитие моделей конкуренции платформ

Переход от этапа зарождения моделей конкуренции платформ к следующему можно характеризовать обобщением моделей на три и более платформ. Несмотря на то что идея о том, что платформы могут быть посредниками для произвольного количества сторон, излагалась еще в 2006 г. [16]: впервые аналитическое обобщение моделей на три и более сторон было проведено Г. Вейлом в рамках развития модели ценообразования платформ, обсуживающих несколько групп пользователей со взаимными внешними эффектами [31]. Данная модель основана на результатах работы Роше и Тироля, но предлагает более глубокое обоснование гетерогенности пользователей. Пользователи в данной модели различаются по разным характеристикам, таким как доход, масштаб операций, в случае с медиаплатформами – объемы рекламных бюджетов. Вводится понятие пограничных пользователей, чья чистая выгода близка к нулю и которые могут немедленно отказаться от платформы, если их издержки превысят ожидаемую пользу. По результатам моделирования выявляется, что платформы учитывают влияние цен не на всех пользователей, а только на пограничных. Результаты свидетельствуют, что платформам необходимо учитывать гетеро-

генность пользователей, чтобы избежать искажения Спенса<sup>1</sup>.

В рамках второго этапа развития моделей конкуренции платформ также начали появляться динамические модели. В том числе модель ценовой конкуренции на многосторонних рынках с поэтапным принятием решений Джуллиена. В рамках данной модели была выявлена стратегия «разделяй и властвуй», которая заключается в том, что платформа имеет возможность захватывать пользователей, субсидируя одну сторону рынка за счет другой [18]. Также выявлено, что данная стратегия уменьшает барьеры для входа новых платформ по сравнению с ситуацией без субсидирования. Таким образом, конкуренция становится более интенсивной. По результатам моделирования были получены строгие оценки прибыли для платформы-лидера и следующей за ней, а также выявлено, что платформа-лидер может сознательно отказаться от одной из групп рынка, чтобы смягчить конкуренцию за другую.

Параллельно продолжалось развитие моделей, ориентированных на исследование экономических процессах на двухсторонних рынках. Так, в 2020 г. Т. Дьячно и М. Трамблем опубликовали исследование, где была представлена модель с поэтапным принятием решений, но в отличие от предыдущей модели, пользователи платформ принимают решение о присоединении к одной или нескольким платформам после того, как платформы одновременно установили цены [17]. По результатам динамической модели были определены ценовые равновесия: покупатели используют одну платформу, а продавцы несколько платформ; обе группы одновременно используют

<sup>1</sup> Искажение Спенса – ситуация, когда выбирают качество продукта и устанавливают цены так, чтобы максимизировать прибыль, ориентируясь на предпочтения пограничных, а не всех пользователей. В случае с платформами данный термин используется для описания ситуации, при которой платформы учитывают сетевые эффекты только для пограничных пользователей, что приводит к искажениям в ценообразовании [25].

и синглхоуминг, и мультихоуминг; продавцы используют одну платформу, а покупатели несколько платформ. В этой работе, в отличие от многих других, возможность мультихоуминга не задается экзогенно, а формируется эндогенно.

П. Бельфламме и М. Пейц в рамках своей модели рассматривают влияние мультихоуминга на результаты конкуренции. Авторы ставят под сомнение представление о том, что мультихоуминг всегда наносит ущерб стороне, имеющей возможность одновременно подключаться к нескольким платформам, и приносит выгоду противоположной стороне [11]. Также демонстрируется, что это не универсальное правило. Так, при определенных сочетаниях параметров и те, кто используют мультихоуминг, и те, кто использует синглхоуминг, могут получать ущерб или выгоду одновременно.

В рамках рассмотренного периода произошел переход от анализа двухсторонних рынков к многосторонним, также был расширен спектр рыночных процессов, для исследования которых применяются модели конкуренции платформ.

## Современные исследования

Современные исследования условно можно разделить с момента появления моделей, анализирующих рынки с произвольным количеством платформ. Одной из первых подобных стала модель Г. Тана и Дж. Джоу, основанная на фундаментальных моделях Роше, Тироля и Армстронга, расширенных на произвольное число симметричных платформ [29]. С помощью этой модели исследуется, как увеличение числа платформ на рынке влияет на уровень цен, прибыль и общее благосостояние.

Другим примером моделей, обобщенных на произвольном количестве платформ, может быть модель мультихоуминга и олигополистической конкуренции [30]. В модель Т. Тэ, К. Лю, Дж. Райта и Дж. Джоу имплементирован параметр, отражающий лояльность поль-

зователей, – доля пользователей, которая будет продолжать пользоваться конкретной платформой даже при наличии более выгодной альтернативы. Было установлено, что появление новых платформ снижает суммарный уровень комиссий. Однако распределение снижения уровня комиссий между покупателями и продавцами зависит от соотношения лояльных покупателей и тех, кто использует мультихоуминг.

Помимо ценообразования, модели могут быть направлены на анализ влияния тех или иных факторов на степень доминирования на рынке. В 2024 г. М. Экмекчи, А. Уайт и Л. Ву опубликовали исследование, которое было направлено на оценку того, как увеличение числа платформ влияет на степень доминирования на рынке, и анализ того, каким образом взаимозаменяемость платформ влияет на результаты конкуренции [15].

Вместе с появлением моделей с произвольным количеством платформ начали появляться модели конкуренции платформ в различных условиях, к примеру в рамках экономики совместного потребления. В модели работники самостоятельно планируют объем своего предложения в зависимости от получаемой платы, а платформы конкурируют одновременно за поставщиков и потребителей [34]. Ц. Жанг, Й. Чен и С. Рахунатан провели сравнительный анализ равновесных цен, объемов транзакций и прибыли платформ, использующих различные схемы оплаты труда, а также выполнили сопоставление с моделью с фиксированным предложением рабочей силы. Авторами установлено, при каких условиях ценовая конкуренция в экономике совместного потребления становится более интенсивной, чем в традиционной экономике.

Исходя из изложенного выше, можно сделать вывод, что рассмотренный этап характеризуется закреплением в теории моделей с произвольным количеством платформ, а также развитием моделей, учитывающих различные условия.



## Критика и вызовы

Несмотря на многие достижения, которые были получены в рамках первого этапа развития моделей конкуренции платформ, подход к изучению двусторонних рынков подвергался критике. Так, Дж. Райт отмечает, что могут возникать типичные ошибки, если применять представления и методы, разработанные для обычных односторонних рынков [33]. В частности, выделяется 8 логических ошибок данного подхода.

**Заблуждение 1: эффективная структура цен должна устанавливаться с учетом относительных издержек (принцип «пользователь платит»).** Эффективная структура цен на услуги платформ должна учитывать не только издержки обслуживания клиентов, но и тот эффект, который один пользователь оказывает на другого. Ценообразование по затратам часто оказывается неэффективным.

**Заблуждение 2: большая разница между ценой и предельными издержками указывает на рыночную власть.** Большая разница между ценой и предельными издержками может просто отражать разницу в суммарной выгоде от привлечения дополнительных участников, а не наличие монопольной силы. Нужно смотреть на совокупные цены обеих сторон.

**Заблуждение 3: цена ниже предельных издержек свидетельствует о хищническом демпинге.** Снижение цены на одной стороне зачастую стратегически оправдано: платформа так привлекает более ценную для нее сторону, и это может быть устойчивой, а не хищнической практикой.

**Заблуждение 4: рост конкуренции неизбежно приводит к более эффективной структуре цен.** Увеличение конкуренции может привести как к более, так и менее эффективной структуре цен.

**Заблуждение 5: рост конкуренции неизбежно приводит к более сбалансированной структуре цен.** Даже при общем снижении цен конкуренция не гарантирует выравнивания цен между сторонами – структура может стать еще более перекошенной.

**Заблуждение 6: на зрелых рынках (или в сетях) ценовые структуры, не отражающие издержки, более не оправданы.** Вначале дисбаланс цен позволяет преодолеть проблему «курицы и яйца». В то же время на зрелых рынках такая стратегия также оправдана, в случае если перекрестные сетевые эффекты, получаемые одной группой от другой, выше, чем обратные перекрестные сетевые эффекты.

**Заблуждение 7: если одной стороне двухстороннего рынка предоставляют услуги за цену ниже предельных издержек, значит, она получает межгрупповую субсидию от пользователей другой стороны.** Если перестать обслуживать одну из сторон, то можно потерять всю ценность сети. Видимых субсидий нет. Общая выручка от обеих сторон покрывает все издержки.

**Заблуждение 8: регулирование цен на двухсторонних рынках является конкурентно нейтральным.** На двухсторонних рынках изменение структуры цен у одной платформы дает конкурентное преимущество нерегулируемым платформам.

Также в моделировании критикуется предположение о прямом взаимодействии платформ со сторонами рынка и игнорирование роли посредников. Так, к примеру, платформы могут иметь четкие предпочтения в отношении того, через какого дистрибьютора потребители получают доступ к услуге, и это влияет на ценообразование на стороне пользователей [12]. Данное рассуждение является очень важным с точки зрения универсальности разработанных моделей. Если можно допустить, что в случае с цифровыми платформами, такими как социальные платформы, пользователи взаимодействуют напрямую, то в случае с маркетплейсами такие посредники, как логистические компании, играют важную роль. Таким образом, разработанные модели не приспособлены к адаптации к анализу рынков с учетом отраслевых особенностей.

В работе [6] И. Стрелец рассматриваются ограничения классических моделей, которые не учитывают отраслевых особенностей



продуктовой дифференциации, когда одна сторона обеспечивает доступ к совокупности услуг или контента. Большинство моделей предполагают симметрию платформ и рациональность агентов, тогда как реальные игроки, например на рынках банковских карт или онлайн-HR, сталкиваются с институциональными ограничениями и неоднородностью предпочтений пользователей.

В то же время стоит отметить, что большинство работ были написаны американскими учеными или основаны на данных США, что создает вероятность того, что рынок платформ США стал эмпирической основой для формальных моделей. Так, разрабатываемые модели могут быть неприменимы для иностранных рынков. К примеру, в моделях не учитывается наличие иностранных платформ, отсутствие которых характерно для США, но, к примеру, на рынке маркетплейсов Южной Кореи или Японии значимую долю рынка занимает Amazon. Учет в модели данного фактора может значительно повлиять на конфигурацию моделей за счет включения иностранных продавцов, которых приводят иностранные платформы.

Таким образом, можно отметить, что рассматриваемые модели не обладают гибкостью с точки зрения их адаптации к особенностям отраслевых и национальных рынков.

## Результаты

Было выделено четыре основных этапа развития моделей конкуренции платформ. На первом этапе формировались теоретические предпосылки, на которые опирались первые фундаментальные модели. Так, формализованные понятия фирмы и посредника являлись ранними формами понятия «платформа», частично выполняющими основные функции платформ по координации процессов и действий экономических агентов на рынке. Важными для развития моделей платформ стали идея о сетевых эффектах, которая является ключевой с точки зрения привлечения пользователей платформ, а также концепции асим-

метрии информации, которую отчасти решают платформы. В то же время аналитическую основу составили теория организации рынков и модель нелинейного ценообразования.

На втором этапе началось зарождение моделей конкуренции платформ. Были разработаны первые модели, дано формальное определение двухсторонних рынков. Большинство работ направлено на анализ ценообразования и привлечение пользователей с обеих сторон рынка. Выявлены основные факторы, влияющие на ценообразование платформ, такие как возможность мультихоуминга, сетевые эффекты, ожидания.

Третий этап формально можно характеризовать переходом от двухсторонних платформ к многосторонним платформам, а также внедрением в модели механизма поэтапного принятия решений. Преимущественно на данном этапе моделирование основано на моделях второго этапа с целью их дополнения. На данном этапе расширяется область направлений исследований.

Этап современных исследований может быть отмечен появлением моделей, оценивающих произвольное количество платформ. Происходит более глубокий процесс расширения областей исследований.

Таким образом, модели конкуренции платформ прошли большой путь развития от простых моделей, основанных на дуополии и двухсторонних рынках, до многосторонних платформ и рынков с произвольным количеством платформ, области исследования стали глубже, при этом существует ряд недостатков и ограничений, стоящих перед моделями. Так, модели не учитывают особенности национальных и отраслевых рынков, а также отсутствует эмпирическая верификация результатов моделирования.

## Заключение

Развитие теории конкуренции платформ характеризуется значительным прогрессом теоретической и эмпирической базы: от первых

концепций двухсторонних рынков и сетевых эффектов до современных многосторонних моделей с произвольным числом участников. Однако накопленная за последние два десятилетия теоретическая база встречается с рядом ограничений, препятствующих адекватному анализу и прогнозированию поведения платформ в реальных отраслях и национальных рынках.

Во-первых, существующие модели в основном опираются на универсальные допущения – симметрию агентов, однородность экономических условий, равномерное распространение сетевых эффектов. Между тем, отрасли и национальные рынки различаются по институциональным рамкам, регулирующим нормам, практическим каналам взаимодействия и предпочтениям пользователей. Без учета этих особенностей выводы моделей теряют прикладную ценность и могут вести к неверным рекомендациям как для бизнеса, так и для регуляторов.

Во-вторых, большинство исследований ограничиваются аналитическими и симуляционными практиками. Результаты формальных исследований редко сопоставляются с эмпирическими данными, что затрудняет проверку адекватности моделей и параметризации ключевых эффектов. Без строгой верификации предсказаний моделей их использование в практике антимонопольной политики рискует опираться на непроверенные факты.

Для преодоления этих ограничений предлагается направить усилия не на создание новых самостоятельных моделей, а на формирование подходов к моделированию, способных учиты-

вать отраслевые и национальные особенности. В частности, представляется перспективным:

- Разработка модульных конструкторов моделей, включающих базовые компоненты теории платформ, такие как структура рынка, ценообразование, мультихоуминг, и расширяемых через плагины отраслевых и институциональных факторов, в том числе присутствие иностранных платформ, конкуренция с неплатформенными продавцами, ценовая конкуренция между продавцами и т.д.
- Спецификация моделей под конкретные рынки, основанная на эмпирическом обзоре ключевых параметров.
- Интеграция эмпирической верификации как обязательного этапа моделирования с применением процедур калибровки и валидации моделей. Это позволит выявлять расхождения теории и реальных процессов и корректировать моделирующие подходы.
- Междисциплинарный обмен методами: привлечение инструментов машинного обучения для автоматического выявления структурных паттернов в данных, адаптация эконометрических техник к многосторонним рынкам, использование сетевого анализа для более точного отображения взаимодействий.

Переход к таким гибким и адаптивным подходам позволит создать не единичные теоретические конструкции, а динамические подходы, способные эволюционировать вместе с рынками и институтами. Только системное сочетание теоретического анализа и эмпирической валидации обеспечит развитие экономики платформ и позволит разрабатывать обоснованные рекомендации для бизнеса и государственного управления.

## Список литературы

1. *Альварадо Стрельченко С.Я.* Возможности противодействия асимметрии информации в электронной многосторонней торговле: теоретико-игровой подход // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 3. С. 25–36. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-25-36.
2. *Горелова Т.П.* Стратегии маркетплейсов в условиях динамики поведения потребителей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 5. С. 124–139. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-5-124-139.
3. *Еремин В.В.* Цифровая экономика и мультипликативные эффекты // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 41–55. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-41-55.

4. Коваленко А.И. Большие данные как ключевые мощности в антимонопольном регулировании цифровых рынков // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. №2. С. 19–28. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-19-28.
5. Коваленко А.И. Технологические гиганты на цифровых рынках – результат провала регулятора // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. №4. С. 5–24. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
6. Стрелец И.А. Особенности двусторонних рынков сетевых благ // Экономические отношения. 2019. Т. 9. № 1. С. 383–392. DOI: 10.18334/eo.9.1.39915.
7. Akerlof G.A. The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism // Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. No. 3. P. 488–500. DOI: 10.2307/1879431.
8. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 668–691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x.
9. Baumol W.J. Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure // American Economic Review. 1982. Vol. 72. No. 1. P. 1–15. DOI: 10.2307/1808145.
10. Baxter W.F. Bank Interchange of Transactional Paper: Legal and Economic Perspectives // The Journal of Law & Economics. 1983. Vol. 26. No. 3. P. 541–588. DOI: 10.1086/467049.
11. Belleflamme P., Peitz M. Platform Competition: Who Benefits from Multihoming? // International Journal of Industrial Organization. 2019. Vol. 64. P. 1–26. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2018.03.014.
12. Boik A. Intermediaries in Two-Sided Markets: An Empirical Analysis of the US Cable Television Industry // American Economic Journal: Microeconomics. 2016. Vol. 8. No. 1. P. 256–282. DOI: 10.1257/mic.20140167.
13. Caillaud B., Jullien B. Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers // The RAND Journal of Economics. 2003. Vol. 34. No. 2. P. 309–328. DOI: 10.2307/1593720.
14. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. 1937. Vol. 4. No. 16. P. 386–405. DOI: 10.2307/2626876.
15. Ekmekci M., White A., Wu L. Platform Competition and Interoperability: The Net Fee Model // Management Science. 2021. P. 1–59. DOI: 10.2139/ssrn.3945134.
16. Hagiu A. Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 720–737. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00039.x.
17. Jeitschko T.D., Tremblay M.J. Platform Competition with Endogenous Homing // International Economic Review. 2020. Vol. 61. P. 1281–1305. DOI: 10.1111/iere.12457.
18. Jullien B. Competition in Multi-Sided Markets: Divide and Conquer // American Economic Journal: Microeconomics. 2011. Vol. 3. No. 4. P. 186–220. DOI: 10.1257/mic.3.4.186.
19. Katz M.L., Shapiro C. Systems Competition and Network Effects // Journal of Economic Perspectives. 1994. Vol. 8. No. 2. P. 93–115. DOI: 10.1257/jep.8.2.93.
20. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1. No. 4. P. 990–1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
21. Rochet J.-C., Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report // The RAND Journal of Economics. 2006. Vol. 37. No. 3. P. 645–667. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.
22. Rohlfs J. A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service // The Bell Journal of Economics and Management Science. 1974. Vol. 5. No. 1. P. 16–37. DOI: 10.2307/3003090.
23. Rysman M. Competition between Networks: A Study of the Market for Yellow Pages // The Review of Economic Studies. 2004. Vol. 71. No. 2. P. 483–512. DOI: 10.1111/0034-6527.00512.
24. Rysman M. The Economics of Two-Sided Markets // Journal of Economic Perspectives. 2009. Vol. 23. No. 3. P. 125–143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125.
25. Spence A.M. Monopoly, Quality, and Regulation // The Bell Journal of Economics. 1975. Vol. 6. No. 2. P. 417–429. DOI: 10.2307/3003237.
26. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87. No. 3. P. 355–374. DOI: 10.2307/1882010.
27. Stigler G.J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69. No. 3. P. 213–225. DOI: 10.1086/258464.
28. Stiglitz J.E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information // American Economic Review. 1981. Vol. 71. No. 3. P. 393–410. DOI: 10.2307/1802787.

29. Tan G., Zhou J. The Effects of Competition and Entry in Multi-sided Markets // The Review of Economic Studies. 2021. Vol. 88. No. 2. P. 1002–1030. DOI: 10.1093/restud/rdaa036.
30. Teh T.-H., Liu C., Wright J., Zhou J. Multihoming and Oligopolistic Platform Competition // American Economic Journal: Microeconomics. 2023. Vol. 15. No. 4. P. 68–113. DOI: 10.1257/mic.20210324.
31. Weyl E.G. A Price Theory of Multi-Sided Platforms // American Economic Review. 2010. Vol. 100. No. 4. P. 1642–1672. DOI: 10.1257/aer.100.4.1642.
32. Wilson R. Nonlinear Pricing. – New York: Oxford University Press, 1993. – 429 p.
33. Wright J. One-Sided Logic in Two-Sided Markets // Review of Network Economics. 2004. Vol. 3. No. 1. P. 42–63. DOI: 10.2202/1446-9022.1042.
34. Zhang C., Chen J., Raghunathan S. Two-Sided Platform Competition in a Sharing Economy // Management Science. 2022. Vol. 68. No. 12. P. 8515–9218. DOI: 10.1287/mnsc.2022.4302.

### Сведения об авторе

Алексеев Афанасий Михайлович, ORCID 0000-0001-9753-8541, аспирант, кафедра микро- и макроэкономического анализа, экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, alekseev.afanasii@yandex.ru

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 17.09.2025, рассмотрена 13.10.2025, принята 08.11.2025

### References

1. Alvarado Strelychenko S. Y. Ways to Counteract Information Asymmetry in Electronic Multilateral Trade: The Game-Theoretic Approach. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.3, pp.25-36 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-25-36
2. Gorelova T. P. Marketplace Strategies in the Context of Consumer Behavior. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.5, pp.124-139 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-5-124-139.
3. Eremin V. V. Digital Economy and Multiplicative Effects. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.41-55 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-41-55.
4. Kovalenko A. Big Data as an Essential Facilities in the Antitrust Regulation of Digital Markets. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.19-28 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-19-28.
5. Kovalenko A. Technological Giants on Digital Markets as a Result of a Regulator Failure. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4, pp.5-24 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-5-24.
6. Strelets I. A. Features of Bilateral Markets Network Benefits. *Ekonomicheskie otnosheniya*=Journal of International Economic Affairs, 2019, vol.9, no.1, pp.383-392 (in Russian). DOI: 10.18334/eo.9.1.39915.
7. Akerlof G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol.84, no.3, pp.488-500. DOI: 10.2307/1879431.
8. Armstrong M. Competition in Two-Sided Markets. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol.37, no.3, pp.668-691. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x.
9. Baumol W. J. Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure. *American Economic Review*, 1982, vol.72, no.1, pp.1-15. DOI: 10.2307/1808145.
10. Baxter W. F. Bank Interchange of Transactional Paper: Legal and Economic Perspectives. *The Journal of Law & Economics*, 1983, vol.26, no.3, pp.541-588. DOI: 10.1086/467049.
11. Belleflamme P., Peitz M. Platform Competition: Who Benefits from Multihoming? *International Journal of Industrial Organization*, 2019, vol.64, pp.1-26. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2018.03.014.
12. Boik A. Intermediaries in Two-Sided Markets: An Empirical Analysis of the US Cable Television Industry. *American Economic Journal: Microeconomics*, 2016, vol.8, no.1, pp.256-282. DOI: 10.1257/mic.20140167.
13. Caillaud B., Jullien B. Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 2003, vol.34, no.2, pp.309-328. DOI: 10.2307/1593720.

14. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, 1937, vol.4, no.16, pp.386-405. DOI: 10.2307/2626876.
15. Ekmekci M., White A., Wu L. Platform Competition and Interoperability: The Net Fee Model. *Management Science*, 2021, pp.1-59. DOI: 10.2139/ssrn.3945134.
16. Hagiu A. Pricing and Commitment by Two-Sided Platforms. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol.37, no.3, pp.720-737. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00039.x.
17. Jeitschko T. D., Tremblay M. J. Platform Competition with Endogenous Homing. *International Economic Review*, 2020, vol.61, pp.1281-1305. DOI: 10.1111/iere.12457.
18. Jullien B. Competition in Multi-Sided Markets: Divide and Conquer. *American Economic Journal: Microeconomics*, 2011, vol.3, no.4, pp.186-219. DOI: 10.1257/mic.3.4.186.
19. Katz M. L., Shapiro C. Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, 1994, vol.8, no.2, pp.93-115. DOI: 10.1257/jep.8.2.93.
20. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 2003, vol.1, no.4, pp.990-1029. DOI: 10.1162/154247603322493212.
21. Rochet J.-C., Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, 2006, vol.37, no.3, pp.645-667. DOI: 10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x.
22. Rohlfs J. A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 1974, vol.5, no.1, pp.16-37. DOI: 10.2307/3003090.
23. Rysman M. Competition between Networks: A Study of the Market for Yellow Pages. *The Review of Economic Studies*, 2004, vol.71, no.2, pp.483-512. DOI: 10.1111/0034-6527.00512.
24. Rysman M. The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 2009, vol.23, no.3, pp.125-143. DOI: 10.1257/jep.23.3.125.
25. Spence A. M. Monopoly, Quality, and Regulation. *The Bell Journal of Economics*, 1975, vol.6, no.2, pp.417-429. DOI: 10.2307/3003237.
26. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, vol.87, no.3, pp.355-374. DOI: 10.2307/1882010.
27. Stigler G. J. The Economics of Information. *Journal of Political Economy*, 1961, vol.69, no.3, pp.213-225. DOI: 10.1086/258464.
28. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *American Economic Review*, 1981, vol.71, no.3, pp.393-410. DOI: 10.2307/1802787.
29. Tan G., Zhou J. The Effects of Competition and Entry in Multi-sided Markets. *The Review of Economic Studies*, 2021, vol.88, no.2, pp.1002-1030. DOI: 10.1093/restud/rdaa036.
30. Teh T.-H., Liu C., Wright J., Zhou J. Multihoming and Oligopolistic Platform Competition. *American Economic Journal: Microeconomics*, 2023, vol.15, no.4, pp.68-113. DOI: 10.1257/mic.20210324.
31. Weyl E. G. A Price Theory of Multi-Sided Platforms. *American Economic Review*, 2010, vol.100, no.4, pp.1642-1672. DOI: 10.1257/aer.100.4.1642.
32. Wilson R. *Nonlinear Pricing*. New York, Oxford University Press, 1993, 429 p.
33. Wright J. One-Sided Logic in Two-Sided Markets. *Review of Network Economics*, 2004, vol.3, no.1, pp.42-63. DOI: 10.2202/1446-9022.1042.
34. Zhang C., Chen J., Raghunathan S. Two-Sided Platform Competition in a Sharing Economy. *Management Science*, 2022, vol.68, no.12, pp.8515-9218. DOI: 10.1287/mnsc.2022.4302.

### About the author

*Afanasii M. Alekseev*, ORCID 0000-0001-9753-8541, Postgraduate, Micro and Macroeconomic Analysis Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, alekseev.afanasii@yandex.ru

### Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 17.09.2025, reviewed 13.10.2025, accepted 08.11.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-138-143

# Комплексное исследование вопросов обучения предпринимательству российских школьников

**Обучение предпринимательству в средней школе: монография / кол. авт.; под общ. ред. Ю.Б. Рубина: предисл. академика РАО В.С. Басюка. – Москва: Университет «Синергия», 2025. – 604 с. – DOI: 10.37791/978-5-4257-0647-8-2025-1-604.**

**Аннотация.** Рецензия на монографию «Обучение предпринимательству в средней школе» выделяет основные темы и задачи, проводит краткий обзор содержания монографии и дает оценку месту и значению публикации. Рецензируемая работа по праву может считаться одним из самых полных и объемных исследований в данной области, потому что содержит как доступное изложение теоретических концепций предпринимательской деятельности, необходимое для формирования мировоззрения молодых предпринимателей, так и изложение вполне конкретных практических результатов и рекомендаций в отношении деятельности по обучению предпринимателей со школьной скамьи. Другим достоинством монографии следует считать системные рекомендации по ведению процесса обучения учителям и преподавателям средней школы и колледжей. Авторы публикуют целый спектр практических инструментов обучения, предназначенных именно для данного направления обучения предпринимательской деятельности обучающихся старшего школьного возраста. В частности, книга содержит очень подробное изложение конкретных специальных программ обучения, таких как «Бизнес без вложений», что, безусловно, найдет практическое применение в образовательных программах средних школ и колледжей. Монографию следует рассматривать как основополагающий документ всего современного направления обучения предпринимательству как профессии.

**Ключевые слова:** предпринимательство, обучение предпринимательству, предпринимательские функции, «Бизнес без вложений», «Стартап как диплом»

**Для цитирования:** Коробов Ю.И. Комплексное исследование вопросов обучения предпринимательству российских школьников // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №5. С. 138–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-138-143

---

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).

© Коробов Ю. И., 2025.



# A Comprehensive Study of Entrepreneurship Education for Russian Schoolchildren

*Teaching Entrepreneurship in Secondary School: monograph. Co-authors; ed. by Yu. Rubin: foreword by Academician of the Russian Academy of Education V. Basyuk. Moscow, Synergy University, 2025, 604 p.  
DOI: 10.37791/978-5-4257-0647-8-2025-1-604.*

**Abstract.** This review of the monograph "Teaching Entrepreneurship in Secondary School" highlights the main themes and objectives, provides a brief overview of the monograph's contents, and assesses the publication's place and significance. This work can rightfully be considered one of the most comprehensive and comprehensive studies in this field, as it provides both an accessible exposition of theoretical concepts of entrepreneurship, essential for shaping the worldview of young entrepreneurs, and a presentation of very specific practical results and recommendations for training entrepreneurs from the school bench. Another advantage of the monograph is its systematic recommendations for conducting the training process for teachers and instructors in secondary schools and colleges. The authors publish a wide range of practical teaching tools designed specifically for this area of entrepreneurship education for high school students. In particular, the book contains a very detailed exposition of specific specialized training programs, such as "Business without investments", which will undoubtedly find practical application in the educational programs of individual schools and colleges. This monograph should be considered a fundamental document for the entire modern field of teaching entrepreneurship as a profession.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurship training, entrepreneurial functions, "Business without investment", "Startup as a diploma"

**For citation:** Korobov Yu. A Comprehensive Study of Entrepreneurship Education for Russian Schoolchildren. *Journal of Modern Competition*, 2025, vol.19, no.5, pp.138-143 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-5-138-143

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).

© Korobov Yu., 2025.

## Введение

Рецензируемое издание монографии «Обучение предпринимательству в средней школе» представляет собой по сути первую объемную публикацию,

посвященную теме обучения компетенциям профессионального предпринимательства учащихся средней школы, а также студентов колледжей системы среднего профессионального образования. В написании монографии приняли участие представители

основных современных российских школ обучения предпринимательству, добавлен также опыт и зарубежных институтов. В состав авторского коллектива вошли 28 разных специалистов, которые поделились своими исследованиями и опытом обучения профессии предпринимателя на основе многих лет работы в данной области, а также множества отдельных публикаций. В их числе – члены Научного совета по развитию предпринимательского образования при отделении общего среднего образования Российской академии образования.

Во введении руководитель авторского коллектива, член-корреспондент РАО Ю. Б. Рубин справедливо отмечает, что «предпринимательская тематика находит достойное отражение в национальных целях, стратегических задачах развития Российской Федерации и в национальных проектах» (с. 7). Отвечая на вызовы времени, настоящая монография охватывает все стороны и задачи обучения молодого поколения Российской Федерации профессии предпринимателя.

Формирование навыков управления собственным бизнесом и способностей создания своего дела молодыми людьми – очень энергичными, но без большого опыта этой непростой деятельности – представляет стратегически важное направление для развития всей экономической системы нашего государства. Несмотря на пристальное внимание правительства и органов власти к этой теме, несмотря на формирование различных программ поддержки создания и развития малого и среднего предпринимательства (МСП), вклад бизнеса МСП в экономику Российской Федерации в настоящий момент всё еще сильно отстает от уровня многих развитых стран. В связи с этим весь полученный опыт и знания, а также созданные успешные программы отдельных институтов и методы обучения оказываются в высшей степени актуальными, а настоящая монография представляет очень цен-

ный материал для решения стратегической задачи стимулирования роста национальной экономической системы посредством развития предпринимательской деятельности самых молодых ее участников.

Опубликованная монография «Обучение предпринимательству в средней школе» представляет собой первую объемную работу, содержащую системное исследование всех сторон обучения предпринимательству. Девять глав монографии последовательно и очень подробно раскрывают все значимые аспекты системы обучения предпринимательской деятельности представителей молодого поколения нашей страны. На страницах издания раскрываются как концептуальные основы теории предпринимательства, так и результаты практики отдельных современных школ предпринимательства, уже накопивших солидный опыт успешного обучения. В этой связи монография может по праву считаться основополагающим документом в области обучения молодых будущих предпринимателей своей профессии.

Первая глава монографии по сути описывает основные концепции предпринимательства как значимой, важной и уважаемой в обществе профессии, что очень важно для формирования мировоззрения будущих владельцев собственного бизнеса. Главная задача этой части – показать привлекательные стороны данной профессии, не обращая при этом к созданию идеализированного образа предпринимателя. Помимо описания объектов и предмета предпринимательской деятельности и основных предпринимательских функций, в этой части монографии раскрываются основные мотивы выбора профессии предпринимателя. Понимание основ владения собственным бизнесом помогает молодому человеку сделать сознательный выбор в пользу данной профессии, понимая как ее привлекательные стороны, так и дополнительные непростые задачи, с которыми неизбежно столкнется владелец своего дела.

Во второй главе рецензируемой монографии содержится общий обзор существующих практик обучения предпринимательству в российских вузах, в частности опыт и подходы Московского педагогического государственного университета, Тюменского государственного университета, Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Московского университета «Синергия», а также Академии РАНХиГС. Отдельный параграф данной главы посвящен опыту обучения предпринимательству в Республике Беларусь. Авторы монографии также проводят сравнение отдельных предпринимательских концепций и подходов в предпринимательском образовании стран Евросоюза.

Вопросам диагностики предпринимательских способностей школьников с последующей интерпретацией результатов посвящена третья глава монографии. Авторы выделяют ключевую для занятия предпринимательской деятельностью способность действовать предприимчиво, что позволяет владельцу сделать свой бизнес конкурентоспособным среди множества рыночных предложений. В помощь преподавателям, задействованным в программах обучения предпринимательству, в монографии предлагается уникальный и весьма практичный инструмент – опросник, содержащий более ста различных вопросов для выделения наиболее значимых профессиональных качеств личности будущего владельца собственного бизнеса. Отдельный раздел с анализом результатов ответов испытуемых и выводы по каждому содержательному блоку помогают выявить все сильные стороны личности молодого человека, а также сформировать программу действий для повышения значимых, но недостаточно развитых для предпринимательской деятельности личностных качеств. Созданный оригинальный инструмент тестирования прошел пилотную проверку обучающихся по направлению «Предпринимательство» в Университете «Синергия» и продемонстрировал высокую надежность предлагаемого опросника.

Четвертая глава монографии предлагает систематизацию разнообразных практических инструментов обучения школьников. Действительно, полноценная система обучения должна не только включать содержание предмета обучения, но также предлагать адекватную методику такого обучения. В дополнение к таким традиционным формам занятий, как лекции и семинары, данная глава содержит описание целого ряда современных инструментов обучения, которые повышают мотивацию обучающихся за счет вовлечения в процесс предпринимательской деятельности и возможности попрактиковаться в роли будущего владельца бизнеса. В монографии приводится описание таких инструментов, как чемпионаты по решению предпринимательских кейсов, ролевые игры, хакатоны, стартап-уик-энды, форсайт-сессии и другие методики обучения. Важно отметить, что авторы не только приводят описание каждого инструмента, но дают конкретные рекомендации, в каких условиях и как оптимально использовать каждый из них. Накопленный авторами монографии практический опыт преподавания отдельных тем программы обучения профессии предпринимателя, безусловно, будет очень ценным для развития системы школьного обучения предпринимательству.

Другая важная и не менее значимая тема монографии – разработанные и реализованные конкретные общие и специальные программы обучения школьников, нашла свое отражение в главах монографии с пятой по восьмую. На страницах пятой главы приводятся подробные рабочие программы дисциплин «Индивидуальный стартап нового бизнес-проекта» (для 10–11 классов) и «Основы предпринимательства» (отдельно для 8–9 классов и 10–11 классов). В главе четко прописаны все компетенции, целью которых является изучение этих курсов, приводятся календарные планы с подробным описанием каждой темы и формы занятий.

Отдельное место в монографии отводится специальным программам, ориентированным

на современных школьников. В частности, подробно разбираются три программы подготовки предпринимателей: «Бизнес без вложений», «Создание бизнеса в розничной интернет-торговле» и «Предпринимательство в цифровой среде». По каждой из этих программ авторы приводят очень подробное описание целей, объектов и видов деятельности, структуры, тематического и учебного планов. Предлагаются также подробные рекомендации по организации учебного процесса, включая учебно-методические материалы и комплекс мероприятий по текущему и итоговому контролю. Таким образом, в шестой главе монографии раскрываются все необходимые условия для эффективного внедрения программ подготовки предпринимателей в общие образовательные программы школ и колледжей.

Особое внимание авторами монографии уделено программе «Бизнес без вложений». В седьмой главе предлагается образец рабочей тетради обучающихся с конкретными заданиями для работы в школьной аудитории и дома. Тетрадь содержит отдельные учебные кейсы, истории лучших практик предпринимателей, тестовые задания для самоконтроля и списки необходимой основной и дополнительной литературы по каждой теме программы, представляя тем самым очень ценный практический инструмент для эффективного освоения обучающимися материалов программы и развития соответствующих профессиональных компетенций.

В помощь преподавателю либо бизнес-тренеру, ведущему программу «Бизнес без вложений», в восьмой главе монографии предлагаются подробные методические рекомендации, в состав которых входят описания каждой темы программы, упражнения в классе и тестовые задания для текущего и итогового контроля успеваемости. Все рекомендации носят сугубо конкретный, практический характер, и их использование может повысить эффективность реализации учебной программы «Бизнес без вложений».

Заключительная, девятая, глава монографии поднимает такую значимую проблему, как профессиональная переподготовка преподавательского состава для ведения школьных программ обучения предпринимательству. В данной главе характеризуются задачи переподготовки школьных педагогов, ключевые компетенции педагога по предпринимательству, типы программ переподготовки преподавателей, а также дается подробное описание дополнительной профессиональной программы переподготовки «Предпринимательство и организация ученических стартапов в школах».

Подводя итог обзору рецензируемой монографии, следует отметить, что ее авторы, с одной стороны, обращаются к вопросам места предпринимательской деятельности в жизни российского общества в целом и формированию предпринимательского мировоззрения школьников старших классов, а с другой – предлагают вполне конкретные, проверенные практикой методы коммуникаций с этой целевой аудиторией по отдельным вопросам ведения собственного бизнеса. Монография в равной степени направляет свое внимание и на преподавательскую аудиторию, рассматривая наиболее значимые аспекты самого процесса преподавания. Доступное изложение принципов управления собственным бизнесом и решение практических задач на основе реальных ситуаций позволяют в процессе обучения органично сочетать теорию с практикой. Тем самым монография представляет собой без преувеличения уникальный труд, который переводит обучение предпринимательству в средней школе на новый, более высокий уровень, и можно лишь выразить признательность коллективу авторов за их вклад в развитие данного направления обучения и пожелать новых успешных публикаций.

*Доктор экономических наук, профессор  
департамента банковского дела  
и монетарного регулирования Финансового  
университета Ю.И. Коробов*

**Сведения об авторе**

Коробов Юрий Иванович, ORCID 0000-0003-4632-0491, докт. экон. наук, профессор кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, yikorobov@fa.ru

**Конфликт интересов**

Коробов Юрий Иванович является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 05.09.2025, рассмотрена 03.10.2025, принята 03.11.2025

**About the author**

Yuriy I. Korobov, ORCID 0000-0003-4632-0491, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Banking and Monetary Regulation Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, yikorobov@fa.ru

**Conflict of interest**

Yuriy I. Korobov is a member of the editorial board of the journal.

Received 05.09.2025, reviewed 03.10.2025, accepted 03.11.2025

## ПОДПИСКА-2026

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2026 год:

1 номер – 1440 руб. 3 номера – 4320 руб. 6 номеров – 8640 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

### Подписка через редакцию

Отправьте заявку на [arozantsev@synergy.ru](mailto:arozantsev@synergy.ru)

или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04).

Доставка включена в стоимость подписки.

### Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;

по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;

по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,

тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: [arozantsev@synergy.ru](mailto:arozantsev@synergy.ru)

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах

[www.moderncompetition.ru](http://www.moderncompetition.ru), [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) и [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

### Учредитель и издатель:

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

«Московский университет «Синергия»».

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-57863 от 25.04.2014.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

### Редакция:

Заместители главного редактора *В. И. Хабаров, Е. А. Власова*

Ответственный секретарь и выпускающий редактор *А. Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю. А. Голоперова*

Верстка *С. Ю. Зенина*

### Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр. д.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: [evlasova@synergy.ru](mailto:evlasova@synergy.ru); сайт: <https://www.moderncompetition.ru>

### Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 30101810400000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Выход в свет 18.11.2025

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»

129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6