

научно-практический журнал

Современная

КОНКУРЕНЦИЯ

2025. Том 19. № 6

Ноябрь–Декабрь

Сквозной номер выпуска – 108

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: 10.37791/2687-0657-2025-19-6

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

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»

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 Школы проектирования Дайсона в Имперском колледже Лондона (Великобритания)

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 ИПЭИ РАНХиГС

Шиндэхут Минэт

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 / Journal of Modern Competition» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (РИНЦ), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

**Учредитель и издатель: Автономная некоммерческая организация
высшего образования «Московский университет «Синергия»**

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

E-mail: evlasova@synergy.ru. Сайт: <https://www.moderncompetition.ru>

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

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2025. Vol. 19. No. 6

November–December

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6

Continuous issue – 108

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

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 Dyson School of Design Engineering, Imperial College London

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 RANEPА

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: Autonomous Non-Profit Organization
of Higher Education "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. Site: <https://www.moderncompetition.ru>

© Layout, design, formatting. Synergy University, 2025

Содержание

Вопросы теории

Г. Б. Клейнер

Конкуренция и коллаборация в мире компьютерно-математических
моделей экономики 5

Конкурентная политика

М. Г. Гирич, А. Д. Левашенко

Злоупотребление доминирующим положением платформ за счет данных:
опыт зарубежных стран 24

Практика предпринимательства в конкурентной среде

О. Н. Гутникова

Влияние отдельных мультисенсорных элементов упаковки на потребительское
восприятие и конкурентоспособность товара 38

А. А. Сафина, Х. А. Павлова, И. И. Галямов

Управление репутационными рисками: стратегический подход
в условиях неопределенности 52

Региональная конкурентоспособность

Д. А. Созаева, К. В. Гончар

Инструменты развития конкурентной среды в регулируемых закупках
Дальневосточного региона 76

Международная конкуренция

Н. А. Невская

Экономический рост стран Европейского союза в условиях глобальной конкуренции . . . 94

Менеджмент в предпринимательском образовании

Д. П. Можжухин

Моделирование системы управления обучением предпринимательству в целях
повышения конкурентоспособности российских вузов 111

А. Ю. Погорелова

Менеджмент обеспечения социальной ответственности вузов в процессе
подготовки профессиональных предпринимателей 123

Перечень материалов за 2025 год

Перечень материалов, опубликованных
в журнале «Современная конкуренция» в 2025 году 138

Contents

The issues of theory

G. Kleiner

Competition and Collaboration in the World of Computer-Mathematical Economic Models 5

Competition policy

M. Girich, A. Levashenko

Abuse of Dominant Position by Platforms through Data: International Experience 24

Entrepreneurship practice in a competitive environment

O. Gutnikova

The Influence of Individual Multisensory Packaging Elements on Consumer Perception and Product Competitiveness. 38

A. Safina, Kh. Pavlova, I. Galiamov

Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty. 52

Regional competitiveness

D. Sozaeva, K. Gonchar

Tools for Enhancing Competitive Conditions in Regulated Procurement in the Far Eastern Region 76

International competition

N. Nevskaya

Problems of Economic Growth of the European Union Countries in the Context of Global Competition 94

Management in entrepreneurial education

D. Mozhzhukhin

Modeling the System of Entrepreneurship Education Management in Order to Increase the Competitiveness of Russian Universities 111

A. Pogorelova

Management of Ensuring Social Responsibility of Universities in the Entrepreneurial Professional Training 123

The list of articles published in 2025

The List of Articles Published in 2025 in Journal of Modern Competition 141

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-5-23

Конкуренция и коллаборация в мире компьютерно-математических моделей ЭКОНОМИКИ

Г.Б. Клейнер^{1,2,3*}

¹Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, Москва, Россия

²Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

³Государственный университет управления, Москва, Россия

*george.kleiner@inbox.ru

Аннотация. Концепции конкуренции и коллаборации (кооперации) агентов, являющиеся центральными характеристиками экономики как в теории, так и на практике, применяются в статье для анализа взаимоотношений между компьютерно-математическими моделями. Подобно тому, как конкуренция и кооперация служат структурообразующими факторами в процессах взаимодействия экономических систем, конкуренция и кооперация моделей структурируют пространство моделей и определяют возможности и методы их комплексирования. Доминирование конкурентных отношений между равноуровневыми и иерархически зависимыми экономическими системами провоцируют риски дезорганизации экономики, создают предпосылки ее неустойчивости. Доминирование кооперационных отношений, в свою очередь, может приводить к снижению уровня инновационности экономики, торможению научно-технического прогресса. Соответствие между множеством типов экономических систем, представленным объектными, процессными, проектными и средовыми системами, и множеством классов наиболее распространенных компьютерно-математических моделей, представленным агентно-ориентированными, эконометрическими, когнитивными и равновесными моделями, позволяет подойти к построению единой теории конкурентно-кооперационных взаимоотношений. На этой основе в статье предлагается метод построения комплексных моделей экономических систем. В такой модели соединяются агентно-ориентированная, эконометрическая, когнитивная и равновесная модели, с разных сторон описывающие функционирование целостной экономической системы. Приводится последовательность этапов моделирования, конкретизирующая концепцию построения моделей, известную как концепция доказательного моделирования. Показывается, что острые конкурентные взаимоотношения между агентными и эконометрическими моделями данной экономической системы могут быть гармонизированы за счет включения этих моделей в тетраду – комплекс из моделей четырех классов, в котором взаимодействие моделей осуществляется по кольцевой схеме «агентно-ориентированная модель – равновесная модель – эконометрическая модель – когнитивная модель». Предложенный метод может быть использован при решении практических вопросов построения комплексных моделей экономических систем.

Ключевые слова: конкуренция, коллаборация, кооперация, экономические системы, объектные системы, процессные системы, проектные системы, средовые системы, тетрада, агентно-ориентированные модели, эконометрические модели, когнитивные модели, равновесные модели

Для цитирования: Клейнер Г.Б. Конкуренция и коллаборация в мире компьютерно-математических моделей экономики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 5–23. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-5-23.

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).

© Клейнер Г. Б.,
2025.

Competition and Collaboration in the World of Computer-Mathematical Economic Models

G. Kleiner^{1,2,3*}

¹Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

³State University of Management, Moscow, Russia

*george.kleiner@inbox.ru

Abstract. The concepts of competition and collaboration between agents as central characteristics of the economy in both theory and practice, have been applied in this article in order to analyze the relations between computer-mathematical models. Just as competition and cooperation serve as structure-forming characteristics in the interactions between economic systems, competition and collaboration of models structure the model space and determine possibilities and methods for their integration. The dominance of competitive relations between equal-level and hierarchically dependent economic systems provokes the risk of economic disorganization and creates the preconditions for its instability. The dominance of cooperative relationships, in turn, can lead to a decrease in the level of innovation in the economy and a slowdown in scientific and technological progress. The correspondence between the multitude of economic system types represented by object, process, project, and environmental systems, and the multitude of classes of the most common computer-mathematical models represented by agent-based, econometric, cognitive, and equilibrium models, enables the development of a unified theory of competitive and cooperative relationships. On this basis, the method for constructing complex models of economic systems has been proposed in this paper. Such a model combines agent-based, econometric, cognitive, and equilibrium models, describing the functioning of an integrated economic system from different perspectives. A sequence of modeling stages has been presented. It concretizes the concept of model construction, known as the concept of evidence-based modeling. It has been shown that the intense competitive relationships between agent-based and econometric models of a given economic system can be harmonized by incorporating these models into a tetrad – a complex of models from four classes, in which the interaction of the models occurs according to the ring scheme "agent-based model – equilibrium model – econometric model – cognitive model". The proposed method can be used while solving practical issues of constructing complex models of economic systems.

Keywords: competition, collaboration, cooperation, economic systems, object systems, process systems, project systems, environmental systems, tetrad, agent-based models, econometric models, cognitive models, equilibrium models

For citation: Kleiner, G. (2025). Competition and Collaboration in the World of Computer-Mathematical Economic Models. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 5–23. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-5-23>

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).

© Kleiner G.,
2025.

Введение

Применение математического аппарата и компьютерных систем в развитии экономической теории и совершенствовании хозяйственной практики опирается на понятие модели. Модели становятся неотъемлемым элементом экономических исследований и разработок. Мир компьютерно-математических моделей экономики весьма обширен и разнообразен. Каждая модель представляет собой сложный комплекс, включающий математические конструкции (переменные, константы, уравнения, неравенства, множества с отношениями и т.п.), способы идентификации и интерпретации переменных, цели построения и области применения модели. В данной ситуации само понятие модели утратило определенность, и под моделью в литературе понимается иногда математическая конструкция или компьютерная программа, иногда весь комплекс действий, связанных с построением модели, иногда характеристика целевого состояния объекта моделирования. В целом каждая модель может быть охарактеризована с помощью указания ее связей с аппаратной, предметной и целевой сферами. Обоснованность этих связей для конкретной модели определяет в конечном счете качество, точность и эффективность модели.

В современной литературе, посвященной методам построения и применения компьютерно-математических моделей экономики, процессам отбора и верификации моделей, уделяется недостаточное внимание. Многие авторы на большой скорости проскакивают этап собственно моделирования, концентрируясь на результатах применения модели в прогнозно-аналитических расчетах. Часто авторы не предлагают в своих публикациях корректного обоснования тех или иных проектных решений, принимаемых ими в процессе построения и интерпретации моделей, что приводит не только к снижению качества самих моделей, но и к потере доверия со стороны экономистов-теоретиков и хозяйственных

руководителей к результатам моделирования [2, 14]. Нет единых протоколов построения и описания моделей разных типов, таких как агентно-ориентированные модели, равновесные модели, эконометрические модели. Можно констатировать, что предметная область моделирования – мир экономических систем, а также аппаратная сфера моделирования – мир компьютерных программ и математических конструкций исследованы к настоящему времени с большей глубиной, чем мир компьютерно-математических моделей [21]. Хорошо известны такие области науки, как компьютерные науки, математика, статистика, в то время как наука о моделировании находится на начальной стадии своего развития [18, 19]. В последние десятилетия наиболее разработанной с точки зрения методики стала сфера построения агентно-ориентированных моделей разного уровня [11, 12, 20, 22]. Между тем применение системной парадигмы к анализу взаимосвязей между предметно-целевой и аппаратно-функциональными сферами моделирования [7] позволяет предложить единую концепцию взаимосвязанных процессов построения, анализа и интерпретации компьютерно-математических моделей, включая агентно-ориентированные, эконометрические, когнитивные и равновесные модели.

Структура пространства компьютерно-математических моделей традиционно рассматривается через призму классификационных характеристик модели, позволяющих отнести построенную модель к той или иной группе моделей в зависимости от предметной области (например, предприятия, отрасли, регионы и т.п.), целевого назначения (факторный анализ, прогнозирование, оптимизация), программно-математического аппарата (программные системы BFG, ERP, САПР), методов оценки параметров и интерпретации результатов (метод наименьших квадратов, метод наименьших модулей, метод Чебышевской аппроксимации и т.п.).

Мир открывающихся для модельера компьютерно-математических моделей можно

рассматривать подобно миру экономических агентов как пространство конкуренции между компьютерно-математическими моделями, реализующими сходные целевые функции, но имеющими разное математическое наполнение. Несмотря на то что модель нельзя полностью уподобить субъекту, имеющему свои цели и средства для их достижения, всё же одни модели приобретают широкую популярность как инструмент решения экономических задач, в то время как другие применяются намного реже. Выбирая модель для решения поставленных задач, пользователь отдает предпочтение тем или иным моделям, учитывая опыт их использования, простоту реализации, точность прогнозов и т. п. На множестве допустимых к использованию моделей возникают отношения замещаемости и дополняемости. Учет этих отношений превращает пространство выбора в сложноструктурированное поле конкуренции и, напротив, коллаборации моделей. Здесь уместно еще раз подчеркнуть аналогию между миром экономических систем и миром их компьютерно-математических моделей.

В настоящей статье мы доводим эту аналогию до взаимно однозначного соответствия (изоморфизма) между типами экономических систем и видами (классами) их моделей. Это позволяет сформулировать центральную концепцию обоснованного решения задачи создания комплексных моделей, объединяющих в своей структуре базовые типы компьютерно-математических моделей. Мы предлагаем также системную концепцию субъектности/объектности модели, позволяющую уточнить взаимоотношения между модельером и открывающимся перед ним миром компьютерно-математических моделей. Соответственно, уточняются и такие отношения между моделями, как замещаемость и дополняемость. В последовательности этапов моделирования, описанной в работе, обращается внимание на проблемы поэтапного выбора вариантов модельных решений в целях повышения сте-

пени обоснованности результатов моделирования.

Отношения конкуренции и кооперации между экономическими системами были рассмотрены в [8]. В настоящей статье мы анализируем конкуренцию и кооперацию моделей как особого рода интеллектуально-экономических систем. В обоих случаях мы опираемся на результаты системной экономической теории, описывающей структуру и функции экономических систем в пространственно-временном континууме [7]. Анализ структуры множества математических моделей экономики на основе конкурентных и коллаборационных отношений приводит к выводу о целесообразности построения комплексных моделей, в которых ограничения конкуренции и ограничения коллаборации ослабляются за счет объединения агентных, эконометрических, когнитивных и равновесных моделей в рамках синтетических модельных комплексов.

К определению понятия компьютерно-математической модели

В классических руководствах по моделированию модель определяется как «такой материальный или мысленно представляемый объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал так, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале» [4]. В более подробном виде модель определяется как «логическое или математическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса (обычно рассматриваемых как системы или элементы системы). Модель используется как условный образ, сконструированный для упрощения их исследования» [10]. Есть и значительное количество других формулировок понятия модели. В любом случае модель предстает как законченный автономный объект, подобный в определенном смысле оригиналу

и позволяющий исследователю или пользователю получить новые знания о предмете моделирования. Таким образом, каждая модель представляет собой комплекс, состоящий из объекта моделирования (часть реального мира, или онтологии), цели моделирования (часть управленческо-созидательной сферы, или праксеологии), системы модельных предпосылок (часть виртуального мира, или идео-

логии), собственно модели (результат процесса моделирования и средство познания, или часть гносеологии). Взаимоотношения между составляющими представлены на рисунке 1. В центр рисунка помещен субъект, осуществляющий познание и преобразование окружающего материального и виртуального мира с помощью процессов восприятия, осознания, познания и дизайна.

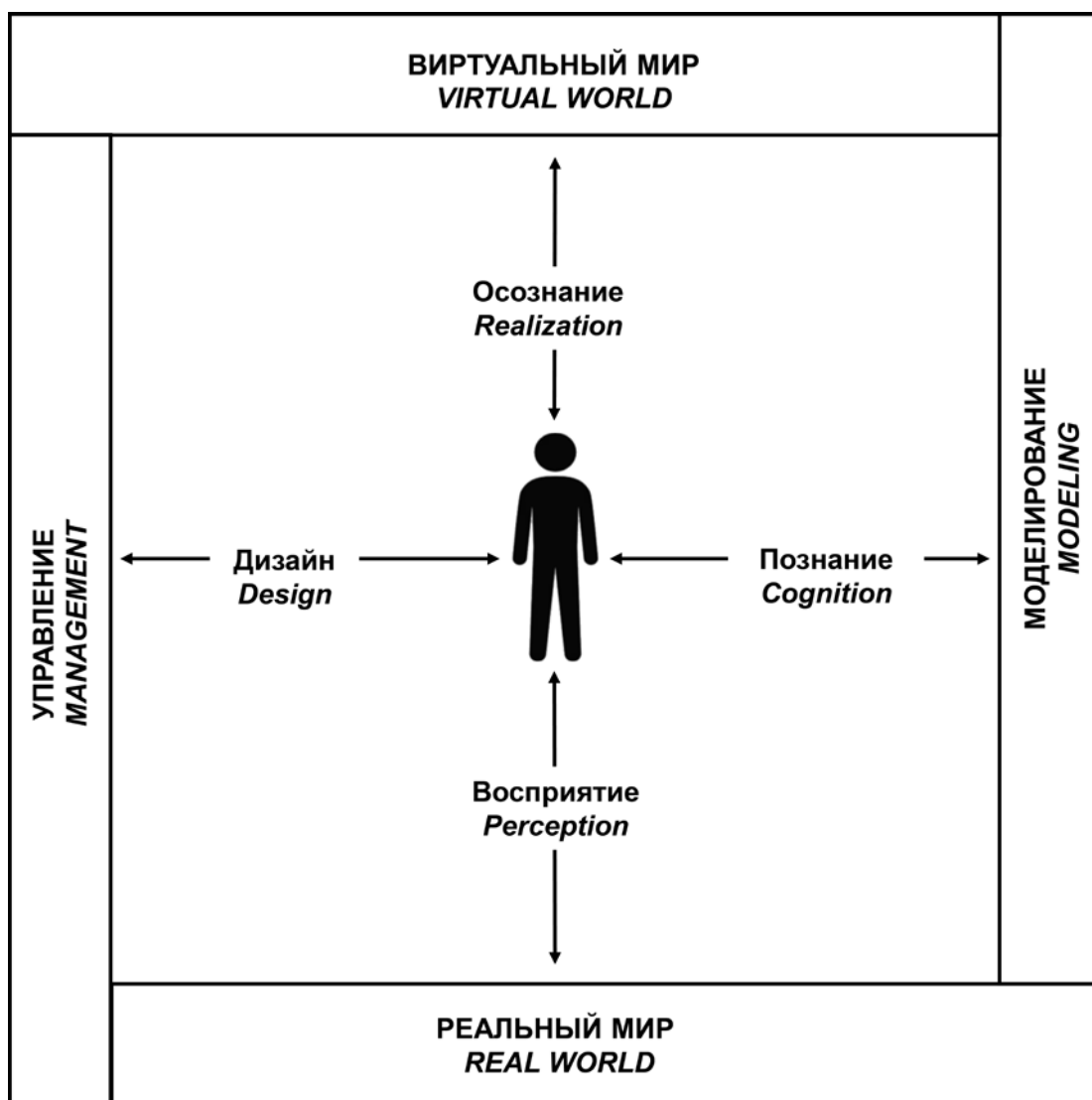


Рис. 1. Роль моделирования в познавательно-созидательных процессах

Fig. 1. The role of modeling in cognitive and creative processes

В подавляющем большинстве определений модели за кадром остается способ построения модели – извилистый и итеративный путь от оригинала к модели. Этот путь включает в себя переход от начального ментально-эмпирического знания (ощущения) об объекте моделирования к языковому (предметно-терминологическому) описанию объекта, далее – к системному (системно-терминологическому) описанию, затем – к математическому и, наконец, к компьютерно-алгоритмическому представлению модели. В некоторых случаях эти этапы явно фиксируются создателем модели (модельером), в других – присутствуют в процессе построения моделей неявно. Во всех случаях результат моделирования зависит от прохождения указанных этапов.

В этих условиях представляется целесообразным расширить общее определение модели, включив в него не только результат, но и способ ее построения. Таким образом, под компьютерно-математической моделью в расширительном смысле будем понимать программно-математический комплекс, построенный на базе ментально-эмпирического, языкового, системного и математического описаний и предназначенный для получения новых знаний об объекте моделирования. Сравнение двух моделей одного и того же объекта моделирования требует теперь сопоставления не только конечных результатов моделирования – программно-математических комплексов, но и способов их построения и исследования. В этом смысле модели зависимости между данными показателями, построенные в виде линейного регрессионного уравнения с параметрами, найденными по методу наименьших квадратов, и с параметрами, найденными по методу наименьших модулей, должны в общем случае считаться разными моделями. При таком подходе каждую модель (в расширительном смысле) можно уподобить дереву, корни которого глубоко уходят в предметную сферу, а крона воспринимает информацию, отражающую место модели в пространстве кейсов по при-

менению построенных моделей. При этом модельное дерево погружено во всеобъемлющую инструментальную среду моделирования, содержащую необходимые средства для построения и применения модели. Мир компьютерно-математических моделей экономики предстает здесь как многоаспектная сложная полиструктурная система, каждый элемент которой, в свою очередь, представляет сложный комплекс – своего рода «систему систем». Соответственно, весьма сложной является и структура этого мира. Тем не менее мы исходим из предположения о возможности индивидуализации и квантификации мира моделей, т. е. делимости одной модели от другой в пространстве и/или во времени. Образно говоря, мы рассматриваем мир компьютерно-математических моделей экономики как своеобразный «модельный лес» – совокупность деревьев, кустарников и других растений, взаимодействие между которыми может, в зависимости от типа, либо подавлять, либо ускорять развитие друг друга. В общем случае мы предполагаем у каждой модели наличие свойств *объектности* и *субъектности*. Объектность (отделимость) модели – это возможность ее существования независимо от наблюдателя и от других моделей. В понятие объектности включается и требование воспроизводимости (тождественности) результатов модельных расчетов на основе тождественных исходных данных и предпосылок. Субъектность (суверенность) модели – это требование формирования ее реакции на внешние модельные и информационные воздействия независимо от модельера.

Для обозримого описания структуры мира моделей необходимо осуществить таксономию моделей и выявить структуру отношений между модельными типами. Анализ моделей, применяемых в практике моделирования в настоящее время, позволяет выявить следующую типологию. Компьютерно-математические модели сгруппированы в четыре класса: агентно-ориентированные модели, эконо-

метрические модели, когнитивные модели, равновесные модели. Наиболее известные примеры указанных четырех типов моделей: агентно-ориентированные модели – модель «затраты – выпуск» В. В. Леонтьева; равновесные (оптимизационные) модели – модель Л. В. Канторовича; эконометрические модели – модель производственной функции Кобба – Дугласа; когнитивные модели – модель Солоу – Свона, модели П. Ромера. Отметим, что данная категоризация не является классификацией в строгом смысле, поскольку эконометрические технологии могут использоваться при построении агентно-ориентированных и равновесных моделей, когнитивные подходы применяются в равновесных моделях и т. п. Вместе с тем можно обнаружить аргументы, позволяющие говорить о данной категоризации как об эвристической классификации, несмотря на то, что признаки единого основания для классификации не просматриваются.

Попробуем всё же сформировать такие признаки. Агентные модели выделяются из общей массы за счет наличия в них особых субмоделей, отражающих структуру и функционирование относительно самостоятельных экономических агентов, воспринимаемых как автономные *объекты*. Это означает, что фокусирование внимания на этих агентах предусматривается как часть ментально-эмпирического и языкового этапов построения модели. Эконометрические модели выделяются за счет отражения в них социально-экономических *процессов*, проявляющихся в виде зависимости одних показателей от других. В когнитивных моделях упор делается на формировании и применении новых знаний, появляющихся как дискретные результаты исследований и разработок (*проекты*). Равновесные модели отражают стремление моделируемой системы к однородности ее внутренней *среды*, а также к гармонизации ее внутренней и внешней сред. Мы видим, таким образом, что обособление четырех указанных классов моделей основано не столько на класси-

кации их компьютерно-математических составляющих, сколько на специфике отражения особенностей системы как предмета моделирования.

Конкуренция и коллаборация в мире экономических систем

Согласно принятому в работе системному подходу, основой описания предметной области является представление ее в виде множества относительно самостоятельных развивающихся и взаимодействующих экономических систем (см. предыдущий раздел). Несмотря на разнообразие взаимоотношений между взаимодействующими экономическими системами, в качестве основных в экономической литературе выделяются два вида взаимоотношений: конкуренция, т. е. стремление двух или более систем к обладанию правами на владение, распоряжение или использование определенного вида неделимых экономических благ; коллаборация (кооперация), т. е. сотрудничество двух или более систем в получении прав на владение, распоряжение, использование определенного вида подобных благ. Особенности конкуренции и кооперации применительно к странам детально рассмотрены в [15, 16]. Особенности конкуренции и кооперации между предприятиями исследованы, в частности, в [3, 13, 17]. Отметим, что о конкуренции или коллаборации имеет смысл говорить только в том случае, если эти отношения носят устойчивый характер. Если между двумя экономическими системами, например двумя предприятиями, взаимодействие носит спорадический, случайный характер, то основания для анализа устойчивых отношений между ними отсутствуют.

Фундаментальная конкуренция, как правило, влечет отказ от сотрудничества в любых сферах и на любом промежутке времени, фундаментальная коллаборация предполагает сотрудничество во всех общих направлениях деятельности в любом периоде времени. Основное следствие конкуренции – разведение

конкурирующих систем, невозможность совместного согласованного функционирования. Основное следствие кооперации – сведение двух агентов на площадке согласованной деятельности. С понятиями конкуренции и кооперации (коллораации) тесно связаны понятия замещаемости и дополняемости, применяемые по отношению к субъектам экономики. Конкуренция ассоциируется с замещаемостью в том смысле, что победитель в конкурентной борьбе мог быть заменен другим субъектом, а работоспособность предмета конкуренции сохранилась бы. Иными словами, в паре «субъект конкуренции – предмет конкуренции» в качестве субъекта может в принципе выступать каждый из конкурентов. Кооперация, в свою очередь, может быть ассоциирована с дополняемостью, поскольку на общей кооперационной пространственно-временной площадке оба агента предполагают работать совместно, а значит, каждый из агентов дополняется другим.

Понятия конкуренции и коллораации имеют весьма широкую сферу применения и могут распространяться на взаимоотношения экономических систем любого уровня, в том числе индивидов, предприятий, отраслей, регионов, стран, страновых группировок и т.п. Важную роль играет и межуровневая конкуренция, примером которой часто являются отношения типа «принципал – агент». Соответствующим образом меняется и предмет конкуренции. К числу благ, служащих предметами конкуренции, могут относиться не только экономические ресурсы и возможности включения в те или иные социально-экономические системы, такие как привилегированные сообщества, партии, льготные категории и т.п., но и завоевание той или иной части рынка.

Виды конкурентно-кооперационных отношений могут быть классифицированы в зависимости от типа субъектов отношений; типа объекта (предмета) отношений; типа целей, преследуемых участниками отношений. Особенности конкуренции указанных типов будут рассмотрены ниже. Обобщающее описание вариантов конкурентно-коллораационных от-

ношений будет дано в виде конкуренции моделей, понимаемых в широком смысле.

Для каждого из субъектов конкурентно-кооперационных отношений характерно свое видение (восприятие) экономики. Речь при этом может идти как о дескриптивном описании состояния экономики, так и о нормативном (целевом, желаемом) описании. Конкурирующими здесь являются принимаемые участниками конкуренции подходы (исходные положения) к изучению данной экономической системы.

Взаимоотношения между участниками конкурентно-кооперационного взаимодействия в существенной степени зависят от их представлений о желаемом состоянии экономики. Согласно системной экономической теории, экономика может восприниматься участником либо как объектная система (доминирующими в экономике являются объектные, или организационные, системы), либо как процессная система (доминирующая роль в экономике отводится экономическим процессам), либо как проектная система (локомотивом экономики являются инвестиционно-инновационные проекты), либо как средовая система (результаты экономической деятельности определяются уровнем развития межобъектных отношенческих сред). Соответственно возникают объектный, процессный, проектный и средовой подходы, которые можно называть моделями экономики, если понимать модель в расширительном смысле. Конкурируют здесь, главным образом, два основных типа подходов: объектно-проектный и процессно-средовой. Первый из них отдает первенство локальным системам с неопределенным сроком функционирования, т.е. объектам, второй – пространственно неопределенным системам с ограниченным сроком жизненного цикла, т.е. процессам. В первом случае совокупность ведущих факторов может быть охарактеризована понятием «гений места», во втором – понятием «дух времени» [6]. В идейном плане эти два конкурирующих направления могут быть также охарактеризованы как «консерватизм» и «прогрессизм». Конкуренция между этими

направлениями определяет стратегию развития исследуемой системы. Оптимальной здесь может быть стратегия перманентного взаимодействия «консерваторов» и «инноваторов», представляющих соответственно «гений места» и «дух времени». Следует отметить, что конкуренция между объектными и процессными системами и, соответственно, между объектной и процессной экономикой как целевыми состояниями экономики имеет глубокую фундаментальную подоснову. Она связана с конкуренцией между двумя формами бытия: бытия во времени и бытия в пространстве. Объекты, как принципиально не ограниченные во времени системы, воплощают бытие во времени, процессы – бытие в пространстве. Объектные системы нуждаются в импорте пространственного ресурса, процессные – в импорте временного ресурса. Удовлетворение этих потребностей осуществляется в рамках четырехэлементного тетрадного комплекса (рис. 2).

Связи между подсистемами реализуют трансфер ресурсов пространства, времени и способностей по их использованию, которыми обладает каждая подсистема. В экономических системах эти ресурсы воплощаются в виде трудовых, материальных и информационно-управленческих ресурсов. Эти экономические ресурсы выступают как носители ресурсов пространства и времени, а способности – как носители ресурсов энергии, необходимых для функционирования системы.

Экономика при таком подходе рассматривается как единая система, функционирование которой обеспечивается за счет взаимодействия и развития объектной, процессной, проектной и средовой составляющих (подсистем). Каждая из четырех подсистем реализует свою миссию по отношению к системе в целом: объектная подсистема – продолжение функционирования системы во *времени*; процессная – расширение (сохранение) зоны

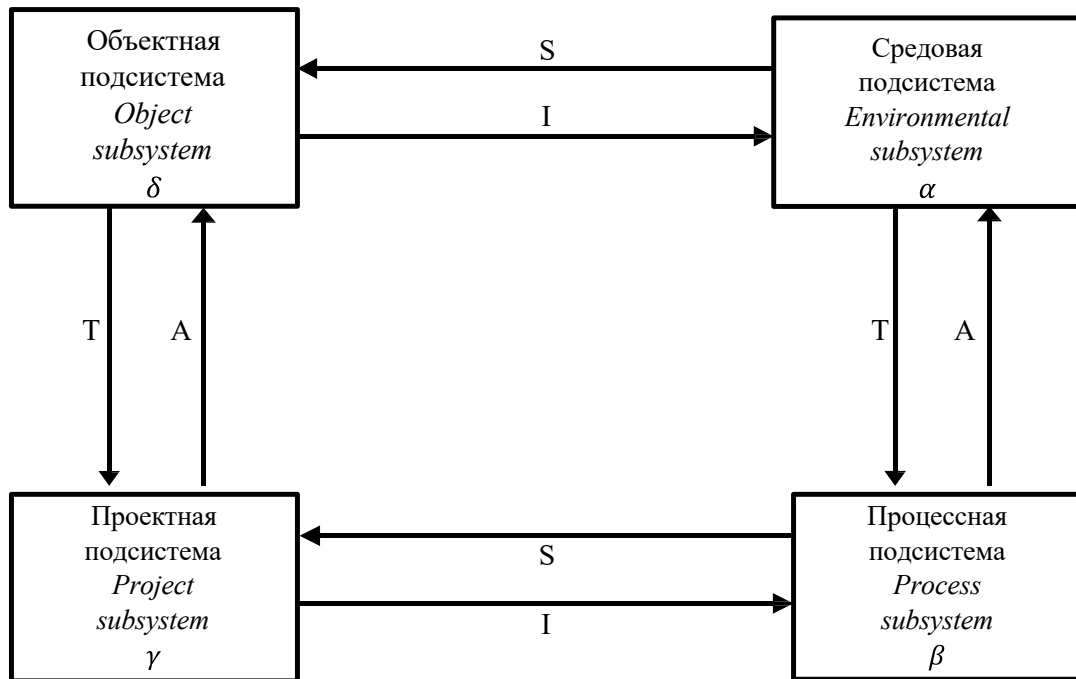


Рис. 2. Тетрадная структура экономической системы (уровень подсистем)

Fig. 2. Tetrad structure of the economic system (subsystem level)

функционирования системы в *пространстве*; проектная – поддержание (увеличение) запасов *энергии*, необходимой для функционирования системы; средовая – поддержание внутреннего единства (однородности) и *целостности* системы.

Формирование комплексов (тетрад), состоящих из четырех подсистем разного типа, является естественным способом самоорганизации агентов в пространстве экономических систем. При этом включенность двух субъектов в общую тетраду качественно определяет характер взаимоотношений между ними. Отношения между субъектами, занимающими противоположные места в структуре тетрады («объектная подсистема – процессная подсистема», «средовая подсистема – проектная подсистема») (см. рис. 2), относятся, как правило, к сфере внутрисистемной конкуренции. Здесь наиболее сильны силы отталкивания, разводящие подсистемы в разные стороны экономического пространства. Отношения между соседними подсистемами в тетраде («объектная – средовая», «средовая – процессная», «процессная – проектная», «проектная – объектная») тяготеют к сфере кооперации. Здесь доминируют силы притяжения, обеспечивающие позитивные отношения между подсистемами.

Тетрадная концепция предметной области моделирования связывает с каждой экономической системой комплекс из четырех подсистем – средовой, процессной, проектной и объектной. Тетрадный комплекс можно рассматривать, с одной стороны, как результат группировки (композиции) относительно самостоятельных систем четырех типов, с другой стороны, как результат декомпозиции экономической системы на взаимодействующие подсистемы четырех типов. В целом комплекс представляет собой пятиэлементную структуру, в которой кроме четырех указанных подсистем присутствует пятый элемент, представляющий систему в целом. Таким образом, элементами предметной области моделирования являются *пентады* – интегрированные пятиэлементные комплексы.

На основании высказанных в данном разделе статьи положений можно сделать следующие выводы, касающиеся структуры отношений между системами как элементами предметной области моделирования.

1. Конкуренция между однотипными системами (например, объектными системами – двумя предприятиями, двумя институтами, двумя проектами и т. п.) существенно отличается от конкуренции между разнотипными системами (например, между объектной и процессной системами, между проектной и средовой системами и т. п.). В первом случае анализ взаимодействия системы с внутренней и внешней средой опирается обычно на концепцию цепочек добавленной стоимости. Во втором случае опорной моделью служит концепция тетрады.

2. Конкуренция в сфере однотипных систем связана, главным образом, с возможностью включения данной системы в устойчивую цепочку добавленной стоимости (поставка сырья и материалов, реализация произведенной продукции). Такое включение обеспечивает стабильный сбыт продукции данной системы. Здесь субъектом конкуренции выступает объектная система, в том числе предприятие, холдинг, отрасль, регион и т. п., а предметом конкуренции – включение в цепочку добавленной стоимости. Альтернативный подход базируется на системном видении экономики и ориентируется на включение объектной системы не в линейную цепочку добавленной стоимости, а в циклическую структуру тетрады. Тетрада выступает здесь как относительно стабильный комплекс четырех подсистем, совместная деятельность которых обеспечивает функционирование комплекса во времени и в пространстве. При этом объектная подсистема обеспечивает воспроизводство, процессная – поставку материалов и комплекующих, проектная – инициацию инвестиционно-инновационных проектов, средовая – внутреннюю стабилизацию и гармонизацию отношений с внешним миром. Вклю-

чение предприятия в тетраду создает более надежные системные условия устойчивости его деятельности, чем включение в цепочку добавленной стоимости, поскольку последняя обеспечивает только условия реализации продукции, но не обеспечивает инвестиционно-инновационное развитие.

3. На микроуровне можно говорить о конкуренции между разнотипными системами. Например, конкуренция между объектными и процессными системами может проявляться в альтернативах потребителя при выборе производителя продукта. Если в качестве производителя потребитель выбирает объектную систему, то он может рассчитывать на устойчивость своих отношений с производителем и поддержку эксплуатации в течение длительного времени. Если потребитель выбирает в качестве производителя процессную систему, которая тесно связана с пространством товаров, то он не может рассчитывать на поддержку в течение длительного времени, но может рассчитывать на замену продукта более новым (современным) или на переход к другому производителю.

На макроуровне субъектом конкуренции является одна из четырех подсистем макроэкономики – объектная, процессная, проектная или средовая. Предметом конкуренции является выбор одной из этих разнотипных подсистем в качестве опорной при перспективном макроэкономическом планировании. В зависимости от этого выбора целевой функцией стратегического планирования является представление экономики данной страны в виде объектной, процессной, проектной или средовой системы.

В процессе планирования возникают альтернативы, связанные с выбором стратегии развития: ориентация на развитие объектной структуры, обеспечивающей устойчивость во времени, или ориентация на развитие процессной структуры (ориентация на развитие в географическом или предметном пространстве).

Особенности конкуренции моделей

В пространстве компьютерно-математических моделей экономики структура взаимодействия экономических систем отражается в первую очередь в виде четырех классов моделей: агентно-ориентированных, эконометрических, когнитивных и равновесных. Понятие моделирования предполагает связь структуры предметной сферы моделирования и структуры пространства моделей как инструментов экономического анализа (прогноза, синтеза и т. п.). Структура пространства компьютерно-математических моделей экономики должна соответствовать структуре экономики как пространства взаимодействующих экономических систем. Предлагаемая в статье концепция моделирования опирается на существование взаимно однозначного соответствия между типами экономических систем и видами наиболее широко применяемых компьютерно-математических моделей (табл. 1).

Приведенные в таблице 1 пространственно-временные характеристики экономических систем допускают интерпретацию систем как условных владельцев ресурсов пространства и времени, используемых для продуктивной деятельности систем. Именно объектные системы, наряду со средовыми, могут рассматриваться как совладельцы ресурсов времени, а процессные и средовые – как совладельцы ресурсов пространства. При этом предположении основой взаимодействия всех четырех видов систем является обмен пространственно-временными и энергетическими ресурсами в целях обеспечения каждой системы всеми видами ресурсов, необходимых для ее функционирования (см. рис. 2). В рамках тетрады возникают своеобразные конкурентно-кооперационные отношения между участниками. Как было отмечено в предыдущем разделе, объектная и процессная подсистемы, а также проектная и средовая не могут обмениваться ресурсами непосредственно, поскольку в тетраде они отделены друг от друга другими подсистемами. Напротив, пары «объектная

Таблица 1. Соответствие типов экономических систем и классов их компьютерно-математических моделей

Table 1. Correspondence between types of economic systems and classes of their computer-mathematical models

Типы экономических систем <i>Types of economic systems</i>	Характерные особенности экономической системы (локализация во времени и в пространстве) <i>Characteristic features of the economic system (localization in time and space)</i>	Классы компьютерно-математических моделей <i>Classes of computer-mathematical models</i>	Основная структурная единица модели <i>Basic structural unit of the model</i>
Объектная система	Локализация в пространстве, пролонгирование во времени	Агентно-ориентированная модель	Модель функционирования агента в системной среде
Процессная система	Экспансия в пространстве, локализация во времени	Эконометрическая модель	Модель развития процесса в системной среде и ее окружении
Проектная система	Локализация в пространстве и во времени	Когнитивная модель	Модель получения нового знания для инновационной деятельности
Средовая система	Экспансия в пространстве и во времени	Равновесная модель	Модель функционирования субсред для согласованного взаимодействия агентов, процессов и проектов

подсистема – средовая подсистема», «средовая подсистема – процессная подсистема», «процессная подсистема – проектная подсистема», «проектная подсистема – объектная подсистема» могут рассматриваться как имманентно предрасположенные к кооперационным взаимоотношениям.

Мы приходим к выводу, что при построении комплексной модели экономической системы на основе использования агентно-ориентированной, эконометрической, когнитивной и равновесной моделей взаимоотношения между ними должны отражать взаимоотношения между объектной, процессной, проектной и средовой подсистемами экономической системы (рис. 3).

Содержание линий, характеризующих взаимодействия между соседними элементами на рисунке 3, определяется в соответствии с характеристиками взаимодействия между подсистемами тетрады на рисунке 2.

Выбор класса компьютерно-математической модели существенно влияет на интерпре-

тацию результатов моделирования. Если используется агентно-ориентированная модель с фиксированным множеством агентов, то из поля зрения исследователя может выпасть значительная часть информации, отражающей эволюцию моделируемой системы, в том числе изменение состава агентов и принципов их взаимодействия. В связи с этим нарастание системных дисфункций, приводящих в конце концов к революционной перестройке организационной структуры, сделает долгосрочный прогноз деятельности системы недостаточно операциональным. Подобно этому выбор эконометрической модели в качестве базовой затрудняет анализ организационного состава системы. Методы соединения данного типа моделей рассмотрены в [1]. В общем случае во весь рост встают задачи построения комплексной модели, свободной от недостатков агентно-ориентированной, эконометрической, когнитивной и равновесной моделей.

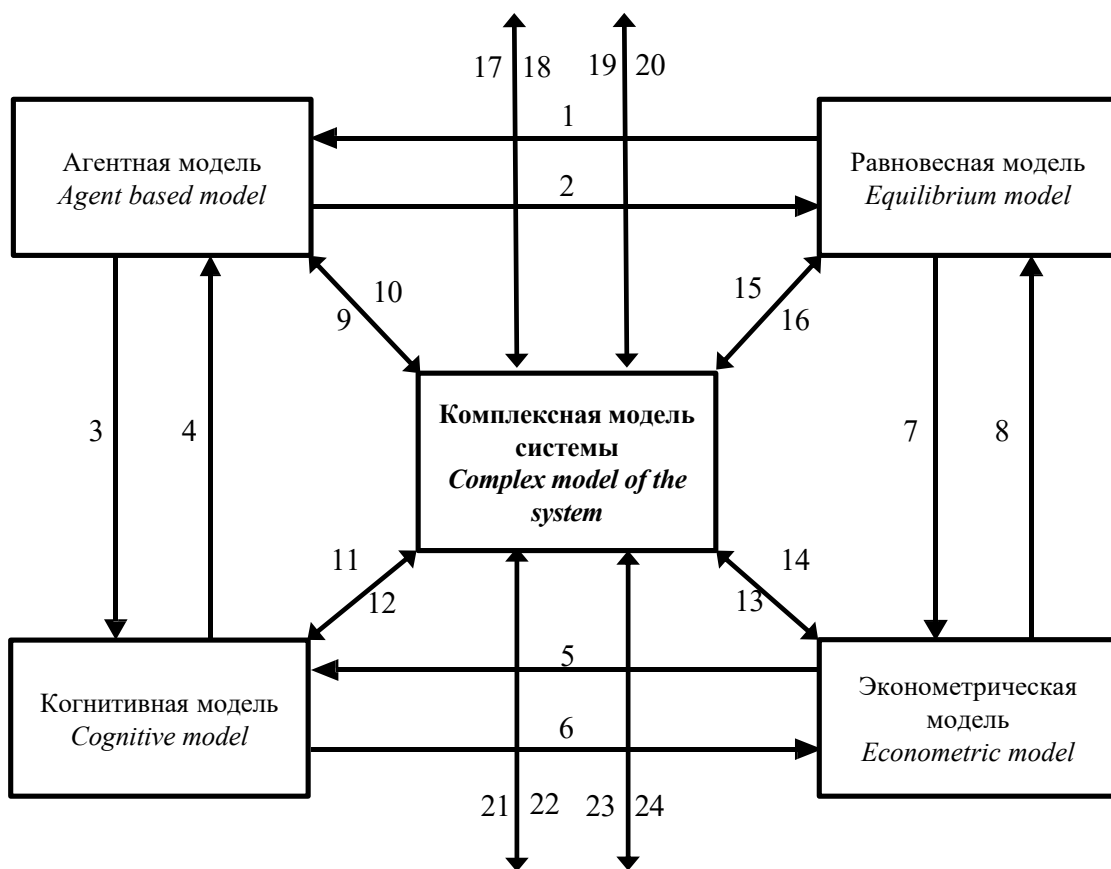


Рис. 3. Структура комплексной модели системы
 Fig. 3. Structure of the complex model of the system

В итоге в пространстве моделей данной экономической системы конкурируют следующие подходы к моделированию. Агентный подход конкурирует с процессным, поскольку агентный ориентирован на связанное и устойчивое развитие системы во времени, а процессный – на пространственную связность и распространение в пространстве. Цели устойчивого развития и рыночного экспансионизма являются альтернативными. В реальных моделях одна из этих целей обычно включается в критериальную часть модели, а другая – в ограничительную. В рамках остронаправленной стратегии эти цели можно рассматривать как несовместимые.

Особенности построения комплексных моделей экономических систем

Распространение математических, а в дальнейшем компьютерно-математических моделей в экономической литературе, начиная с середины XX в., можно было бы назвать триумфальным шествием. Вместе с тем на этом пути обнаружилось трудности, связанные с недостаточностью критического отношения разработчиков моделей к проблемам методологии построения и интерпретации модели. В целом пространство между объектом моделирования и моделью оказалось своего рода «ничейной полосой», которую значительное число

разработчиков пересекали в ускоренном режиме, пользуясь инерцией, накопленной в ходе домодельного исследования (при движении от объекта к модели) и математического исследования модели (при интерпретации модельных результатов). В поисках преодоления этих проблем была разработана концепция доказательного моделирования [5, 9], связывающая надежность модельных результатов с качеством проведения ключевых этапов моделирования.

В данном разделе мы показываем, какую роль играют отношения конкуренции и коллаборации между моделями в процессе построения и интерпретации компьютерно-математических моделей экономических систем. Будем ориентироваться на следующую последовательность ключевых этапов построения модели (табл. 2).

На каждом этапе разработчик модели решает проблему выбора одного из доступных для него вариантов для получения результата данного этапа. По степени влияния на конечный результат моделирования наибольшее значение имеет этап 3, в ходе которого должно быть сформировано системное видение объекта моделирования. Конкурирующие здесь варианты, по сути, определяют, какая именно модель будет избрана в качестве основы для проведения всех последующих этапов.

Для доказательности модели необходимо, чтобы каждый этап моделирования, в том числе выбор аппарата, цели, объекта моделирования, способа, калибровки и интерпретации модели, осуществлялся в условиях модельной конкуренции. Каждое проектное решение должно быть результатом конкурентного

Таблица 2. Ключевые этапы построения модели

Table 2. Key stages of model construction

Номер этапа <i>Stage number</i>	Содержание этапа <i>Stage content</i>	Результат этапа <i>Stage result</i>	Основные конкурирующие варианты <i>Main competing options</i>
Этап 1	Определение среды (пространства) исследования, включая такие ее составляющие (подсреды), как релевантные фрагменты экономической теории, математического аппарата, социально-психологических характеристик общества, информационно-компьютерных возможностей и технологий, опыта разработки и применения моделей и др.	Описание в целях моделирования необходимых фрагментов указанных сред с учетом их взаимовлияния	<ul style="list-style-type: none"> • ортодоксальная экономическая теория; • гетеродоксальная экономическая теория
Этап 2	Определение объекта моделирования	Уточнение границ моделируемого объекта в функциональном, административном, географическом и социально-экономическом пространствах и календарном времени	<ul style="list-style-type: none"> • объект моделирования как единое целое; • объект моделирования как сложносоставная система
Этап 3	Определение предмета моделирования как системы	Описание моделируемой системы как относительно устойчивого образования в среде моделирования	<ul style="list-style-type: none"> • объектная, процессная, проектная или средовая система; • тетрадный комплекс
Этап 4	Формулирование цели и задач моделирования в контексте среды моделирования	Уточненная и развернутая постановка цели и задач моделирования	<ul style="list-style-type: none"> • проектирование; • анализ; • прогноз

Окончание таблицы 2

Этап 5	Определение предпосылок (допущений) при построении модели	Совокупность принимаемых в процессе моделирования аксиоматических (априорных) предположений, относящихся в том числе к экономической теории, математическому аппарату, социально-психологическим характеристикам общества, информационно-компьютерным возможностям и технологиям, опыту разработки и применения моделей и др.	<ul style="list-style-type: none"> • максимизация полезности; • максимизация связности; • максимизация устойчивости
Этап 6	Формирование информационной базы моделирования	Группировка, структуризация и согласование элементов исходной информации для построения и интерпретации модели	<ul style="list-style-type: none"> • детализированная информация; • агрегированная информация; • комплексная информация
Этап 7	Выбор общего (параметрического) вида модели в соответствии с принятыми допущениям (этап 5) и исходной информацией (этап 6)	Общий вид модели или общий алгоритм расчетов выходных показателей модели для последующей спецификации ее параметров	<ul style="list-style-type: none"> • линейная модель; • нелинейная модель
Этап 8	Построение и валидация (проверка адекватности и эффективности) модели объекта для достижения поставленной цели	Полностью специфицированная модель, подлежащая при необходимости математическому анализу и экономической интерпретации	<ul style="list-style-type: none"> • метод наименьших квадратов; • метод наименьших модулей; • метод Чебышевской аппроксимации и др.
Этап 9	Интерпретация полученных результатов применительно к предмету и цели моделирования	Ответы на вопросы, поставленные в рамках целей и задач моделирования	<ul style="list-style-type: none"> • точная оценка; • вероятностная оценка; • нечеткая оценка и др.
Этап 10	Определение границ применимости построенной модели	Описание области, в которой возможность адекватного и эффективного применения модели в соответствии с целями и задачами моделирования является обоснованной	<ul style="list-style-type: none"> • ограниченная область в пространстве показателей и во времени; • ограниченная область в пространстве показателей при неопределенном времени

выбора. В силу отношений замещаемости и дополняемости выбор решения на каждом шаге определяет ограничения для принятия решений при прохождении других этапов, замещаемые компоненты конкурируют друг с другом.

Выбор одного из них может отражаться на всей цепочке проектных решений.

При расширительном использовании понятия «модель» неотъемлемой частью описания модели является выбор варианта

системного представления (видения) объекта моделирования. Выбор между представлением объекта в виде средовой, процессной, проектной, объектной или тетрадной системы определяет тип модели, применяемой для компьютерно-математического описания системы. Моделирование предполагает выбор одной из четырех видов модели: для средовой системы – равновесной модели; для процессной – эконометрической; для проектной – когнитивной; для объектной – агентно-ориентированной; для тетрадного комплекса – комплексной модели. Первые четыре типа моделей относятся к числу потенциально конкурирующих и подлежат альтернативному выбору. В комплексной модели, построенной по тетрадному принципу, преодолеваются противоречия между агентно-ориентированной, эконометрической, когнитивной и равновесной моделями за счет организации взаимодействия между ними, соответствующего взаимодействию базовых подсистем экономической системы. При этом функционирование каждой подсистемы и, соответственно, ее модели зависит от деятельности остальных трех подсистем тетрады.

Формирование тетрадных комплексов базируется на предположении о возможности эффективной коллаборации между равновесной и эконометрической, эконометрической и когнитивной, когнитивной и агентной, агентной и равновесной моделями и конкуренцией между равновесной и когнитивной, а также агентной и эконометрической моделями.

Заключение

Конкурентно-коллаборационные отношения между типами экономических систем проектируются на классы экономико-математических моделей и определяют целесообразность и возможность их комплексирования.

Арсенал системного моделирования представлен сегодня четырьмя основными видами (классами) моделей: агентные, эконометрические, когнитивные, равновесные. Этот пере-

чень соответствует перечню базовых подсистем экономической системы: объектные подсистемы моделируются с помощью агентных моделей, процессные – с помощью эконометрических моделей, проектные – с помощью когнитивных моделей, а средовые – с помощью равновесных моделей. В этой ситуации построение комплексной модели экономической системы с использованием имеющегося арсенала должно осуществляться путем соединения агентной, эконометрической, когнитивной и равновесной моделей в соответствии со схемой тетрады. При этом агентно-ориентированная, эконометрическая, когнитивная и равновесная модели должны быть связаны между собой таким образом, чтобы результат работы каждой из них зависел от результатов работы остальных.

Подобно тому, как объектно-процессная конкуренция среди реальных экономических систем преодолевается за счет включения объектной и процессной систем в тетраду, т. е. в единую объемлющую систему, противоречия между агентной и эконометрической моделями преодолеваются за счет построения комплекса из четырех видов моделей. При этом данные модели должны быть связаны системой каналов, обеспечивающих согласование их деятельности.

На каждом этапе моделирования разработчик сталкивается с конкуренцией проективных решений, необходимых для прохождения данного этапа. Предложенный в работе единый подход к проведению всех основных этапов моделирования позволяет повысить уровень надежности моделей и приближает к реализации концепции доказательного моделирования.

Дальнейшее развитие данной проблематики связано с детализацией процесса построения комплексных моделей тетрадного типа и интерпретацией результатов их анализа в целях создания институтов взаимной лояльности участников экономической деятельности, обеспечивающих устойчивое развитие экономики и общества.

Список литературы

1. Бахтизин А. Р., Бахтизина Н. В. Опыт построения гибридной агент-ориентированной модели с нейронными сетями // *Нейрокомпьютеры: разработка, применение*. 2010. №8. С. 27–39. EDN: OOUQRX.
2. Бодрунов С. Д., Глазьев С. Ю. Закономерности формирования основ ноономики как грядущего общественного устройства: знать и действовать. СПб. : ИНИР им. С. Ю. Витте; М. : Центркаталог, 2023. 340 с.
3. Бурук А. Ф. Предпосылки формирования кластерных проектов между предприятиями, отношения сотрудничества и конкуренции // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2021. Т. 11. № 10-1. С. 49–57. DOI: 10.34670/AR.2021.59.37.005.
4. Гранберг А. Г. Моделирование социалистической экономики. М. : Экономика, 1988. 492 с.
5. Клейнер Г. Б. Доказательное моделирование как перспективный инструмент научного исследования социально-экономических процессов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2023. Т. 2. №6. С. 5–16. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.06.02.001.
6. Клейнер Г. Б. Дух времени и гений места как фундаментальные факторы социально-экономического развития // *Вестник Российской академии наук*. 2025. Т. 95. № 1. С. 38–47. DOI: 10.31857/S0869587325010046.
7. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // *Российский журнал менеджмента*. 2011. Т. 9. №3. С. 3–28. EDN: OIHVXL.
8. Клейнер Г. Б. Системная экономика, справедливое общество, эффективная конкуренция: императивы завтрашнего дня // *Современная конкуренция*. 2024. Т. 18. №4. С. 6–20. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-6-20.
9. Клейнер Г. Б. Флагман экономико-математического и компьютерного моделирования: 60 лет в строю // *Экономика и математические методы*. 2023. Т. 59. №3. С. 5–20. DOI: 10.31857/S042473880027042-5.
10. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь соврем. экон. науки / под ред. Г. Б. Клейнера. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации : Дело; Калининград : ГИПП Янтар. сказ., 2003. 519 с.
11. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Россошанская Е. А. и др. Проблемы стандартизации описания агент-ориентированных моделей и возможные пути их решения // *Вестник РАН*. 2023. Т. 93. № 4. С. 362–372. DOI: 10.31857/S0869587323040059.
12. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р. Современные инструменты моделирования социально-экономических процессов // *Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития*. 2024. № 1 (76). С. 21–32. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-21-32.
13. Мальцев А. А. Кооперация – новая реальность современной мировой экономики // *Журнал экономической теории*. 2019. Т. 16. №3. С. 346–351. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-3.3.
14. Ольсевич Ю. Я. Современный кризис «мейнстрима» в оценках его представителей (предварительный анализ). М. : Институт экономики РАН, 2013. 46 с.
15. Полтерович В. М. Конкуренция, сотрудничество и удовлетворенность жизнью. Часть 1. Семерка европейских лидеров // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2022. Т. 15. №2. С. 31–43. DOI: DOI: 10.15838/esc.2022.2.80.2.
16. Полтерович В. М. Конкуренция, сотрудничество и удовлетворенность жизнью. Часть 2. Основа лидерства – коллаборативные преимущества // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2022. Т. 15. №3. С. 42–57. DOI: 10.15838/esc.2022.3.81.2.
17. Рубин Ю. Б. Конкуренция в предпринимательстве: учебник. 9-е изд., перераб. и доп. М. : Университет «Синергия», 2023. 896 с. DOI: 10.37791/978-5-4257-0546-4-2023-1-896.
18. Boumans, M., & Dupont-Kieffer, A. (2011). A History of the Histories of Econometrics. *History of Political Economy*, 43(suppl_1), 5–31. <https://doi.org/10.1215/00182702-1158781>
19. Buchner, J. (2025). Critical Mathematical Economics and Progressive Data Science. *arXiv.org*, papers 2502.06015. <https://arxiv.org/abs/2502.06015>

20. Dawid, H., & Gatti, D.D. (2018). Agent-Based Macroeconomics: Chapter 2 (pp. 63–156). In: *Handbook of Computational Economics*, 4. <https://doi.org/10.1016/bs.hescom.2018.02.006>
21. Saltelli, A., Puy, A., & Di Fiore, M. (2024). Mathematical Models: A State of Exception. *International Review of Applied Economics*, 39(2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2365727>
22. Steinbacher, M., Raddant, M., Karimi, F. et al. (2021). Advances in the Agent-based Modeling of Economic and Social Behavior. *SN Business & Economics*, 1(7), article 99. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00103-3>

Сведения об авторе

Клейнер Георгий Борисович, ORCID 0000-0003-2747-6159, член-корреспондент РАН, докт. экон. наук, профессор, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика», Центральный экономико-математический институт Российской академии наук; научный руководитель кафедры моделирования и системного анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; заведующий кафедрой институциональной экономики, Государственный университет управления, Москва, Россия, george.kleiner@inbox.ru

Конфликт интересов

Клейнер Георгий Борисович является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 20.10.2025, рассмотрена 28.11.2025, принята 15.12.2025

References

1. Bakhtizin, A. R., & Bakhtizina, N. V. (2010). Hybrid Agent-Based Models with Neural Networks. *Neurocomputers*, 8, 27–39. <https://elibrary.ru/ooouqrx>
2. Bodrunov, S. D., & Glazyev, S. Yu. (2023). *Zakonomernosti formirovaniya osnov noonomiki kak gryadushchego obshchestvennogo ustroystva: znat' i deystvovat* [The Patterns of Formation of the Foundations of Noonomics as a Future Social Order: Know and Act]. *INIR im. S. Yu. Vitte Publ., Tsentrkatalog Publ.*
3. Buruk, A. F. (2021). Preconditions for the Formation of Cluster Projects between Enterprises, Relations of Cooperation and Competition. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 11(10A), 49–57. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.59.37.005>
4. Granberg, A. G. (1988). *Modelirovaniye sotsialisticheskoy ekonomiki* [Modeling of the Socialist Economy]. *Economica Publ.*
5. Kleiner, G. B. (2023). Evidence-Based Modeling as a Promising Tool for Scientific Research of Socio-Economic Processes. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 2(6), 5–16. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.06.02.001>
6. Kleiner, G. B. (2025). The Spirit of the Time and the Spirit of the Place as Fundamental Factors of Socio-Economic Development. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 95(1), 38–47. <https://doi.org/10.31857/S0869587325010046>
7. Kleiner, G. B. (2011). *Resursnaya teoriya sistemnoi organizatsii ekonomiki* [Resource-Based Theory of the Systemic Organization of the Economy]. *Russian Management Journal*, 9(3), 3–28. <https://elibrary.ru/oihbxi>
8. Kleiner, G. B. (2024). Systems Economy, Justice Society, Effective Competition: The Imperatives of the Next Day. *Journal of Modern Competition*, 18(4), 6–20. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-6-20>
9. Kleiner, G. B. (2023). The Flagship of Economic, Mathematical and Computer Modeling: 60 Years in Line. *Economics and the Mathematical Methods*, 59(3), 5–20. <https://doi.org/10.31857/S042473880027042-5>
10. Lopatnikov, L. I. (2003). *Ekonomiko-matematicheskij slovar': Slovar' sovrem. ekon. nauki* [Economic and Mathematical Dictionary: Dictionary of Modern Economic Science]. Ed. by G. B. Kleiner.

5th edition, rev. and suppl. *Akad. nar. khoz-va pri Pravitel'stve Ros. Federatsii, Delo Publ., GIPP Yantar. Skaz. Publ.*

11. Makarov, V. L., Bakhtizin, A. R., Rossoshanskaya, E. A. et al. (2023). Problems of Standardizing Agent-Based Model Description and Possible Ways To Solve Them. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, 93(4), 362–372. <https://doi.org/10.31857/S0869587323040059>
12. Makarov, V. L., & Bakhtizin, A. R. (2024). Modern Tools for Modeling Socio-Economic Processes. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya*, 1(76), 21–32. <https://doi.org/10.52897/2411-4588-2024-1-21-32>
13. Maltsev, A. A. (2019). Competition – the New Reality of Global Modern Economy. *Russian Journal of Economic Theory*, 16(3), 346–351. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.3>
14. Olsevich, Yu. Ya. (2013). *Sovremennyy krizis «meynstrima» v otsenkakh yego predstaviteley (predvaritel'nyy analiz)* [The Modern Crisis of the Mainstream in the Assessments of Its Representatives (Preliminary Analysis)]. *Institut ekonomiki RAN Publ.*
15. Polterovich, V. M. (2022). Competition, Collaboration, and Life Satisfaction. Part 1. The Seven European Leaders. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 15(2), 31–43. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.2>
16. Polterovich, V. M. (2022). Competition, Collaboration, and Life Satisfaction. Part 2. The Fundament of Leadership – Collaborative Advantage. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 15(3), 42–57. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.3.81.2>
17. Rubin, Yu. B. (2023). *Konkurentsia v predprinimatel'stve* [Competition in Entrepreneurship]. *Sinergy University Publ.* <https://doi.org/10.37791/978-5-4257-0546-4-2023-1-896>
18. Boumans, M., & Dupont-Kieffer, A. (2011). A History of the Histories of Econometrics. *History of Political Economy*, 43(suppl_1), 5–31. <https://doi.org/10.1215/00182702-1158781>
19. Buchner, J. (2025). Critical Mathematical Economics and Progressive Data Science. *arXiv.org*, papers 2502.06015. <https://arxiv.org/abs/2502.06015>
20. Dawid, H., & Gatti, D. D. (2018). Agent-Based Macroeconomics: Chapter 2 (pp. 63–156). In: *Handbook of Computational Economics*, 4. <https://doi.org/10.1016/bs.hescom.2018.02.006>
21. Saltelli, A., Puy, A., & Di Fiore, M. (2024). Mathematical Models: A State of Exception. *International Review of Applied Economics*, 39(2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/02692171.2024.2365727>
22. Steinbacher, M., Raddant, M., Karimi, F. et al. (2021). Advances in the Agent-based Modeling of Economic and Social Behavior. *SN Business & Economics*, 1(7), article 99. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00103-3>

About the author

George B. Kleiner, ORCID 0000-0003-2747-6159, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Meso-economics, Microeconomics, Corporate Economics Scientific Department, Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS); Scientific Director of System Analysis in Economics Department, Financial University under the Government of the Russian Federation; Head of Institutional Economics Department, State University of Management, Moscow, Russia, george.kleiner@inbox.ru

Conflict of interest

George B. Kleiner is a member of the editorial board of the journal.

Received 20.10.2025, reviewed 28.11.2025, accepted 15.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-24-37

Злоупотребление доминирующим положением платформ за счет данных: опыт зарубежных стран

М. Г. Гирич^{1*}, А. Д. Левашенко²

¹*Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России, Москва, Россия*

²*Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Москва, Россия*

**girichmari@mail.ru*

Аннотация. Статья исследует данные как ключевой источник рыночной власти цифровых платформ и как самостоятельный объект антимонопольного анализа, а также роль данных как фактора формирования доминирующего положения цифровых платформ и их использования в антиконкурентных практиках. На фоне российского Пятого антимонопольного пакета (2023), который учитывает сетевые эффекты, долю сделок и выручку, показано, что контроль над данными в России не выделен в отдельный критерий доминирования, тогда как в ЕС, США и Китае контроль над данными признан ключевым элементом рыночной власти. Теоретическая рамка опирается на концепцию «петель обратной связи данных»: рост пользовательской базы и сбор более полных массивов информации повышают качество сервисов, персонализацию и монетизацию, усиливая сетевые эффекты и барьеры входа. Конкурентная политика в цифровой экономике смещается от контроля цен и объемов к регулированию обращения и доступа к данным. На основе анализа решений антимонопольных органов в статье исследуются количественные и качественные характеристики данных: релевантность, незаменимость, актуальность, возможность обработки и коммерческой монетизации. Отдельное внимание уделено использованию данных в монополистической деятельности, например такие практики, как перекрестное объединение персональных данных для рекламы, использование закрытых коммерческих данных бизнес-пользователей, ограничение доступа к собственным данным и интероперабельности, алгоритмическая и ценовая дискриминация. Сделан вывод, что данные становятся стратегическим ресурсом, определяющим конкурентоспособность и барьеры входа на цифровые рынки, а российскому антимонопольному регулированию требуется адаптация к новым формам рыночной власти, основанным на контроле над информацией.

Ключевые слова: конкуренция, данные, доминирующее положение, платформы, злоупотребление, монополистическая деятельность

Для цитирования: Гирич М. Г., Левашенко А. Д. Злоупотребление доминирующим положением платформ за счет данных: опыт зарубежных стран // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 24–37. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-24-37.

© Гирич М. Г.,
Левашенко А. Д., 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).

Abuse of Dominant Position by Platforms through Data: International Experience

M. Girich^{1*}, A. Levashenko²

¹*Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia*

²*Gaidar Institute for Economic Policy, Moscow, Russia*

*girichmari@mail.ru

Abstract. The article explores data as a key source of market power for digital platforms and as an independent object of antitrust analysis. It also examines the role of data as a factor in shaping the dominant position of digital platforms and their use in anti-competitive practices. Against the backdrop of Russia's Fifth Antimonopoly Package in 2023, which takes into account network effects, market share, and revenue, it is shown that control over data is not singled out as a separate criterion for dominance in Russia. In contrast, in the EU, the US, and China, control over data is recognized as a key element of market power. The theoretical framework relies on the concept of "data feedback loops": as the user base grows and more comprehensive data sets are collected, the quality of services, personalization, and monetization improve, thereby strengthening network effects and entry barriers. Competition policy in the digital economy is shifting from controlling prices and output to regulating the circulation of and access to data. Based on the analysis of antitrust authorities' decisions, the article examines the quantitative and qualitative characteristics of data – such as relevance, irreplaceability, timeliness, processability, and potential for commercial monetization. Special attention is given to the use of data in monopolistic practices, including the cross-merging of personal data for advertising, the use of business users closed commercial data, restrictions on access to one's own data and interoperability, as well as algorithmic and price discrimination. The article concludes that data have become a strategic resource determining competitiveness and market entry barriers in digital markets. Russian antitrust regulation, therefore, needs to adapt to new forms of market power based on control over information.

Keywords: competition, data, dominant position, platforms, abuse, monopolistic activity

For citation: Girich, M., & Levashenko, A. (2025). Abuse of Dominant Position by Platforms through Data: International Experience. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 24–37. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-24-37>

© Girich M.,
Levashenko A.,
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 2023 г. в России был принят Пятый антимонопольный пакет, установивший специальные критерии доминирования платформ: оцениваются сетевые эффекты¹, доля сделок на рынке, выручка. Однако такой подход не включает контроль над данными как самостоятельный фактор оценки доминирования, в отличие от подхода зарубежных стран (ЕС, США, Китай и др.), где обладание крупными массивами данных и способность ограничивать доступ к ним рассматривается как источник рыночной власти.

По подсчетам, в мире около 5,5 млрд человек пользуются Google Поиском, при этом доход от рекламы Google Поиска составил 264,59 млрд долл. США в 2024 г., то есть примерно 61 долл. дохода в год с человека². Таким образом, с одной стороны, накапливаемые платформами данные становятся фундаментом их рыночного доминирования. Накапливая более полные и точные массивы пользовательской информации, платформы способны улучшать качество сервисов, персонализировать предложения, повышать эффективность рекламных и алгоритмических механизмов, тем самым усиливая привлекательность экосистемы для бизнес-пользователей (продавцов, рекламодателей и др.). Как отмечают Эзрачи (Ezrachi) и Штуке (Stucke) [1], компании всё чаще внедряют бизнес-модели, основанные на персональных данных как основном ресурсе, например предлагают пользователям бесплатные услуги, чтобы получить ценные персональные данные и помочь рекламодателям точнее таргетировать потребителей через поведенческую рекламу.

¹ Взаимосвязь и взаимное влияние роста числа пользователей различных групп, например продавцов и покупателей на маркетплейсах, водителей и пассажиров на платформах такси и пр., которые усиливают рыночную власть платформы.

² What is your data worth? // Proton. URL: <https://proton.me/blog/what-is-your-data-worth> (дата обращения: 22.10.2025).

По подсчетам ВЭФ, именно на платформах в ближайшее десятилетие будет создаваться 70% экономической выгоды [2].

С другой стороны, наличие большой базы данных еще не приводит к доминированию, если данные не имеют ценности, например являются некачественными, устаревшими, непригодными для создания цифровых продуктов, либо такие данные можно получить (купить у платформы, получить бесплатно в рамках инициатив по открытым данным) и пр. Многое зависит от того, насколько наборы данных незаменимы для оказания услуг или продажи товаров. Например, инициативы по развитию открытых данных могут снижать рыночную ценность массивов данных компаний, так как снижается конкурентное преимущество в виде исключительного контроля над информацией. Кроме того, многие компании накапливают сырые данные, тогда как ценность данных создается на этапе их обработки и анализа, что требует затрат [3]. Поэтому не всегда наличие больших баз данных может давать конкурентное преимущество, особенно если эти данные не пригодны для аналитики или использования в цифровых продуктах либо их сбор и обработка требуют значительных инвестиций.

Таким образом, в рамках данной статьи будет изучен опыт зарубежных стран с точки зрения оценки доминирующего положения платформ через призму доступа к данным, возможности накапливать и анализировать данные. Кроме того, данные могут использоваться в монополистической деятельности платформ, например отказ от доступа к данным, ограничение интероперабельности сервисов и многие другие практики могут наносить ущерб не только конкурентам платформ, но и ее бизнес-пользователям.

Обзор литературы

В литературе широко обсуждается вопрос взаимосвязи прав на конфиденциальность, защиту данных и антимонопольного регулирования, в частности, должен ли вопрос защиты

данных, сбор пользовательских данных о потребителях рассматриваться как антимонопольная проблема [4]. В частности, такие ученые, как Эзрачи (Ezrachi) и Штуке (Stucke) [1], Кац (Katz) [3] и пр., рассматривали вопросы доминирования платформ на цифровых рынках через призму накопления и управления данными. Также можно отметить работы Коланджело (Colangelo) [5] и Хакохен (Nasohen) [6], где рассматриваются практики конфиденциальности компаний как бизнес-оправдание для получения антиконкурентных преимуществ. Стоит также подчеркнуть роль используемых в статье исследований Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), которая разрабатывает международные стандарты в сфере конкуренции и защиты данных на основе практик стран [7–9].

Данные как фактор определения доминирования платформ

Сегодня оценка контроля над данными при определении доминирования на цифровых рынках – это уже международный стандарт. Так, в Справочнике по политике в области конкуренции в цифровую эпоху 2022 г. ОЭСР отмечает, что для определения доминирования платформ проводится оценка сетевых эффектов, которые могут измеряться по количеству пользователей на разных сторонах рынка и по количеству данных, которые собирает платформа [10]. То есть данные лежат в основе сетевых эффектов, так как влияют на увеличение количества пользователей платформ.

ОЭСР определяет феномен «цепей обратной связи» (feedback loop) как ключевой механизм, усиливающий рыночную власть цифровых платформ за счет данных [7]. Это процессы, в которых изменение условий на одной стороне рынка усиливается благодаря сбору данных или сетевым эффектам. То есть платформа с большой базой пользователей может собирать больше данных для

улучшения качества сервиса и, таким образом, привлекать новых пользователей. Или же, например, компании могут анализировать пользовательские данные для улучшения сервисов с возможностью дальнейшей монетизации своих услуг и реинвестирования заработка в улучшение качества сервиса для привлечения большего числа пользователей и сбора новых данных. Таким образом, формируются «сетевые эффекты, создаваемые за счет данных» [6]: чем больше платформа учится на основе собираемых данных о пользователях, тем ценнее она становится для каждого пользователя.

Сегодня некоторые страны стали оценивать данные при определении доминирования платформ. Первой страной стала Германия, которая в 2021 г. законодательно ввела критерий доступа к данным при оценке доминирования платформ¹. Далее в 2022 г. в Европейском союзе на цифровых рынках появилось регулирование так называемых гейткиперов – крупных платформ, разные сервисы которых могут доминировать на отдельных товарных рынках². Чтобы определить, какая платформа является гейткипером, Комиссия ЕС анализирует сетевые эффекты и преимущества, основанные на данных, включая доступ предприятия к персональным и неперсональным данным, его аналитические возможности, методы сбора и обработки информации, а также возможности объединения данных из разных источников, например с разных сервисов, то есть фактически с разных товарных рынков, для целей рекламы и пр. В Китае при

¹ Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). § 18 (3a) // Das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/_18.html (дата обращения: 22.10.2025).

² Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act) // European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng> (дата обращения: 22.10.2025).

определении доминирующего положения оценивается «сложность выхода» конкурирующих платформ на товарный рынок через оценку простоты сбора данных платформой¹. Аналогичный подход к оценке данных реализован и в ряде других стран.

В России критерий оценки данных не закреплён законодательно при определении доминирующего положения в рамках статьи Федерального закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ, однако ФАС на практике оценивает накапливаемые данные при определении сетевых эффектов платформ. Примером является расследование против HeadHunter²: в своем решении ФАС отметила, что работа доминирующей платформы HeadHunter создает труднопреодолимый барьер для входа на рынок других платформ, так как необходимо обеспечить наличие большой базы соискателей и работодателей (то есть оценивается сетевой эффект через объемы накопленных данных), а также осуществить значительные первоначальные капитальные вложения при длительных сроках окупаемости этих вложений (в том числе инвестиции в накопление данных). Аналогично ФАС при оценке сделки «Яндекса» и Uber учитывала сетевые эффекты, возникающие в результате совместной деятельности на рынках, включая вопросы объединения данных³.

¹ East Law Library of China Court // Digital Library Notice. URL: <https://eastlawlibrary.court.gov.cn/court-digital-library-search/page/portal/newsDetail.html?id=44aad9946d2b414a9ee1b59b965192e6&utm> (дата обращения: 22.10.2025).

² Решение № АГ/4087/20 по делу № 11/01/10-9/2019 от 23 января 2020 г. // Федеральная антимонопольная служба России. URL: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-regulirovaniya-svyazi-i-informacionnyh-tehnologiy/8e4961ce-3f9c-4b37-9f4b-b2804deec88/> (дата обращения: 22.10.2025).

³ Решение № АГ/82030/17 ПРЕДПИСАНИЕ (Яндекс) от 24 ноября 2017 г. // Федеральная антимонопольная служба России. URL: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-regulirovaniya-svyazi-i-informacionnyh-tehnologiy/ag-82030-17/> (дата обращения: 22.10.2025).

Таким образом, подходы стран отражают понимание того, что экономическая власть платформы формируется не только ее финансовыми показателями, но и контролем над информационными потоками. Однако возникает вопрос, как оценить данные, к которым платформа имеет доступ, например насколько массивы данных, которыми владеет платформа, могут влиять на положение платформы на рынке и создавать барьеры для конкуренции?

С одной стороны, при оценке власти платформ с точки зрения количественных выгод от накапливаемых данных могут применяться классические тесты оценки доминирования. Например, может использоваться SSNIP-тест для определения границ рынка и проверки, является ли компания гипотетическим монополистом [11]. Тест основан на оценке реакции пользователей на увеличение цены продукта на 5–10% (небольшое, но значительное и длительное повышение цен), например, перейдут ли пользователи в таком случае к другому поставщику. Однако проблема в том, что стоимость данных трудно измерить, так как она не имеет фиксированной рыночной оценки и зависит от возможностей их применения, особенно если сервисы предоставляются потребителям не за деньги, а в обмен на данные.

То есть ценность данных определяется не их количеством, а способностью платформы извлекать из них преимущества, например использовать для таргетированной рекламы, улучшать продукты на основе аналитики пользовательского опыта и пр. Ученые предполагают измерять долю рынка, занимаемую компанией или платформой, исходя из доли общего оборота, получаемой всеми предприятиями, работающими на потенциальном рынке для определенного типа данных [12].

Таким образом, владение данными может быть источником рыночной власти только если возможность использования таких данных формирует их ценность. В данном случае интересно дело, рассматриваемое Верховным

судом Китая¹, когда компания (ответчик) скопировала из приложения другой компании (истец) более 50 тыс. видеороликов, содержащих код приложения компании, никнеймы и аватары пользователей, и разместила их на собственной платформе, ссылаясь на отсутствие у платформы истца интеллектуальных прав на контент пользователей. Однако суд решил, что загруженные пользователями данные обладают высокой коммерческой ценностью, так как истец вложил существенные ресурсы (людские, финансовые) в формирование и накопление данных и привлек пользовательский трафик, что придало совокупности данных дополнительную экономическую ценность. Копирование данных ответчиком привело к идентичности предлагаемого пользователям контента, ответчик фактически попытался «заменить» услуги платформы истца, чем нарушил его хозяйственный интерес. Пример дела показывает, что ценность данных определяется не объемом, а экономическим контекстом их использования, то есть способностью платформы превращать собранную информацию в конкурентное преимущество и коммерческую выгоду.

С другой стороны, оценка влияния данных на доминирующее положение должна учитывать качественные характеристики накопленных данных.

Во-первых, не все данные, накапливаемые платформой, релевантны при оценке доминирования на конкретном товарном рынке. Платформы накапливают большие данные, при этом могут иметь несколько разных баз данных, формировать наборы различных типов данных, которые могут давать конкурентное преимущество на разных товарных рынках. Например, сбор платформой «Яндекс.Такси» данных о пользователях и поездках может

быть ценен для оптимизации маршрутов или внутреннего ценообразования, но сам по себе не делает компанию доминирующей на рынке онлайн-рекламы.

Так, в 2020 г. Еврокомиссия рассматривала решение Google о покупке Fitbit (производитель устройств для фитнеса и здоровья), который собирал огромные объемы данных о физической активности, сне, пульсе и пр., что могло бы улучшать качество рекламы Google. Google² и Fitbit не были конкурентами на одном товарном рынке, поэтому Комиссия анализировала, насколько получение данных Fitbit может усилить доминирование Google на рынке онлайн-рекламы в области цифрового здравоохранения. Комиссия пришла к выводу, что ни Google, ни Fitbit не занимаются коммерциализацией данных о здоровье, при этом аналогичные данные о здоровье доступны конкурентам (например, другим производителям устройств). Комиссия признала, что объединение не приведет к существенному ограничению конкуренции, но обязала Google не использовать данные Fitbit для таргетированной рекламы. Таким образом, при анализе доминирования важно оценивать релевантность данных конкретному рынку, а не их общий объем.

Во-вторых, ОЭСР выделяет критерий «незаменимости» данных, то есть насколько данные могут быть заменимым ресурсом на этом товарном рынке. Например, можно ли оказывать услугу приемлемого качества без этого типа данных? Есть ли альтернативные источники или методы получения данных, например могут ли конкуренты приобрести аналогичные наборы у третьих лиц или агрегаторов данных и по какой цене [9]?

В данном контексте интересно решение Еврокомиссии по вопросу приобретения

¹ East Law Library of China Court // Digital Library Notice. URL: <https://eastlawlibrary.court.gov.cn/court-digital-library-search/page/portal/newsDetail.html?id=44aad9946d2b414a9ee1b59b965192e6&utm> (дата обращения: 22.10.2025).

² Case M.9660 – GOOGLE/FITBIT // European Commission. Article 8(2) Regulation (EC) 139/2004. 17.12.2020. URL: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/1/202120/m9660_3314_3.pdf (дата обращения: 22.10.2025).

компанией Apple компании Shazam в 2018 г.¹ Shazam собирала данные о предпочтениях пользователей, сведения о распознаваемой музыке (название трека, исполнителя, время, местоположение пользователя и пр.) и далее на основе этих данных бесплатно формировала музыкальные чарты, а также продавала сырые наборы данных для исполнителей и музыкальных лейблов. Apple Music собирала схожие пользовательские данные, а также техническую информацию (IP-адрес, тип устройства и др.) и также продавала лейблам и исполнителям данные для отслеживания популярности треков и тенденций. Схожие наборы данных создавались и другими музыкальными сервисами (Amazon, Spotify, Deezer и пр.). Кроме того, Apple и Shazam закупали данные от третьих сторон (лейблов, агрегаторов и пр.). Поэтому Еврокомиссия признала, что собираемые платформами данные не являлись эксклюзивными и не создавали особенного конкурентного преимущества при слиянии.

В-третьих, важность может иметь актуальность накапливаемых данных и возможность их постоянного обновления. В одних случаях фиксированный набор данных может быть достаточным, в других – наибольшую ценность представляет непрерывный поток данных. Когда ценность данных быстро снижается по мере устаревания, важным становится не накопленный массив, а постоянно обновляемый поток данных, обеспечивающий актуальность информации [13]. Например, в описываемом выше расследовании против Google о покупке Fitbit Комиссия ЕС также оценивала, насколько другие производители фитнес-устройств собирают аналогичный объем данных, включая возможность собирать актуальные данные на постоянной основе. Таким образом, ценность данных определяется возможностью постоянно пополнять и обновлять массивы данных.

¹ Merger // European Commission. URL: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m8788_1279_3.pdf (дата обращения: 22.10.2025).

В-четвертых, ценность данных определяется степенью, в которой они могут быть превращены в экономически значимый ресурс. Сырые данные зачастую не имеют самостоятельной ценности до тех пор, пока не будут обработаны, структурированы или сопоставлены с другими источниками информации. Многие наборы данных становятся полезными лишь после применения аналитических инструментов или их объединения с дополнительными массивами, например с пользовательскими профилями. В качестве примера можно привести дело против Facebook², в котором антимонопольный орган Германии³ признал злоупотребление доминирующим положением на рынке социальных сетей. Facebook⁴ систематически собирал и объединял данные пользователей не только в рамках основной платформы, но и из дочерних сервисов (Instagram⁵ и WhatsApp), а также со сторонних сайтов и приложений, где были встроены технологии отслеживания (плагины, куки-файлы и пр.). Чтобы использовать Facebook⁶, пользователи соглашались на передачу данных о своей активности вне платформы, что позволяло компании объединять и сопоставлять данные из разных источников (как из дочерних сервисов, так и со сторонних сайтов).

² Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

³ Decision B6-22/16 (Facebook*) // Bundeskartellamt. 06.02.2019. URL: <https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/EN/Entscheidungen/Missbrauchsaufsicht/2019/B6-22-16.pdf> (дата обращения: 22.10.2025). (*Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.)

⁴ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

⁵ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

⁶ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

Таким образом, данные приобретали экономическую ценность благодаря комплексному сбору, что повышало качество данных и усиливало зависимость рекламодателей, бизнес-пользователей от услуг Facebook¹.

И, наконец, в-пятых, существенное значение имеет качество и точность данных. Не все данные обладают одинаковой достоверностью и аналитической ценностью: информация, основанная на пользовательских вводах, предположениях или неполных наблюдениях, может быть ограничена по точности и объективности.

Таким образом, оценка доступа к данным при определении доминирующего положения платформы является важной. Однако накопление платформой большого массива данных еще не означает доминирование. Антимонопольным органам необходимо оценивать значимость набора данных для конкуренции, например можно ли предлагать продукт конкурентного качества без этих данных, существуют ли альтернативные подходы (можно ли купить сопоставимые наборы данных у агрегаторов и по какой цене), какое качество имеют данные (содержат ли они ошибки и искажения) и пр. При этом компании начинают сосредотачиваться на конкуренции за данные, а не на рыночной конкуренции, а само «построение экосистемы данных» может рассматриваться как потенциально антиконкурентное поведение [14].

Использование данных в монополистической деятельности

Еще одной проблемой является использование данных в монополистической деятельности, то есть при злоупотреблении доминирующим положением. Например, Дикер Ванберг (Diker Vanberg) и Юнвер (Ünver) утверждают, что если доминирующая компания располагает конкретными данными, которые необходимы другим предприятиям

для выхода на новый рынок, то отказ доминирующей компании передавать эти данные создает барьер для конкуренции. Например, в 2025 г. Wildberries (доминант на рынке маркетплейсов) ограничил доступ к данным об остатках товаров на своих складах и рекламных ставках для сторонних аналитических агентств². Продавцы могут получать аналитику только по своим продажам в личном кабинете, но ограничены в получении аналитики по конкурентам. Wildberries фактически монополизировал данные, исключив с рынка конкурентов – аналитические платформы, которыми пользовалось более 70 тыс. продавцов. ОЭСР расценивает, что отказ предоставить данные конкурентам можно квалифицировать как отказ в заключении сделки в контексте антимонопольного права [15]. Сегодня зарубежные страны стали выделять специальные односторонние практики платформ, связанные с данными.

Исходя из анализа опыта США³, ЕС⁴ и Китая⁵, можно выделить ряд практик, использование платформами которых может означать злоупотребление доминирующим положением.

Итак, во-первых, это практики объединения или перекрестного использования

² Wildberries закрывает доступ к своим складским данным: что это значит для продавцов и рынка // ТотДом. 04.10.2025. URL: https://totdom.com/news/wildberries_zakryvaet_dostup_k_svoim_skladskim_dannym_chno_eto_znachit_dlya_prodavtsov_i_rynka/ (дата обращения: 22.10.2025).

³ Bill S.2033 – American Innovation and Choice Online Act (118th Congress) // U.S. Senate. 15.06.2023. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/senate-bill/2033> (дата обращения: 22.10.2025).

⁴ Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act) // European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng> (дата обращения: 22.10.2025).

⁵ Chongqing Municipal Administration Regulation (December 15, 2023). URL: https://scjgj.cq.gov.cn/zt_225/cjscjz/zcfg/gfxwj/202312/t20231215_12710745.html (дата обращения: 22.10.2025).

¹ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

персональных данных в рекламных целях, когда данные, полученные в рамках предоставления услуг одного сервиса платформы, объединяются с данными, полученными от других сервисов платформы, или с персональными данными, полученными от сторонних сервисов, для распространения рекламы (практика выделяется в ЕС и Китае). Например, в ЕС платформы не вправе объединять данные, полученные от услуг соцсети, с данными услуг маркетплейса для таргетирования рекламы. Также запрещено регистрировать потребителей одного сервиса платформы в других сервисах платформы с целью объединения персональных данных этого пользователя, если только пользователь сам не дал на это свое согласие. В Китае антиконкурентной практикой считается принудительный сбор пользовательских данных, не относящихся к сделке.

Так, например, Еврокомиссия в 2024 г.¹ выявила использование Meta² модели «плати или соглашайся» (Pay or Ok): пользователи в ЕС могли либо оплатить подписку и использовать платформы Facebook³ и Instagram⁴ без рекламы, либо бесплатно пользоваться сервисами, согласившись на персонализированную рекламу, основанную на объединении их данных из разных источников. Такая практика не обеспечивала пользователям реальной свободы выбора: нельзя было пользоваться сервисами с меньшим объемом сбора данных, если они не соглашались на объединение ин-

формации. Таким образом, Meta⁵ фактически ставила пользователей перед ложной дилеммой: либо отказаться от конфиденциальности, либо потерять бесплатный доступ к платформе. Это дало компании конкурентное преимущество за счет эксклюзивного получения масштабных массивов персональных данных путем их объединения из разных сервисов, что не было доступно конкурентам.

Во-вторых, это практика, когда платформа использует данные для конкуренции со своими же бизнес-пользователями (например, продавцами, рекламодателями и другими пользователями, которые ведут предпринимательскую деятельность через платформу). К примеру, в ЕС гейткиперам запрещено использовать какие-либо закрытые (непубличные) данные (агрегированные и неагрегированные), которые генерируются бизнес-пользователями этой платформы, например сведения о кликах, поиске, просмотре и голосовых сообщениях и пр. Аналогичное требование на данный момент предложено в США в законопроекте S.2710 «Об открытых рынках приложений» 2025 г.⁶: предлагается установить запрет на использование данных, собираемых магазинами приложений, для конкуренции с разработчиками приложений.

Стоит отметить, что есть обширная практика расследований неправомерного использования платформами данных своих бизнес-пользователей. Например, в 2020 г. в ЕС и в 2023 г. в США⁷ проводились расследования против компании Amazon, которая

¹ Commission sends preliminary findings to Meta over its “Pay or Consent” model for breach of the Digital Markets Act // European Commission. 01.07.2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_3582 (дата обращения: 22.10.2025).

² Признана экстремистской организацией и запрещена в Российской Федерации.

³ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

⁴ Принадлежит компании Meta, признанной экстремистской организацией, и запрещена в Российской Федерации.

⁵ Признана экстремистской организацией и запрещена в Российской Федерации.

⁶ Bill S.2710 – Open App Markets Act (117th Congress) // U.S. Senate. 08.11.2021. URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/2710/text> (дата обращения: 22.10.2025).

⁷ United States District Court Western District of Washington. CASE No.: 2:23-cv-01495-JHC. Federal Trade Commission v. Amazon.com, Inc. Complaint. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/1910134amazonecommercecomplaintrevisedredactions.pdf (дата обращения: 22.10.2025).

собирала коммерчески важные данные продавцов на маркетплейсе (количество заказанной продукции, доходы продавцов и пр.) и использовала их, чтобы создавать собственные конкурентные продукты. Это позволяло Amazon фокусировать свои предложения на самых продаваемых товарах в различных категориях и корректировать свои предложения с учетом закрытых данных конкурирующих продавцов. Сотрудники компании имели доступ к большому объему закрытых данных, при этом Amazon не обеспечивала ведение журнала или иной мониторинг доступа к таким данным (то есть не фиксировала, когда и какие данные собирались), а также не уведомляла продавцов о своем доступе к их данным.

Также можно привести в качестве примера еще одну практику – ограничение доступа бизнес-пользователей к их коммерческим данным на платформе, например ограничение технического доступа или взимание платы за доступ к данным. Некоторые страны выделяют указанную практику как отдельный вид антиконкурентного поведения. Например, в Китае в 2025 г. на обсуждение был вынесен проект Положений по соглашениям об обслуживании на платформах, включая маркетплейсы, классифайды, соцсети и пр. Был предложен общий запрет для платформ независимо от их размера взимать с бизнес-пользователей плату за доступ к их данным, связанным с предпринимательской деятельностью. А в ЕС для минимизации подобных практик установлено требование о предоставлении бизнес-пользователям бесплатного непрерывного доступа в режиме реального времени к данным, которые генерируются этими пользователями в рамках их бизнес-деятельности по запросу.

В-третьих, злоупотребление доминированием может проявляться в дискриминации пользователей на основе данных. Например, в Китае выделяется такая монополистическая практика, как «дифференцированное обращение» с пользователями, например когда при формально одинаковых условиях сделки им предлагаются разные цены, условия или до-

ступ к товарам, услугам без надлежащих оснований, например на основе готовности пользователя платить или на основе данных о его поведении (от потребительских предпочтений и истории покупок до частоты и способа использования сервисов)¹. Это приводит к рискам, например ценовой дискриминации, когда компания-монополист предлагает разные цены на одни и те же товары или услуги для разных потребителей или групп потребителей, чтобы получить большую прибыль. В опубликованных для обсуждения в августе 2025 г. Правилах ценообразования интернет-платформ Китая² прямо предлагается запретить использовать данные и алгоритмы для установления различных цен или тарифов за один и тот же товар или услугу при одинаковых условиях сделки без согласия потребителя, а оценку готовности потребителя платить на основе данных о его платежеспособности, предпочтениях запретить как форму ценовой дискриминации.

В-четвертых, это практики ограничения интероперабельности (совместимости) сервисов платформы со сторонними сервисами, что может влиять на переносимость данных с одной платформы на другую, например конкурирующую. При этом перенос данных на более крупные платформы может усиливать их доминирование [16]. Так, в ЕС требуется, чтобы гейткисер обеспечивал бесплатно для конкурирующих сервисов такие же возможности для интероперабельности, доступ к техническим функциям, которые гейткисер предоставляет для собственных сервисов, чтобы конкуренты могли использовать те же функции операционной системы, программного обеспечения и оборудования, что и сам гейткисер. Также

¹ Chongqing Municipal Administration Regulation (December 15, 2023). URL: https://scjgj.cq.gov.cn/zt_225/cjscjz/zcfg/gfxwj/202312/t20231215_12710745.html (дата обращения: 22.10.2025).

² Three agencies have publicly requested opinions on the "Internet Platform Pricing Rules (draft for discussion)" // CCTV News. 23.08.2025. URL: <https://news.cctv.com/2025/08/23/ARTIE8tPgXYQH2MnWpqXT250823.shtml> (дата обращения: 22.10.2025).

есть обязанность предоставлять пользователям бесплатную и эффективную возможность переноса данных, включая возможность постоянной синхронизации. Аналогичное ограничение для доминирующих платформ установлено поправками в Закон Китая о борьбе с недобросовестной конкуренцией (вступили в силу в октябре 2025 г.)¹. В США запрещено ограничивать доступ бизнес-пользователя к данным, которые генерируются на платформе в результате его деятельности, например, путем включения в договор условий или создания технических ограничений, которые препятствуют переносу данных бизнес-пользователем на другие платформы².

В России ФАС в рамках расследования против HeadHunter³ было установлено, что компания ограничивала возможности работодателей использовать стороннее ПО для анализа резюме, можно было применять только инструменты аналитики, предлагаемые самой платформой. Однако деятельность сервисов по автоматизированному подбору персонала напрямую зависит от доступа к базам данных сервисов по поиску работы, поэтому контроль над данными о резюме и вакансиях стал фактором рыночного доминирования HeadHunter и препятствием для конкуренции со стороны независимых поставщиков аналитических решений.

Таким образом, сегодня антимонопольное регулирование на цифровых рынках смещается от выявления классических

форм злоупотребления доминирующим положением к контролю за обращением данных. Формируются новые типы практик, характерные исключительно для онлайн-рынков, такие как перекрестное использование данных, сбор избыточной информации, ограничение доступа к собственным данным, алгоритмическая дискриминация и барьеры для интероперабельности. Стоит отметить, что несмотря на то, что ФАС в расследованиях оценивает доступ к данным, в настоящее время в России не закреплены законодательно отдельные специфичные практики с использованием данных как практики монополистической деятельности, как это сделано в Китае, США и ЕС.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что данные становятся инструментом рыночной власти. Доступ к данным превращается в стратегический ресурс, который определяет возможность входа и развития конкурентов на рынке. Причем основная тенденция – это формирование «замкнутых экосистем» доминирующими компаниями, которые стремятся объединить данные из разных сервисов, ограничить совместимость и переносимость информации, заставляя пользователей зависеть от одной платформы.

Однако в каждом конкретном случае необходимо оценивать, играет ли сбор данных действительно существенную роль при входе на рынок. На основе изложенного опыта ФАС может принять специальные методики по оценке данных при определении доминирующего положения, включив такие аспекты, как релевантность накапливаемых данных для товарного рынка, незаменимость данных (уникальность для рынка, невозможность получения данных из других источников), актуальность данных, необходимость дополнительных инвестиций в обработку данных для формирования их экономической ценности, достоверность и точность данных и пр.

¹ China Passes Revised Anti-Unfair Competition Law, Effective October 15, 2025 // China IP Today. 04.07.2025. URL: <https://www.chinaip.today.com/post.html?id=2230> (дата обращения: 22.10.2025).

² Bill S.2033 — American Innovation and Choice Online Act (118th Congress) // U.S. Senate. 15.06.2023. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/senate-bill/2033> (дата обращения: 22.10.2025).

³ Решение № АГ/4087/20 по делу № 11/01/10-9/2019 от 23 января 2020 г. // Федеральная антимонопольная служба России. URL: <https://br.fas.gov.ru/ca/upravlenie-regulirovaniya-svyazi-i-informacionnyh-technologiy/8e4961ce-3f9c-4b37-9f4b-b2804deeeec88/> (дата обращения: 22.10.2025).

В России сегодня на законодательном уровне не сформированы специфичные практики монополистической деятельности с данными, которые могут возникать исключительно на онлайн-рынках (отказ от интероперабельности сервисов и от обеспечения переносимости данных, дискриминация пользователей на основе данных, объединение платформой данных из разных сервисов без ведома пользователей и пр.). Поэтому ФАС рекомендует принять руководства для компаний, определив перечень практик, которые могут приводить к злоупотреблению доминирующим положением (аналогичные рекомендации ФАС уже формировала для использования алгоритмов)¹.

Стоит подчеркнуть, что в России Минцифры пытается реализовать инициативу по формированию составов данных для различных экспериментальных правовых режимов под государственным контролем. Например, в 2024 г. была введена схема передачи от организаций (в том числе крупных платформ) состава обезличенных пер-

сональных данных в ГИС Минцифры по требованию Роскомнадзора². Таким образом, происходит попытка монополизации данных уже государством (как персональных, так и неперсональных данных). Однако инициатива столкнулась со множеством проблем, например недоступность актуальных данных для бизнеса, релевантность запросов потенциальных пользователей данных, отсутствие требований к качеству данных (полнота, достоверность и пр.), деанонимизация персональных данных. Вместе с тем такая инициатива может снизить риски монополизации данных крупными платформами и дальнейшего усиления их доминирования, например, если данные станут доступными для аналитических агентств, бизнеса, в том числе за плату, а сама инициатива сможет превратиться в пул бесплатных данных, которые будут размещаться для общественно значимых целей, а также в рамках инициативы может развиваться маркетплейс по покупке данных.

¹ Рекомендации «О практиках в сфере использования информационных технологий в торговле, в том числе связанных с использованием ценовых алгоритмов» // Федеральная антимонопольная служба России. 18.03.2019. URL: <https://fas.gov.ru/documents/684828> (дата обращения: 22.10.2025).

² Федеральный закон РФ от 08.08.2024 № 233-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "О персональных данных" и Федеральный закон "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в городе Москва"» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 32. Ст. 5567.

Список литературы

1. Stucke, M. E., & Ezrachi, A. (2016). *Virtual Competition: The Promise and Perils of the Algorithm-Driven Economy*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674973336>
2. Раупов Ж. Р. Роль и значение цифровых платформ в экономике // Экономика и социум. 2023. № 7 (110). С. 604–609. EDN: TJXMSO.
3. Katz, M. L. (2019). Multisided Platforms, Big Data, and a Little Antitrust Policy. *Review of Industrial Organization*, 54, 695–716. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09683-9>
4. Douglas, E. (2021). Digital Crossroads: The Intersection of Competition Law and Data Privacy. *SSRN Electronic Journal*, article 40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3880737>
5. Colangelo, G. (2024). The Privacy/Antitrust Curse: Insights from GDPR Application in Competition Law Proceedings. *The Antitrust Bulletin*, 70(1), 1–33. <http://doi.org/10.1177/0003603X241283975>
6. Hacothen, Uri Y. (2023). User-Generated Data Network Effects and Market Competition Dynamics. *Fordham Intellectual Property, Media and Entertainment Law Journal*, 34(1), article 1.
7. Big Data: Bringing Competition Policy to the Digital Era. DAF/COMP (2016)14 // OECD. 2016. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2016\)14/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2016)14/en/pdf) (дата обращения: 22.10.2025).

8. The Intersection between Competition and Data Privacy // OECD Roundtables on Competition Policy Papers. 2024. No. 310. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-intersection-between-competition-and-data-privacy_0dd065a3-en.html (дата обращения: 22.10.2025).
9. The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy // OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-evolving-concept-of-market-power-in-the-digital-economy_c384e80f/2cfcb4a8-en.pdf (дата обращения: 22.10.2025).
10. OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age // OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-handbook-on-competition-policy-in-the-digital-age_c8c1841b-en.html (дата обращения: 22.10.2025).
11. Franck, J. U., & Peitz, M. (2021). Market Definition in the Platform Economy // University of Mannheim Discussion Paper. No. 259. URL: https://www.wiwi.uni-bonn.de/bgsepapers/boncrc/CRCTR224_2021_259v2.pdf (дата обращения: 22.10.2025).
12. Graef, I. (2015). Market Definition and Market Power in Data: The Case of Online Platforms. *World Competition*, 38(4), 473–505. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2657732>
13. Valavi, E., Hestness, J., Iansiti, M. et al. (2021). Time Dependency, Data Flow, and Competitive Advantage // Harvard Business School. Working Paper 21-099. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-099_d8f3ebec-cf7f-4ef0-be4a-adc15cfae0de.pdf (дата обращения: 22.10.2025).
14. Van de Waerdt, P.J. (2023). From Monocle to Spectacles: Competition for Data and "Data Ecosystem Building". *European Competition Journal*, 19(2), 191–225. <https://doi.org/10.1080/17441056.2023.2169366>
15. Consumer Data Rights and Competition. DAF/COMP (2020)1 // OECD. 2020. URL: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2020\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2020)1/en/pdf) (дата обращения: 22.10.2025).
16. Krämer, J., Senellart, P., & De Streel, A. (2020). Making Data Portability More Effective for the Digital Economy: Economic Implications and Regulatory Challenges // Centre on Regulation in Europe (CERRE). URL: https://www.researchgate.net/publication/352485838_Making_Data_Portability_More_Effective_for_the_Digital_Economy (дата обращения: 22.10.2025).

Сведения об авторах

Гирич Мария Георгиевна, ORCID 0000-0001-8093-2665, научный сотрудник, Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России, Москва, Россия, girichmari@mail.ru

Левашенко Антонина Давидовна, ORCID 0000-0003-2029-3667, старший научный сотрудник, и.о. заведующего Лабораторией анализа лучших международных практик, Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара, Москва, Россия, antonina.lev@gmail.com

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках исследования, предусмотренного государственным заданием ВАВТ Минэкономразвития России.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 22.10.2025, рассмотрена 03.12.2025, принята 17.12.2025

References

1. Stucke, M. E., & Ezrachi, A. (2016). *Virtual Competition: The Promise and Perils of the Algorithm-Driven Economy*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674973336>
2. Raupov, Zh.R. (2023). The role and significance of digital platforms in the economy. *Ekonomika i sotsium*, 7(110), 604–609. <https://elibrary.ru/tjxmso>

3. Katz, M. L. (2019). Multisided Platforms, Big Data, and a Little Antitrust Policy. *Review of Industrial Organization*, 54, 695–716. <https://doi.org/10.1007/s11151-019-09683-9>
4. Douglas, E. (2021). Digital Crossroads: The Intersection of Competition Law and Data Privacy. *SSRN Electronic Journal*, article 40. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3880737>
5. Colangelo, G. (2024). The Privacy/Antitrust Curse: Insights from GDPR Application in Competition Law Proceedings. *The Antitrust Bulletin*, 70(1), 1–33. <http://doi.org/10.1177/0003603X241283975>
6. Hacoheh, Uri Y. (2023). User-Generated Data Network Effects and Market Competition Dynamics. *Fordham Intellectual Property, Media and Entertainment Law Journal*, 34(1), article 1.
7. OECD (2016). Big Data: Bringing Competition Policy to the Digital Era. DAF/COMP (2016)14. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2016\)14/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2016)14/en/pdf) (accessed 22.10.2025).
8. OECD (2024). The Intersection between Competition and Data Privacy. *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, no. 310. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-intersection-between-competition-and-data-privacy_Odd065a3-en.html (accessed 22.10.2025).
9. OECD (2022). The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-evolving-concept-of-market-power-in-the-digital-economy_c384e80f/2cfc4a8-en.pdf (accessed 22.10.2025).
10. OECD (2022). OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-handbook-on-competition-policy-in-the-digital-age_c8c1841b-en.html (accessed 22.10.2025).
11. Franck, J. U., & Peitz, M. (2021). Market Definition in the Platform Economy. *University of Mannheim Discussion Paper*, no. 259. Available at: https://www.wiwi.uni-bonn.de/bgsepapers/boncr/CRCTR224_2021_259v2.pdf (accessed 22.10.2025).
12. Graef, I. (2015). Market Definition and Market Power in Data: The Case of Online Platforms. *World Competition*, 38(4), 473–505. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2657732>
13. Valavi, E., Hestness, J., Iansiti, M. et al. (2021). Time Dependency, Data Flow, and Competitive Advantage. *Harvard Business School, Working Paper 21-099*. Available at: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-099_d8f3ebec-cf7f-4ef0-be4a-adc15cfae0de.pdf (accessed 22.10.2025).
14. Van de Waerdt, P. J. (2023). From Monocle to Spectacles: Competition for Data and "Data Ecosystem Building". *European Competition Journal*, 19(2), 191–225. <https://doi.org/10.1080/17441056.2023.2169366>
15. OECD (2020). Consumer Data Rights and Competition. DAF/COMP (2020)1. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2020\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2020)1/en/pdf) (accessed 22.10.2025).
16. Krämer, J., Senellart, P., & De Streeel, A. (2020). Making Data Portability More Effective for the Digital Economy: Economic Implications and Regulatory Challenges. *Centre on Regulation in Europe (CERRE)*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/352485838_Making_Data_Portability_More_Effective_for_the_Digital_Economy (accessed 22.10.2025).

About the authors

Maria G. Girich, ORCID 0000-0001-8093-2665, Researcher, Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia, girichmari@mail.ru

Antonina D. Levashenko, ORCID 0000-0003-2029-3667, Senior Researcher, Acting Head of Laboratory for the Analysis of Best International Practices, Gaidar Institute for Economic Policy, Moscow, Russia, antonina.lev@gmail.com

Research Support

The article was prepared as part of a study conducted under the state assignment of the Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 22.10.2025, reviewed 03.12.2025, accepted 17.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-38-51

Влияние отдельных мультисенсорных элементов упаковки на потребительское восприятие и конкурентоспособность товара

О. Н. Гутникова^{1*}

¹Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского,
Симферополь, Россия

*vechirko15@mail.ru

Аннотация. В данном исследовании отмечены основные концепции маркетинга, базирующиеся на применении элементов сенсорного восприятия товара в рамках формирования отдельных конкурентных преимуществ. Дана характеристика мультисенсорным элементам упаковки, воспринимаемым потребителем при помощи тактильных ощущений. Целью эксперимента являлось определение влияния мультисенсорных элементов упаковки, определяемых при помощи осязательных рецепторов человека, на общее восприятие дизайна тары и отношения к бренду с позиции его узнаваемости. В ходе эксперимента установлено влияние рельефных элементов, нанесенных на стеклянную тару, позволяющих идентифицировать торговую марку. Установлено положительное влияние дизайнерских решений касательно формы стеклянной тары с напитком на общее решение при оценивании вслепую натурального объекта. Дана оценка влияния визуализации стеклянной тары, в которую разлиты напитки с учетом дизайнерских элементов, определяемых только при использовании органов зрения человека. Проведены расчеты изменения общего отношения восприятия дизайна при условии визуализации объектов испытания. Проведена оценка сенсорной памяти, формирующейся у испытуемых под влиянием мультисенсорных элементов упаковки, определяемых у объекта на этапах тактильного и визуализированного исследования. Установлен уровень качественного запоминания объекта, базирующийся на оценивании памяти, сформированной под влиянием эмоций, полученных в ходе обезличенного и визуализированного испытания. Данное исследование может иметь практическое применение при создании концепции упаковки товара, формировании конкурентных преимуществ бренда.

Ключевые слова: упаковка, тара, сенсоры, тактильные ощущения, тактильный маркетинг, сенсорный маркетинг, потребительское восприятие, конкурентоспособность

Для цитирования: Гутникова О. Н. Влияние отдельных мультисенсорных элементов упаковки на потребительское восприятие и конкурентоспособность товара // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 6. С. 38–51. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-38-51.

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).

© Гутникова О. Н., 2025.

The Influence of Individual Multisensory Packaging Elements on Consumer Perception and Product Competitiveness

O. Gutnikova^{1*}

¹V. I. Vernadsky Crimean Federal University,
Simferopol, Russia

*vechirko15@mail.ru

Abstract. This study outlines key marketing concepts based on the use of sensory elements to develop individual competitive advantages. Multisensory packaging elements perceived by consumers through tactile sensations are characterized. The aim of the experiment was to determine the impact of multisensory packaging elements, determined by human tactile receptors, on the overall perception of container design and brand recognition. The experiment established the influence of embossed elements applied to glass containers, which facilitate brand identification. Design decisions regarding the shape of glass beverage containers were found to have a positive impact on overall judgment during a blind evaluation of a natural object. The impact of visualization of glass beverage containers was assessed, taking into account design elements determined only by human vision. Calculations were made of changes in overall design perception when visualizing the test objects. An assessment was conducted of the sensory memory developed by test subjects under the influence of multisensory packaging elements, determined during tactile and visual testing. The level of qualitative memorization of the object was determined based on the assessment of memory formed under the influence of emotions elicited during an impersonal and visual testing. This study has practical applications in developing product packaging concepts and shaping a brand's competitive advantages.

Keywords: packaging, container, sensors, tactile sensations, tactile marketing, sensory marketing, consumer perception, competitiveness

For citation: Gutnikova, O. (2025). The Influence of Individual Multisensory Packaging Elements on Consumer Perception and Product Competitiveness. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 38–51. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-38-51>

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).

© Gutnikova O., 2025.

Введение

В условиях растущего уровня конкуренции, формирующегося на внутреннем товарном рынке, повышения роли маркетинга в системе товарообращения особую значимость приобретают инновационные инструменты продвижения товара, применение которых обеспечивает подсознательное вли-

яние атрибутов товара на выбор покупателя. Отмечается развитие новых научных направлений в сфере маркетинга, включая такие подвиды нейромаркетинга, как сенсорный маркетинг, тактильный маркетинг, аромомаркетинг, и другие направления, базирующиеся на применении основ нейробиологии, нейрофизиологии и когнитивной психологии. В основу

инструментария нейромаркетинговых технологий заложены исследования, изучающие влияние эмоций, памяти, внимания и других процессов на принятие покупательских решений.

Растет научный интерес к особенностям применения сенсорного маркетинга на практике, многие ученые уделяют особое внимание научным познаниям в области когнитивной сенсорики [1] для формирования эффективных стратегий продвижения товаров, стимулирования покупок при помощи мультисенсорных элементов упаковки, воспринимаемых покупателем с помощью органов чувств [2–4]. Широко используются базовые аспекты сенсорного маркетинга, рассмотренные в трудах основоположника учений, датского маркетолога Мартина Линдстрёма, определившего степень влияния воздействия инструментов сенсорного маркетинга на разные органы чувств, выражающиеся в увеличении желания совершить покупку [5].

На фоне особого научного интереса к мультидисциплинарным исследованиям, проходящим на стыке гуманитарных и естественных наук, в экономической практике наращивается опыт применения инструментов брендинга, создания узнаваемости торговой марки с использованием элементов упаковки, воспринимаемых не только визуально. Производители формируют собственный бренд, включающий атрибутику, воспринимаемую при помощи осязательной системы покупателя, закладывая тем самым тактильную память, которая содержит мультимодальную информацию, способную при повторении актов покупки «напомнить» покупателю о предшествующем опыте контакта с данным товаром (объектом покупки).

Учеными доказано, что сенсорная тактильная память [6] базируется на эмоциях, которые в перспективе могут оказывать неосознанное влияние на потребительский выбор. Особенности товара, воспринимаемые при помощи осязательных сенсоров, часто используются как элементы атрибутики упаковки, ими выступают объемные рельефные изображения и надписи, включая фирменные знаки, лого-

типы и названия. Широкое распространение отмечается в отношении уникальных поверхностей упаковочных материалов, нестандартной формы тары и упаковки [7].

Цель применения подобных маркетинговых подходов заключается в нескольких аспектах. С одной стороны, формируется узнаваемость бренда, выделяющая товар среди аналогов. С другой стороны, использование фирменной (брендированной) упаковки является определенным гарантом снижения числа фальсификаций. При этом есть и третья сторона в данной маркетинговой практике, которая способствует формированию у потребителя сенсорной памяти, обусловленной скоростью запоминания, превышающей визуальную память [8], а также подсознательно выступающей стимулом, который всплывает в памяти человека, имевшего опыт контакта с данным товаром.

Учитывая ряд научных исследований, посвященных изучению влияния упаковки товара на потребительский выбор, целью данной статьи стал аспект доказательства наличия выраженного эффекта влияния мультисенсорных элементов упаковки на потребительское восприятие и доказательства гипотезы, согласно которой потребитель выражает более позитивные эмоции при контакте с фирменной (брендированной) упаковкой товара. В качестве метода научного познания, для доказательства гипотезы исследования был проведен эксперимент, в котором испытуемым предлагалось оценить стеклянную тару с напитками, используя при этом осязательные сенсоры. В качестве объектов исследования были выбраны стеклянные бутылки с минеральной водой, широко представленные в торговой сети. Результаты исследования могут иметь научный интерес для производителей, ориентирующих систему продвижения на использование товарной атрибутики, специалистов в сфере нейромаркетинговых технологий, ученых, исследования которых затрагивают аспекты сенсорного маркетинга, брендинга и других инновационных направлений в экономике.

Обзор литературы

Междисциплинарные исследования, проводимые на стыке классических и инновационных направлений науки, являются не только сферами особых интересов отечественных и зарубежных ученых, но и малоизученными, а также спорными аспектами доказательной базы. Проведенные эксперименты с использованием натуральных образцов, результаты, базирующиеся на применении авторских методик, достаточно ограничены, что придает подобным исследованиям особую актуальность. Среди тех немногих трудов, в которых отражаются результаты оценки мультисенсорных элементов упаковки, определение степени их влияния на восприятие и узнаваемость бренда, можно отметить исследования О. Б. Ярош [4], Р. Аткинсона [6], Е. Д. Коробкиной [7], Д. Канемана [8], С. Чжена [9], Н. Н. Кальковой [10]. Однако эти исследования отражают больше теоретические аспекты построения методологий оценки восприятия потребителем товара через упаковку, тогда как практические результаты, полученные опытным путем, всё еще ограничены и субъективны. Как итог, слабая проработанность данного направления исследований актуализирует выбранную тематику и придает практический интерес использованной авторской методологии.

Характеристика объектов исследования

Современная система продвижения товаров базируется на использовании различных концепций маркетинга. Не последнее место среди них отводится концепциям с использованием инструментов сенсорного восприятия товара. К таким концепциям можно отнести визуальный маркетинг, аудиобрендинг, аромаркетинг, сэмплинг (с применением элементов дегустации) и тактильный маркетинг. Многие из концепций ориентированы на формирование у потребителя положительных эмо-

ций при восприятии тары и упаковки как атрибутики товаров и элементов бренда. В данном продвижении особая роль отводится мультисенсорным элементам упаковки.

Мультисенсорные элементы упаковки представляют собой ее отдельные атрибуты, которые воспринимаются потребителем через сенсорную систему, за счет органов чувств, способствующих восприятию информации. Контакт покупателя с упаковкой товара, восприятие им ее отдельных элементов позволяет сформировать коммуникационную связь, базирующуюся на положительном отношении к производителю (торговой марке). В процессе выбора товара покупатель использует все органы чувств, позволяющие ему получить информацию о товаре. С этой целью маркетологи применяют разные подходы к созданию такого товарного предложения, которое бы выделяло их товар среди аналогов. В большей части маркетинговые инструменты охватывают визуально воспринимаемые элементы упаковки, включая дизайнерские цветовые решения, изображения логотипов, товарных знаков, формы и текстуры [9]. Однако последние научные исследования показывают, что информация о контакте с товаром и его упаковкой может сохраниться в долгосрочной памяти, если восприятие происходит с использованием сразу нескольких органов чувств [10].

Так, визуальный контакт с товаром может быть усилен в отношении запоминания этого факта при условии дополнения восприятия тактильными ощущениями, вследствие которых оценивается не только внешний вид упаковки с товаром, но и ее отдельные элементы, более точно определяющие покупателю характеристики товара, идентификационные признаки производителя, размерные и другие характеристики объекта покупки. Отметим, что тактильные ощущения напрямую связаны с лимбической системой мозга – областью, отвечающей за эмоции и формирование воспоминаний [11].

Использование тактильной (осязательной) памяти как инструмента в сенсорном маркетинге направлено на формирование





восприятия при помощи ощущения объекта покупки, в некоторой степени оценивание его качественных характеристик. Такую практику сейчас широко используют производители напитков, применяя в качестве упаковки фирменную (брендированную) тару, которая является носителем информации не только о товаре, но и выступает идентифицирующим элементом торговой марки. Такая тара, как показывает практика, изготавливается на заказ, ее дизайн содержит уникальные атрибуты, отличающие упаковку

от других аналогов. Продукция в такой таре воспринимается как оригинальная, а сам производитель (бренд) – как гарантирующий качество предложения.

Для проверки восприятия потребителем отдельных мультисенсорных элементов упаковки с использованием тактильных ощущений, базируясь на нейромаркетинговых методах оценки памяти и узнаваемости, был сформирован комплект натуральных образцов, состоящий из пяти напитков, характеристика которых представлена в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика объектов исследования

Table 1. Characteristics of research objects

Торговая марка Trademark	Производитель Manufacturer	Вид тары Type of container	Вид напитка Type of drink	Цена, руб.* Price, rub.	Внешний вид Appearance
Воржomi («Боржоми»)	IDS Vorjomi Georgia, г. Боржоми, Грузия	Стекло, 0,5 литра	Вода минеральная, природная, лечебно-столовая питьевая, газированная	164,99	
«Крымская»	АО ПБК «Крым», г. Симферополь, Республика Крым, Россия	Стекло, 0,5 литра	Вода минеральная, природная, лечебно-столовая питьевая, газированная	114,99	
«Мтаби»	Водная компания «Старый источник», Россия	Стекло, 0,45 литра	Вода минеральная, природная, лечебно-столовая питьевая, газированная	93,99	
«Нарзан»	«Нарзан», г. Кисловодск, Россия	Стекло, 0,5 литра	Вода минеральная, природная, лечебно-столовая питьевая, газированная	96,00	
«Эссентуки № 4»	ООО «Эссентукский завод минеральных вод на КМВ», г. Эссентуки, Россия	Стекло, 0,45 литра	Вода минеральная природная лечебно-столовая питьевая, газированная	77,0	

* Указаны цены, установленные в розничной торговой сети г. Симферополя на 01.09.2025.

В качестве объектов исследования выступили пять торговых марок минеральной лечебно-столовой воды, разлитые в стеклянную тару номинальным объемом 0,45–0,5 литра. Три объекта из пяти были разлиты в фирменную (брендированную) тару, имеющую на поверхности тактильно осязаемые идентификационные элементы, представляющие собой рельефные изображения логотипа и названия. В фирменную тару были разлиты напитки ТМ «Боржоми», «Крымская» и «Нарзан». Напитки ТМ «Мтаби» и «Ессентуки №4» были разлиты в классическую стеклянную тару, в которой элементы маркировки и товарной информации могли идентифицироваться только при помощи визуального восприятия объекта.

Методика и показатели для проведения оценки

Для проведения эксперимента была сформирована группа подготовленных испытуемых, состоящая из семи человек, в кото-

рую вошли студенты Института экономики и управления, а также представители профессорско-педагогического состава. Для чистоты эксперимента участникам была предоставлена возможность оценить упаковку с позиции восприятия ее формы и других мультисенсорных элементов с использованием только тактильных чувств. Каждый из участников оценивал стеклянную тару при помощи осязательных рецепторов – путем считывания информации, получаемой в процессе тактильного контакта с ее поверхностью. Участникам было предложено оценить у каждого объекта удобство расположения стеклянной тары непосредственно в ладони, попробовать идентифицировать торговую марку, а также оценить оригинальность решений касательно формы бутылки с напитком. По итогам было предложено выставить каждому дизайну упаковки и идентифицирующим элементам баллы по шкале в пределах от 1 до 5 (табл. 2).

В ходе эксперимента подготовленным испытуемым поочередно в случайном порядке

Таблица 2. Рекомендованная шкала для балльной оценки упаковки товара при помощи осязательных рецепторов

Table 2. Recommended scale for evaluating product packaging using tactile receptors

Количество баллов <i>Number of points</i>	Характеристика <i>Characteristic</i>	Примечания <i>Notes</i>
5 баллов	Оцениваемый показатель в полной степени формирует положительное восприятие объекта исследования	Оцениваемые элементы тары и упаковки не вызывают негативного диссонанса
4 балла	Оцениваемый показатель в достаточной степени формирует положительное восприятие объекта исследования	Отмечаются элементы в таре и упаковке, осязание которых незначительно отражается на положительном восприятии
3 балла	Оцениваемый показатель только частично формирует положительное восприятие объекта исследования	Отмечаются элементы в таре и упаковке, осязание которых значительно отражается на положительном восприятии
2 балла	Оцениваемый показатель в большей степени негативно воспринимается испытуемым, положительный эффект минимален	Оцениваемые элементы тары и упаковки при тактильном контакте слабо осязаются и почти не формируют положительных эмоций
1 балл	Оцениваемый показатель не имеет положительного влияния на эмоции, испытуемый остается «равнодушным» после контакта с объектом	Оцениваемые элементы тары не идентифицируются, положительные эмоции во время контакта полностью отсутствуют

предлагалось вслепую оценить стеклянную тару, которая размещалась в ладони. При помощи пальцев рук и ладоней испытатели считывали информацию об объекте, запоминая свои эмоции. После контакта со всеми образцами они вслух озвучивали балльную оценку по установленным показателям для каждого объекта.

На втором этапе эксперимента испытателям предлагалось визуально оценить объекты исследования в течение трех секунд, после чего перечислить торговые марки по мере их воспоминания. По итогам визуализированного контакта с объектами испытателями также выставлялись баллы за дизайн упаковки и другие мультисенсорные элементы. По обобщенным результатам проводилась оценка восприятия потребителем упаковки товара под влиянием содержащихся мультисенсорных элементов.

Результаты исследования

Результаты эксперимента были систематизированы и приведены к среднеарифме-

тическому значению, как это наглядно видно из таблицы 3.

В ходе исследования было установлено, что стеклянная тара, содержащая на поверхности мультисенсорные элементы, определяемые при помощи тактильных ощущений, воспринималась испытателями более позитивно. В случае с напитками «Крымская» и «Нарзан» торговые марки объектов исследования были идентифицированы всеми участниками эксперимента. Этому способствовали размещенные на таре рельефные надписи, отражающие название бренда, легко считываемые кончиками пальцев при тактильном контакте.

Объект исследования – стеклянную тару с напитком ТМ «Боржоми» идентифицировали 6 из 7 участников эксперимента. Идентификационным признаком бренда у данного объекта выступал рельефный логотип производителя, который при помощи сенсорной памяти смогли распознать только те участники эксперимента, которые ранее имели опыт контакта с данной торговой маркой.

Таблица 3. Результаты обезличенного исследования*

Table 3. Results of the anonymized study

Показатели <i>Indicators</i>	Торговая марка <i>Brand name</i>				
	«Боржоми» <i>Borjomi</i>	«Крымская» <i>Crimean</i>	«Мтаби» <i>Mtabi</i>	«Нарзан» <i>Narzan</i>	«Эссендуки № 4» <i>Essentuki no. 4</i>
Среднее время контакта с образцом, сек	46,4	51,3	103,7	40,2	104,1
Идентификация торговой марки, %	85,7	100,0	0,0	100,0	0,0
Средняя оценка удобства расположения тары в ладони, баллы	4,86	4,43	2,43	4,14	2,43
Средняя оценка формы стеклянной бутылки, баллы	4,57	4,43	3,0	4,0	3,0
Балльная оценка дизайна упаковки, баллы**	4,86	4,86	2,86	4,57	2,86

* Очередность контакта с объектом исследования для испытателей менялась в случайном порядке.

** Оценивание дизайна упаковки проводилось вслепую, по результатам тактильного контакта с объектом исследования.

Торговые марки, которые не имели на поверхности тары рельефных элементов товарной информации, испыталителями, принявшими участие в эксперименте, определены не были. Стоит отметить, что по напиткам без осязаемых вслепую элементов идентификации временной контакт с тарой увеличивался в целом на 50–55%.

По результатам эксперимента также было отмечено, что у испыталителей более эмоциональные ощущения возникали при тактильном контакте с тарой, имеющей уникальную, нестандартную форму, а также тарой, которая более полно охватывалась ладонью в месте фиксации объекта.

После эксперимента вслепую испыталителям было предложено оценить визуально объекты исследования. Визуальный контакт имел ограниченный предел во времени, который длился три секунды. После визуализированной части эксперимента испыталителям

было предложено оценить дизайн тары с напитком, учитывая уже те мультисенсорные элементы упаковки, которые определяются только при помощи зрения. Оценивание охватывало восприятие цвета стекла, использованного для тары, контрастность этикетки и читабельность основной информации.

По итогам кратковременного визуализированного контакта с объектами исследования испыталителям также было предложено выставить баллы за дизайн упаковки по шкале от 1 до 5 баллов. Полученные результаты представлены в таблице 4.

В ходе второго этапа эксперимента было установлено, что объекты, разлитые в стеклянную тару белого цвета, потеряли балльную оценку в пределах 6–11%. Напитки, разлитые в тару зеленого цвета, наоборот, смогли увеличить балльную оценку на 5–6%. Также отметим, что у испыталителей не вызвало

Таблица 4. Результаты визуализированного исследования

Table 4. Results of the visualized study

Показатели <i>Indicators</i>	Торговая марка <i>Brand name</i>				
	«Боржоми» <i>Borjomi</i>	«Крымская» <i>Crimean</i>	«Мтаби» <i>Mtabi</i>	«Нарзан» <i>Narzan</i>	«Эссентуки № 4» <i>Essentuki no. 4</i>
Балльная оценка дизайна упаковки при помощи тактильных ощущений, баллы	4,86	4,86	2,86	4,57	2,86
Балльная оценка дизайна упаковки при визуализированном контакте, баллы	4,57	4,57	2,57	4,86	3,0
Уровень изменения средней балльной оценки дизайна упаковки, %	-6,0	-6,0	-11,0	+6,0	+5,0
Средняя оценка дизайна тары, баллы	4,72	4,72	2,72	4,72	2,93

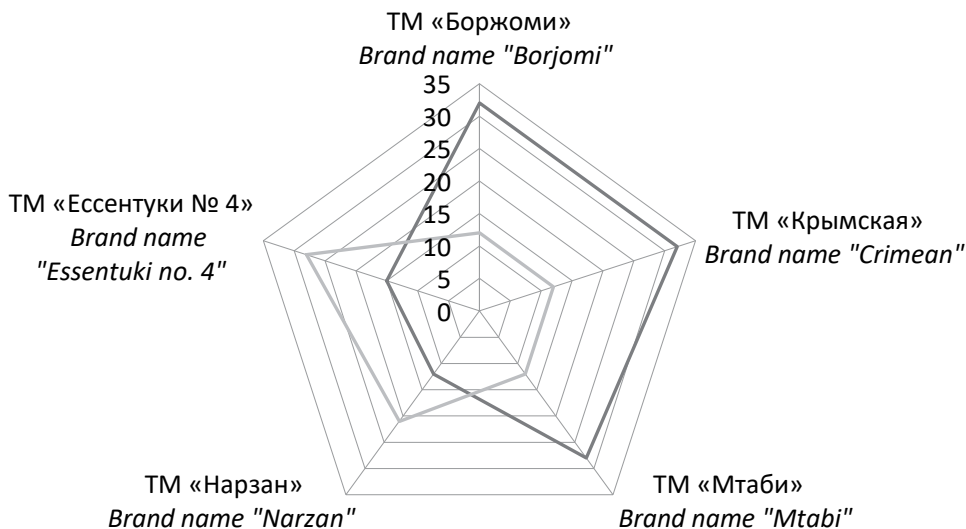
сложности выставление баллов по тем объектам, которые они идентифицировали на этапе тактильного восприятия элементов тары и идентификации объектов вслепую.

В целом по итогам двух этапов эксперимента были получены результаты, графическая интерпретация которых приведена на рисунке 1.

Учитывая данные оценивания восприятия элементов тары с напитком, было установлено, что наивысшие баллы по результатам двух этапов эксперимента получили те напитки, которые были разлиты в фирменную тару, имеющую на поверхности рельефные элементы товарной информации, идентифицируемые при тактильном контакте. У этих напитков испытуемыми была отмечена самая приемлемая форма бутылки, удобно размещающаяся в ладони потребителя. Дизайнерские решения, выделяющие ее среди других товаров

аналогов, сформировали позитивное отношение к бренду, которое сохранилось при визуальном контакте с объектом исследования и выставлении баллов по общему восприятию дизайна упаковки.

После эксперимента испытуемым было предложено назвать пять торговых марок с напитками, упаковку которых они оценивали. По итогам все семь испытуемых в числе первых трех объектов назвали торговые марки, которые были идентифицированы вслепую. С двумя другими объектами исследования, оценивание которых продлилось только три секунды при визуальном контакте, ситуация сложилась неоднозначная. Торговую марку «Ессентуки №4» назвали только шесть из семи испытуемых, при этом только двое указали номер (№4), который является элементом названия напитка. ТМ «Мтаби» назвали пять из семи испытуемых, при этом двое



- Балльная оценка дизайна упаковки при помощи тактильных ощущений, баллы
Scoring of packaging design using tactile sensations, points
- Балльная оценка дизайна упаковки при визуализированном контакте, баллы
Scoring of packaging design for visual contact, points

Рис. 1. Графическая интерпретация результатов балльной оценки дизайна упаковки минеральной воды

Fig. 1. Graphic interpretation of the results of the scoring of the design of mineral water packaging

из них воспроизвели название с ошибками (табл. 5).

Полученные результаты дают возможность утверждать, что при кратковременном, ограниченном визуальном контакте с объектом у потенциального потребителя на длительное время сохраняется только часть «считанной» информации. Усиление восприятия и формирование знания об объекте, с которым был контакт, происходит при предоставлении возможности считывания информации с использованием осязательных сенсоров. Потребитель более точно воспринимает информацию об объектах, которые смог идентифицировать без визуального восприятия. Также имеет место влияние отдельных мультисенсорных элементов упаковки, таких как рельефные названия и лого-

типы, нестандартные формы и другие решения, определяемые при помощи тактильных ощущений. Отличие упаковки от стандартных решений, удобство ее применения во время тактильного контакта создают положительное эмоциональное восприятие у потребителя к самому бренду, при этом мнение значительно не меняется при дальнейшем контакте уже с задействованием органов зрения и других сенсоров.

Также отметим, что после визуализации объекта испытания длительность сохранения знаний об информации усиливается памятью, сформированной при раннем опыте взаимодействия. Так, узнаваемость, а также скорость воспоминания об объектах усиливалась по тем торговым маркам, которые потребитель знал ранее или имел опыт их

Таблица 5. Результаты проверки памяти об объекте, формируемой при контакте с объектами исследования

Table 5. Results of testing the memory of an object formed upon contact with research objects

Показатели <i>Indicators</i>	Торговая марка <i>Brand name</i>				
	«Боржоми» <i>Borjomi</i>	«Крымская» <i>Crimean</i>	«Мтаби» <i>Mtabi</i>	«Нарзан» <i>Narzan</i>	«Эссендуки № 4» <i>Essentuki no. 4</i>
Количество испытуемых, указавших первым объектом исследования, ед.	3	2	0	2	0
Количество испытуемых, указавших вторым объектом	4	2	0	1	0
Количество испытуемых, указавших третьим объектом	0	3	0	4	0
Количество испытуемых, указавших четвертым объектом*	0	0	1	0	5
Количество испытуемых, указавших пятым объектом*	0	0	4	0	1
Всего испытуемых, отметивших торговую марку, ед.	7	7	5	7	6
Уровень запоминания, %	100,0	100,0	71,4	100,0	85,7
Качество запоминания объекта, %	88,6	77,1	17,1	74,3	31,4

* При определении четвертого и пятого объектов исследования у нескольких испытуемых возникли проблемы с воспроизведением, и их ответы не были учтены при подсчете.

потребления. В этом случае мы провели оценку качества запоминания объекта, используя следующую формулу:

$$K = \frac{(n1 \cdot 100) + (n2 \cdot 80) + (n3 \cdot 60) + (n4 \cdot 40) + (n5 \cdot 20)}{a},$$

где K – качество запоминания объекта, %;
 $n1, \dots, n5$ – очередность, в которой был указан этот объект испыталем;
 a – количество испыталем, принявших участие в эксперименте.

В качестве рейтинговых коэффициентов учитывалось установленное значение, градация которого находилась в пределах от 100 до 20 в зависимости от очередности озвучивания испыталем торговых марок, которые они запомнили в ходе проведенного эксперимента. Так, для объекта, который был назван первым, рейтинговый коэффициент составил 100, для второго 80, для третьего, соответственно, 60 и т. д.

По итогам исследования качества запоминания объекта было установлено, что наиболее приоритетной и запоминающейся торговой маркой оказалась минеральная вода «Боржоми» – уровень запоминания объекта составил 88,6%. По аналогии ТМ «Крымская» набрала 77,1%, ТМ «Нарзан» – 74,3%. Аутсайдером в эксперименте оказалась ТМ «Мтаби» – качество запоминания объекта составило только 17,1%. Причиной такого низкого результата можно считать сложность идентификации напитка с использованием только тактильных ощущений, а также меньшую узнаваемость самого бренда, обусловленную отсутствием у ряда потребителей опыта ее покупки.

Также отметим, что испыталем, принявшие участие в эксперименте, при обсуждении своих эмоций отметили особое положительное отношение к таре, которая имела меньший диаметр и более удобно располагалась в ладони. Так, объект исследования ТМ «Боржоми» отметили как самый удобный благодаря наличию в бутылке «пояса», диаметр кото-

рого составлял 6,2 см. В этом месте ладонь испыталем максимально охватывала диаметр бутылки, тем самым более прочно располагалась при совершении манипуляций с наклоном. У тары с напитком ТМ «Крымская», имеющей сглаженную конусообразную форму, испыталем отметили в качестве аспекта, положительно влияющего на эмоции, возможность фиксации ладони с полным охватом диаметра бутылки в месте, близком к горлышку тары. Этот элемент формы позволял прочно охватить бутылку всем испыталем с разными размерами ладони. К классическим формам бутылок, не имеющим в дизайне решений, позволяющим за счет внешнего вида выделяться из товаров-аналогов, большинство испыталем остались равнодушны. На этапах оценивания вслепую и при визуализации внешнего вида формы тары этих брендов не вызывали положительных эмоций.

Благодаря тактильному контакту с формой стеклянной тары, подвергнутой испытанию, было определено, что эргономичность упаковки, обусловленная ее антропометрическими свойствами, повышающими удобство пользования для потребителей разных возрастных групп, имеет особое значение при эксплуатации товаров. Так, для напитков, потребление которых требует манипуляций с тарой путем ее наклона, эргономичность упаковки, позволяющая более прочно размещать ее в ладони, является одним из приоритетных мультисенсорных элементов, позитивно воспринимаемых в условиях отсутствия визуального контакта с объектом.

Стоит также отметить, что особую значимость упаковка и тара с мультисенсорными элементами приобретают в условиях необходимости идентификации товара для людей с ограниченными возможностями. Исключение для отдельных потребителей возможности визуального восприятия объекта покупки вследствие нарушения функций зрения ведет к необходимости расширения спектра нанесенных на упаковку элементов, считывание которых при помощи осязательных сенсоров

облегчает выбор для указанной категории покупателей. Это не только влияет на рост продаж, но и формирует определенный рейтинг производителя, учитывающего в своей системе продвижения особенности всех потребителей, что, в свою очередь, может рассматриваться как конкурентное преимущество товара.

Заключение

В ходе проведенного исследования было установлено, что при создании системы продвижения и формировании конкурентных преимуществ нередко используются инновационные подходы, базирующейся на концепции применения инструментов сенсорного маркетинга, рассмотренного рядом ученых как способ формирования приятных ассоциаций с брендом в момент его покупки [11, 12]. Особую роль в продвижении приобретает использование в качестве тары фирменной (брендированной) упаковки, снабженной мультисенсорными элементами, определяемыми потребителем при помощи осязательных сенсоров. Тактильное восприятие рельефных надписей и товарных знаков (логотипов), а также индивидуальные решения относительно формы тары создают у потенциального потребите-

ля положительные эмоции, отражающиеся на общем восприятии бренда. При наличии легко идентифицируемых элементов упаковки потребитель более высоко оценивает сам дизайн тары, а при необходимости воссоздания в памяти тех объектов, с которыми имел тактильный и визуальный контакт, более легко воспроизводит в памяти их названия и характеристики товара. Современные решения в области упаковки [13] позволяют производителю создавать такие решения, которые воспринимаются потребителем одновременно с использованием разных сенсоров, что оказывает влияние на долгосрочную память об объекте, формируя у него образ товара, с которым был контакт [14]. При условии известности бренда, который обеспечен мультисенсорными элементами, выступающими гарантами подлинности товара, формируется высокий уровень позитивного отношения к торговой марке, повышается эффективность реализации концепций продвижения товара, приобретаются отдельные конкурентные преимущества [15]. Применение на практике авторских методологий оценки товара для определения его конкурентоспособности на товарном рынке обуславливается адаптивностью применимых методик и доступностью необходимого инструментария [16].

Список литературы

1. Гутникова О.Н. Адаптация методов сенсорной оценки под когнитивные технологии // Контроль качества продукции. 2024. № 10. С. 48–51. EDN: IFMPCM.
2. Киселев В.М., Плющева Л.В. Тактильные каналы маркетинговых коммуникаций в экономической сфере // Инновации и инвестиции. 2016. № 11. С. 199–204. EDN: BBSZEE.
3. Faggi, L., Betti, A. Zanca, D. et al. (2023). Local Propagation of Visual Stimuli in Focus of Attention. *Neurocomputing*, 560, article 126775. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2023.126775>
4. Ярош О.Б. Визуальный нейромаркетинг: методология исследования и инструменты // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Биология. Химия. 2019. Т. 4. №5 (71). С. 233–247. EDN: EAGSMP.
5. Грибанова А.Д., Кравченко А.В. Сенсорный маркетинг: перспективы развития в России // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». 2015. № 2. С. 169–174. EDN: VROZYN.
6. Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1971). The Control of Short-Term Memory. *Scientific American*, 225(2), 82–91. URL: <http://www.jstor.org/stable/24922803> (дата обращения: 10.09.2025).

7. Коробкина Е.Д. Психология брендинга: как маркетологи используют органы чувств // Молодой ученый. 2024. № 17 (516). С. 215–128. EDN: BEVCAR.
8. Kahneman D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux Publ.
9. Чжен С. Влияние цвета упаковки товара на эффективность маркетинговых коммуникаций // Grand Altai Research & Education. 2017. № 1. С. 18–21. EDN: YRDPDR.
10. Калькова Н.Н. Исследование визуального внимания потребителей к атрибутам упаковки на подсознательном уровне с использованием модели ИТТ1: нейромаркетинговый подход // Маркетинг в России и за рубежом. 2025. № 1. С. 3–11. EDN: VMSPDU.
11. Тактильный маркетинг: как текстура упаковки влияет на восприятие продукта [Электронный ресурс] // NiagaraPack. 31.03.2025. URL: <https://niagarapack.com/blog/tpost/pn759ylim1-taktilnii-marketing-kak-tekstura-upakovk> (дата обращения: 10.09.2025).
12. Магомедмирзоева Д.Я., Семилетова Я.И., Разванова Р.Ш. Сенсорный маркетинг как эффективный инструмент успешных продаж // Вестник науки. 2021. Т. 3. № 10 (43). С. 78–83. EDN: AZTGSM.
13. Зыков С.А. Основные тенденции развития упаковочного рынка. Упаковка, как инструмент продвижения товара // Пищевая индустрия. 2019. № 23. С. 40–44. EDN: SHFVIM.
14. Сагдеева Н.В. Сенсорный маркетинг как эффективный способ успешных продаж // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 10. С. 63–66. EDN: RVHGNF.
15. Дробышева Е.А. Институциональный метод формирования мультисенсорного бренда // Креативная экономика. 2012. № 3 (63). С. 27–33. EDN: OPGJEL.
16. Гутникова О.Н. Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных грязей в рамках импортозамещения // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 14–27. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27.

Сведения об авторе

Гутникова Ольга Николаевна, ORCID 0000-0003-2030-4178, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Россия, vechirko15@mail.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 21.10.2025, рассмотрена 25.11.2025, принята 19.12.2025

References

1. Gutnikova, O. N. (2024). Adaptation of Sensory Assessment Methods to Cognitive Technologies in Marketing. *Production Quality Control*, 10, 48–51. <https://elibrary.ru/ifmpcm>
2. Kiselev, V. M., & Plyushcheva, L. V. (2016). Tactile Channels of Marketing Communications in the Economic Sphere. *Innovations and investments*, 11, 199–204. <https://elibrary.ru/bbszee>
3. Faggi, L., Betti, A., Zanca, D. et al. (2023). Local Propagation of Visual Stimuli in Focus of Attention. *Neurocomputing*, 560, article 126775. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2023.126775>
4. Yarosh, O. B. (2019). Visual Neuromarketing: Research Methodology and Instruments. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Biologiya. Khimiya*, 4(5), 233–247. <https://elibrary.ru/eagsmp>
5. Gribanova, A. D., & Kravchenko, A. V. (2015). *Sensornyi marketing: perspektivy razvitiya v Rossii* [Sensory Marketing: Development Prospects in Russia] (pp. 169–174). In: *Ekonomika Rossii*

v XXI veke: sbornik nauchnykh trudov XII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «*Ekonomicheskie nauki i prikladnye issledovaniya*», vol. 2. <https://elibrary.ru/vrozyn>

6. Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1971). The Control of Short-Term Memory. *Scientific American*, 225(2), 82–91. Available at: <http://www.jstor.org/stable/24922803> (accessed 10.09.2025).
7. Korobkina, E. D., & Chernysheva, A. M. (2024). *Psikhologiya brendinga: kak marketologi ispol'zuyut organy chuvstv* [The Psychology of Branding: How Marketers Use the Senses]. *Molodoi uchenyi*, 17(516), 215–128. <https://elibrary.ru/bevcar>
8. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux Publ.
9. Zheng, S. (2017). *Vliyaniye tsveta upakovki tovara na effektivnost' marketingovykh kommunikatsii* [The Influence of Product Packaging Color on the Effectiveness of Marketing Communications]. *Grand Altai Research & Education*, 1, 18–21. <https://elibrary.ru/yrdpdr>
10. Kalkova, N. N. (2025). Investigation of Consumers' Visual Attention to Packaging Attributes on a Subconscious Level Using the ITTI Model: A Neuromarketing Approach. *Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 1, 3–11. <https://elibrary.ru/vmospou>
11. NiagaraPack (2025). *Taktil'nyi marketing: kak tekstura upakovki vliyaet na vospriyatie produkta* [Tactile Marketing: How Packaging Texture Affects Product Perception]. Available at: <https://niagarapack.com/blog/tpost/pn759ylim1-taktilnii-marketing-kak-tekstura-upakovk> (accessed 10.09.2025).
12. Magomedmirzoeva, D. Ya., Semiletova, Ya. I., & Razvanova, R. Sh. (2021). Sensory Marketing as an Effective Tool for Successful Sales. *Vestnik nauki*, 3(10), 78–83. <https://elibrary.ru/aztgsm>
13. Zykov, S. A. (2019). *Osnovnye tendentsii razvitiya upakovochnogo rynka. Upakovka, kak instrument prodvizheniya tovara* [Main Trends in the Development of the Packaging Market. Packaging as a Tool for Product Promotion]. *Pishchevaya industriya*, 23, 40–44. <https://elibrary.ru/shfvim>
14. Sagdeeva, N. V. (2014). *Sensornyi marketing kak effektivnyi sposob uspeshnykh prodazh* [Sensory Marketing as an Effective Way of Successful Sales]. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendentsii i perspektiv razvitiya*, 10, 63–66. <https://elibrary.ru/rvhgnf>
15. Drobysheva, E. A. (2012). Institutional Approach of Multisensory Brand Development. *Journal of Creative Economy*, 3(63), 27–33. <https://elibrary.ru/opgjel>
16. Gutnikova, O. N. (2025). Assessment of the Competitiveness of Crimean Cosmetics Based on Therapeutic Mud in the Framework of Import Substitution. *Journal of Modern Competition*, 19(4), 14–27. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27>

About the author

Olga N. Gutnikova, ORCID 0000-0003-2030-4178, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Marketing, Trade and Customs Affairs Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, vechirko15@mail.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 21.10.2025, reviewed 25.11.2025, accepted 19.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75

Управление репутационными рисками: стратегический подход в условиях неопределенности

А. А. Сафина^{1*}, Х. А. Павлова¹, И. И. Галямов²

¹Казанский федеральный университет, Казань, Россия

²ООО «Позитив Консалтинг», Казань, Россия

*13vvka@mail.ru

Аннотация. Данная статья посвящена анализу репутационных рисков и комплексному управлению репутационными рисками компании. В ней представлен обзор исследований в области корпоративной репутации и управления репутационными рисками. Авторами описаны основные этапы процесса оценки репутационных рисков, особенности разработки профиля риска, систематизированы факторы, определяющие профиль репутационных рисков и стратегии митигации репутационных рисков, а также инструменты мониторинга и особенности управления репутационными кризисами. В статье оценен репутационный капитал консалтинговой компании ООО «Позитив Консалтинг» методом чистой дисконтированной стоимости и оценена эффективность инвестиций в репутационный капитал компании. Основой методологии является двухпараметрический анализ чувствительности проекта. Уникальная методология предоставляет точную аналитику и рекомендации, помогая принимать обоснованные решения для улучшения корпоративной репутации и защиты имиджа компании в условиях современного информационного общества. При изменении анализируемых ключевых параметров (объема и цены) в матрице чувствительности проекта меняется чистая дисконтированная стоимость. Точкой отсчета в матрице чувствительности является 100% объема и цены (реальное состояние). При изменении результирующих показателей на 10, 20, 30% и т. д. изменяется и стоимость бизнеса (репутационный капитал). Применение финансовых инструментов и анализа чувствительности дает руководству понимание, до каких реальных пределов возможно безопасно снижать либо повышать цену продукции (услуг) и объемов производства, сохраняя финансовую устойчивость и рентабельность бизнеса.

Ключевые слова: управление репутационными рисками, оценка рисков, митигация рисков, мониторинг репутации, кризисное управление репутацией, репутационный капитал, стейкхолдеры, управление репутационным капиталом, репутация

Для цитирования: Сафина А. А., Павлова Х. А., Галямов И. И. Управление репутационными рисками: стратегический подход в условиях неопределенности // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 52–75. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75.

© Сафина А. А.,
Павлова Х. А.,
Галямов И. И.,
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).

Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty

A. Safina^{1*}, Kh. Pavlova¹, I. Galiamov²

¹Kazan Federal University, Kazan, Russia

²Positiv Consulting LLC, Kazan, Russia

*13vvka@mail.ru

Abstract. This article is dedicated to the analysis of reputational risks and comprehensive management of a company's reputational risks. The presented paper provides an overview of research in the field of corporate reputation and reputational risk management. The authors detail the main stages of the reputational risk assessment process, features of risk profile development, systematize the factors determining the reputational risk profile and mitigation strategies, as well as monitoring tools and the peculiarities of managing reputational crises. In this study, the reputational capital of the consulting firm Positive Consulting LLC was evaluated using the net present value method, and the effectiveness of investments in the company's reputational capital was assessed. The core of the approach involves discounting the cash flow from investments in reputational capital, followed by the creation of a sensitivity analysis matrix based on two parameters: the volume of goods or services produced and the price. At an equilibrium revenue level – i. e., with unchanged prices and production volumes – the additional revenue generated as a result of investments in reputational capital is considered. Reputational capital provides high returns. The research presents a unique methodology that offers precise analytics and recommendations, aiding in making informed and justified decisions to improve corporate reputation and protect the company's image in the context of modern information society. Through multi-parameter sensitivity analysis, the decline of key indicators affecting revenue is examined alongside reputational risks. The focus is on defining risk threshold values, i. e., establishing the permissible limits of reputational risk, the exceeding of which threatens the company or project. The consulting agency Positive Consulting LLC applied this methodology to reassess its approach to reputational risk management, which subsequently allowed for cost reduction, increased profitability, and enhanced business stability. The results convincingly demonstrate that the developed approach deserves broad implementation in corporate governance and risk management practices. Based on the conducted research, it is concluded that there are limits to the reduction of key indicators (price and production volume) that influence reputational capital.

Keywords: reputational risk management, risk assessment, risk mitigation, reputation monitoring, crisis reputation management, reputational capital, stakeholders, reputational capital management, reputation

For citation: Safina, A., Pavlova, Kh., & Galiamov, I. (2025). Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 52–75. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75>

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).

© Safina A., Pavlova Kh., Galiamov I., 2025.

Введение

В последние годы в экономической науке уделяется повышенное внимание вопросу взаимосвязи репутационных рисков и инвестиционного анализа. Проблема оценки репутационных рисков приобрела особую актуальность в условиях современной экономики, где репутация компании является одним из ключевых факторов, определяющих ее рыночную стоимость и конкурентоспособность. В условиях глобализации и активного использования социальных медиа репутационные риски значительно возросли, становясь одним из главных вызовов для современного бизнеса. Репутация организации – это совокупность восприятий, оценок и ожиданий, формируемых различными заинтересованными сторонами (stakeholders) – клиентами, партнерами, инвесторами, сотрудниками, общественностью и государственными органами. Репутационный риск – это совокупность возникающих рисков, связанных с взаимоотношениями компании, неудачами в использовании бренда, проблемами в производстве товаров и услуг, нарушением законодательства, а также нанесением ущерба доверию и репутации организации. В долгосрочной перспективе эти риски могут угрожать доверию со стороны клиентов, сотрудников, акционеров, регулирующих органов и поставщиков. Роль общественного мнения значительно возрастает, что влечет за собой сложности в оценке корпоративной репутации и ее повышенную уязвимость [1]. Поэтому эффективное управление репутационными рисками является неотъемлемой частью стратегического управления любой организации.

Несмотря на актуальность и важность репутационных рисков для бизнеса, на сегодняшний день большинство исследований данной проблематики носят локальный характер и выполняются преимущественно на уровне отдельных регионов или стран. Общий объем научных изысканий, посвященных репутационным рискам, ограничен, а попыток создания унифицированных подходов и методик,

применимых в широком диапазоне отраслей и юрисдикций, недостаточно. Следовательно, проблема оценки и управления репутационными рисками остается открытой и требует пристального внимания как со стороны ученых, так и практиков бизнеса.

Цель данного исследования заключается в разработке матрицы анализа чувствительности стоимости репутации и обосновании стратегических методов управления репутационными рисками в условиях неопределенности. Исследование направлено на выявление ключевых факторов, влияющих на репутационные риски, а также на формирование эффективных стратегий их минимизации и контроля. Матрица анализа чувствительности стоимости репутации служит инструментом систематической оценки влияния различных факторов на уровень репутационного капитала компании. Ее основное назначение – выявление и количественная оценка чувствительности стоимости репутации к изменениям ключевых параметров, таких как объем производства и ценовая политика. Целью использования данной матрицы является обеспечение более точного и оперативного мониторинга рисков, связанных с возможными негативными сценариями, а также разработка эффективных стратегий их предотвращения и минимизации. В рамках управления репутационными рисками матрица позволяет определить пороговые значения и критические уровни факторов, превышение которых может привести к значительным потерям репутационного капитала. Таким образом, инструмент способствует принятию обоснованных решений по управлению рисками, повышению устойчивости компании и сохранению ее репутации в условиях высокой неопределенности и динамично меняющейся информационной среды.

Особое внимание в статье уделяется анализу современных подходов к управлению репутацией, адаптации стратегий к высоким уровням неопределенности и разработке рекомендаций для повышения устойчивости организаций в условиях риска.

В условиях усиления роли нематериальных активов, таких как репутационный капитал, их защита становится ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости, конкурентных преимуществ и долгосрочной стабильности организаций.

«Интернет и цифровизация изменили способ, которым потребители принимают решения, а следовательно, оказали влияние на то, как компании эффективно мониторят и управляют своим брендом. Предыдущие исследования показали, что положительный электронный сарафан (eWOM) распространяется быстро, но негативный eWOM распространяется еще быстрее» [2]. В связи с этим актуальность управления репутационными рисками возрастает, и настоящее исследование направлено на разработку стратегических подходов к управлению репутационными рисками в условиях высокой динамики современной бизнес-среды, характеризующейся глобализацией, активным внедрением цифровых технологий и изменениями в информационном пространстве.

В данной статье предлагается оригинальный подход к исследованию репутационных рисков, который базируется на точном анализе экономических показателей компании. Наш подход уникален тем, что позволяет рассматривать репутацию как экономически значимую категорию, непосредственно влияющую на ключевые финансовые показатели, такие как капитализация и прибыль. Такой ракурс позволяет не только выявить истинные масштабы репутационных рисков, но и обосновать эффективные меры по их минимизации, обеспечивая тем самым более надежную защиту бизнеса и создание дополнительной стоимости для собственников и инвесторов.

Оригинальность данного исследования заключается в следующем: в финансовой модели через анализ чувствительности проекта мы анализируем чистую дисконтированную стоимость проекта, который является репутационным капиталом. Инвестиции, которые делаются в проект (в финансовой модели это

видно), не меняются, при этих условиях риски будут минимальными в данном проекте при изменении цен и объема. Апробирование этого продемонстрировано на примере компании ООО «Позитив Консалтинг». Данный подход обеспечивает необходимую четкость, точность и обоснованность выводов, позволяя адекватно учитывать макроэкономические условия и влияние инфляционных процессов на деятельность субъекта хозяйствования.

Практическая значимость предложенных методов и рекомендаций состоит в том, что на их основе возможно разработать механизм принятия решений, направленных на внедрение и оптимизацию системы управления репутационными рисками.

Обзор литературы

Исследования в области корпоративной репутации и управления рисками начали активно развиваться в 1990-х годах, что связано с ростом интереса к нематериальным активам и их стратегической роли в бизнесе. Одним из первых фундаментальных трудов является работа Фомбрюна (Fombrun), который предложил концепцию репутационного капитала как важнейшего ресурса компании, оказывающего существенное влияние на ее конкурентоспособность и финансовые показатели. Хорошая репутация, говорит Чарльз Фомбрун, создает богатство [3]. В своей книге он показывает, развивая сильные и последовательные образы, уважаемые компании генерируют скрытые активы или репутационный капитал, которые дают им явное преимущество. В рамках этой теории было подчеркнута, что репутация – это стратегический актив, формируемый и поддерживаемый через взаимодействие с заинтересованными сторонами (stakeholders) [3].

В последующие годы исследования сосредоточились на разработке методов оценки и измерения репутации. Так, работы Фомбрюна и Ван Рийла [4] расширили понимание о том, как управлять репутационными рисками, выделяя

важность системного мониторинга и проактивных стратегий. Важным вкладом стало создание моделей оценки репутационных угроз, основанных на анализе факторов внутренней и внешней среды организации.

Г. Даулинг рассматривает такой инструмент, как кризисные коммуникации с применением мер по ограничению ущерба репутации компании [5].

В 2000-х годах появились исследования, посвященные количественным и качественным методам оценки репутационных рисков. Например, Barnett, Jermier и Lafferty [6] предложили использовать модели сценарного анализа и оценки вероятностей возникновения негативных событий, что позволило более систематически подходить к управлению рисками. В рамках этих работ подчеркивалась необходимость учета неопределенности и сложности информационной среды, что особенно актуально в условиях быстро меняющегося информационного пространства.

В своем исследовании И. С. Важенина, С. А. Пестриков и Т. Р. Шарипов раскрывают рискообразующие факторы, проводят их ранжирование, представляют алгоритмы управления репутационными рисками [7].

Работа Coombs и Holladay [8] сосредоточена на стратегиях коммуникации и управлении кризисами, подчеркивая важность быстрого реагирования и прозрачности в случае возникновения репутационных угроз. Они разработали модели оценки эффективности антикризисных коммуникаций и предложили инструменты для мониторинга общественного мнения в реальном времени.

В дальнейшем исследователями были предложены введение индикаторов, основанных на экономических и социальных параметрах, а также разработка индексов репутационного капитала, учитывающих динамику рыночных ожиданий и событий.

П. Митич [9] представил, что репутационный риск может быть измерен в терминах единого индекса, возникающего в результате процесса интеллектуального анализа данных,

направленного на изучение мнений в сложной многоагентной сети. Кроме того, он утверждал, что результаты процесса измерения, собранные за длительный период, могут быть выражены непосредственно в денежном выражении путем нахождения корреляции между ежедневными изменениями индекса и объемом продаж. Индексы подобного рода вошли в практику как надежный инструмент оценки репутационных рисков и выявления зон повышенной уязвимости компаний.

В 2010-х годах международные организации и инвесторы начали интегрировать репутационные риски в оценку ESG, понимая их влияние на долгосрочную устойчивость компаний. Важным этапом стало развитие стандартов и рекомендаций, таких как Глобальный отчет об устойчивом развитии (GRI) и принципы UN PRI, которые подчеркивали необходимость учета репутационных аспектов. В 2019 году исследования, например Ю. С. Евлахова [10], подтвердили, что включение репутационных рисков повышает качество оценки ESG и предсказуемость поведения банковских структур на рынке.

Методику стресс-тестирования репутационных рисков впервые предложили немецкие исследователи Stefan Eisenbeiß, Ann-Kristin Achleitner и Paul Roosenboom, а апробировали Klaus Düllmann и Thomas Kick. В исследовании, опубликованном в журнале *Financial Markets and Portfolio Management* [11], они представили модель стресс-тестирования, позволяющую компаниям и государственным институтам оценить устойчивость своих репутационных позиций в условиях чрезвычайных ситуаций. Ананд Рамачандран [12] исследует то, как передовые технологии искусственного интеллекта (ИИ), включая базовые модели, такие как GPT-4o, GPT-5 (предстоящие), Llama 3.3/4, Claude 3.7 и OpenAI o1/o3, а также обучение с подкреплением, графовые нейронные сети (GNN), мультиагентные системы и нейросимволические AI меняют меры по снижению рисков по всему спектру инвестиционно-банковских операций. Он утверждает, что репутационный риск угрожает бренду фирмы, авторитету, клиентским

отношениям из-за провала сделки или предполагаемых неправомерных действий. К ключевым факторам риска Ананд Рамачандран относит:

- Неудачные или отложенные транзакции: особенно те, которые публично видны или связаны с крупными клиентами.
- Обвинения в конфликте или неэтичном поведении: даже если ничего не доказано, это может вызвать отток клиентов или нормативное расследование.
- Отрицательная обратная связь от клиента: плохое качество обслуживания или несоответствующие ожидания.
- Восприятие СМИ и рынка: общественный контроль над спорными сделками или деликатными секторами.
- Проверка высокопрофильной сделки: критика регулирующих органов или инвесторов-активистов [12].

В последние годы в России наблюдается активный интерес к научным исследованиям, посвященным вопросам оценки и мониторинга репутации и репутационного капитала.

Комитет ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками классифицирует все риски по трем категориям [13]:

- качественные методы оценки (мозговой штурм, метод интервью, метод Дельфи, контрольные листы, анализ воздействия на бизнес);
- количественные методы оценки (метод Value at Risk (Var), анализ чувствительности, сценарный анализ, стресс-тестирование);
- смешанные методы (матрица последствий и вероятностей).

Анализ Национального стандарта РФ «Менеджмент риска. Методы оценки риска» позволяет классифицировать риски в зависимости от этапа их оценки: методы идентификации риска («методы оценки риска на основе документальных свидетельств, примерами которых являются анализ контрольных листов, анализ экспериментальных данных, а так-

же данных и событий, произошедших в прошлом» [14]; экспертные методы; индуктивные методы, например HAZOR) [15].

К. Н. Тендик [16] рассматривает репутацию как стратегический ресурс, непосредственно влияющий на рыночную стоимость и устойчивость компании.

А. М. Выжитович и Н. В. Кельзина [17] разработали авторский подход к оценке репутационного риска участников инвестиционного проекта во взаимосвязи с другими индикаторами удовлетворенности достижения планируемых результатов. Предложенный подход оценки репутационных рисков – «колесо баланса» – позволяет получать оценки степени удовлетворенности деловой репутацией банка и его клиентов как участников инвестиционных проектов.

В. В. Мануйленко и И. И. Куницын [18] исследовали статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков по трем аспектам: имиджевому, организационно-функциональному и корпоративно-коммуникативному. Они разработали механизм оценки репутационных рисков исходя из функциональной зависимости деловой репутации банка от ряда параметров: рентабельности капитала, величины гудвилла, доли несвязанных собственных ресурсов в активах, коэффициента рискованности активов, коэффициента эффективности платных пасивов, коэффициента рублевого фондирования, индекса надежности и др.

И. И. Мунджишвили и В. В. Иванов [19] разработали механизм управления репутацией на основе теории игр. Их механизм управления репутацией основан на матрице выигрышей, чтобы определить наиболее выгодные имиджевые стратегии для компании и других игроков на рынке.

Эксперты и ученые из разных стран мира исследуют роль информационных технологий и диджитал-коммуникаций в управлении репутационными рисками, которые подчеркивают необходимость использования цифровых платформ и инструментов для мониторинга и управления репутацией.

Другие дальнейшие исследования посвящены разработке систем автоматического мониторинга репутации, использующих технологии Big Data и машинного обучения. В последние годы применение искусственного интеллекта, в частности искусственных нейронных сетей, стало важным направлением в области управления репутационными рисками. Современные исследования показывают, что использование нейронных сетей существенно повышает точность оценки репутационных рисков, обеспечивая возможность прогнозирования кризисных ситуаций и своевременного реагирования на них.

Значительный вклад в управление репутационными рисками внесли исследования, посвященные оценке эффективности существующих систем мониторинга и разработке рекомендаций по их совершенствованию. На сегодняшний день активно пользуются спросом такие программные решения и платформы, как Brand Analytics, «Яндекс.Метрика», IQ Buzz и другие. Использование таких инструментов позволяет не только отслеживать динамику общественного мнения о компании, но и прогнозировать возможные кризисные ситуации.

Особенности управления репутационными рисками

Развитие цифровых технологий и социальных медиа радикально изменило методы оценки и мониторинга репутационных рисков.

Автоматизация сбора и анализа данных, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, а также широкие возможности для получения обратной связи от клиентов делают процесс управления репутацией намного более эффективным и оперативным. Современные компании, которые активно используют эти инструменты, получают серьезное конкурентное преимущество и снижают вероятность нанесения вреда репутации своей компании.

По нашему мнению, комплексный процесс, направленный на выявление, оценку, снижение и мониторинг потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на репутацию организации, это и есть управление репутационными рисками (УРР). А процесс оценки репутационных рисков – это систематический подход к идентификации, анализу и оценке потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на репутацию компании. В зависимости от полноты информации, используемой для оценки рисков в условиях определенности, используются расчетно-аналитические методы оценки рисков. В условиях частичной неопределенности используются вероятностные и статистические методы оценки рисков. В условиях полной неопределенности целесообразно использование экспертных методов [20].

В целом процесс оценки репутационных рисков включает этапы, которые представлены на рисунке 1.

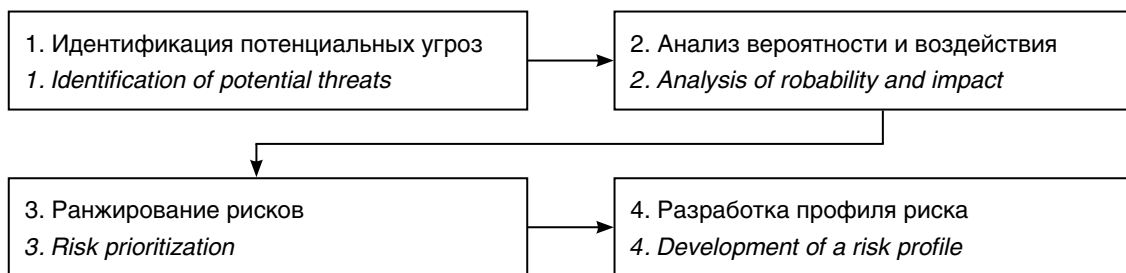


Рис. 1. Процесс оценки репутационных рисков

Fig. 1. Process of assessing reputational risks

На первом этапе происходит идентификация потенциальных угроз. Угрозы могут быть как внешними, так и внутренними. Внутренние угрозы могут включать ошибки в работе, нарушения этических норм, неэффективное управление, конфликты внутри компании. Внешние угрозы могут быть связаны с действиями конкурентов, негативной информацией в СМИ, технологическими сбоями, изменениями в законодательстве, социальными и политическими событиями, а также негативными отзывами в социальных сетях.

На втором этапе анализируются вероятности и воздействия. Для каждой идентифицированной угрозы необходимо оценить вероятность ее возникновения и потенциальный масштаб негативного воздействия на репутацию. Это может быть выполнено с помощью качественных методов (экспертные оценки, мозговой штурм, SWOT-анализ) или количественных методов (например, построение деревьев решений, моделирование Монте-Карло). К примеру, метод Монте-Карло применя-

ют для прогнозирования или анализа сложных задач, в которых результат зависит от случайных процессов, которые трудно и невозможно рассчитать, поэтому проще и быстрее создать математическую модель, провести серию экспериментов и составить прогноз для дальнейшего принятия решений в условиях неопределенности.

После оценки вероятности и воздействия риски ранжируются по степени приоритетности. Это позволяет сфокусировать ресурсы на наиболее значительных угрозах. Приоритизация может быть основана на матрице риска (вероятность/воздействие) или других методологиях. При разработке профиля риска для каждой высокоприоритетной угрозы формируется детальный профиль, включающий описание угрозы, потенциальные последствия, уязвимые места организации, а также потенциальные источники информации. При создании профиля репутационных рисков анализируется множество различных факторов, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1. Факторы, определяющие профиль репутационных рисков

Table 1. Factors determining the profile of reputational risks

№ No.	Фактор Factor	Удельный вес, % Weightage, %	Содержание и суть фактора Content and essence of the factor
1	История компании <i>History of the company</i>	45	Исторические особенности развития компании, характер информационных поводов, которые влияют на формирование репутации и ее восприятие у общественности или контрагентов <i>Historical development features of the company, nature of information events affecting reputation formation and perception among the public or counterparties</i>
2	Узнаваемость компании и ее брендов <i>Recognition of the company and its brands</i>	25	Упоминания наименования компании и ее брендов в наиболее популярных социальных сетях и поисковых системах и сопоставление с показателями лидеров рынка или его сегмента. При этом лидер должен характеризоваться наибольшей долей рынка или его сегмента, наибольшими показателями охвата потребителей <i>Mentions of the company's name and its brands in the most popular social networks and search engines compared to market leaders or segment leaders. Hereby, a leader should be characterized by the largest market share or segment size, highest consumer reach rates</i>

Окончание таблицы 1

3	Авторитет компании и влияние на инновации в отрасли <i>Authority of the company and industry innovation influence</i>	20	Общепризнанное значение и влияние на рынок. Данный фактор определяется на основе экспертных оценок <i>Generally recognized significance and influence on the market. This factor is determined based on expert assessments</i>
4	Связи с общественностью <i>Public relations</i>	10	Анализ работы компании с новостными материалами и создание информационных поводов в СМИ и социальных сетях. Для расчета значения числа уникальных информационных поводов используется число публикаций, связанных с компанией за последний год. Итоговый показатель обозначает сумму информационных поводов или некомпromетирующих новостей о компании на ее корпоративном сайте, в социальных сетях и СМИ <i>Analysis of the company's work with news materials and creation of informational topics in mass media and social networks. For calculation purposes, the number of unique informational events is used, representing publications related to the company over the last year. The final indicator represents the sum of informational events or non-compromising news about the company on its official website, social networks, and mass media outlets</i>

Источник: составлено по [21].

«Факторам профилей рисков присваиваются качественные характеристики: высокая, сильная, нормальная, слабая или критическая оценки. Качественные характеристики факторов преобразуются в балльные оценки следующим образом: высокая оценка – 100 баллов; сильная оценка – 75 баллов; нормальная оценка – 50 баллов; слабая оценка – 25 баллов; критическая оценка – 0 баллов... Для определения балльной оценки профилей рисков балльные оценки факторов взвешиваются с удельными весами» [21].

После оценки рисков разрабатываются стратегии митигации, направленные на снижение вероятности и последствий негативных событий (рис. 2).

Митигация означает «смягчать» или «ослаблять» коммуникативные риски. Стратегии митигации являются коммуникативными стратегиями, которые позволяют избегать возможных коммуникативных рисков и находить оптимальные тактики их минимизации в целях сохранения статус-кво, лица говорящего.

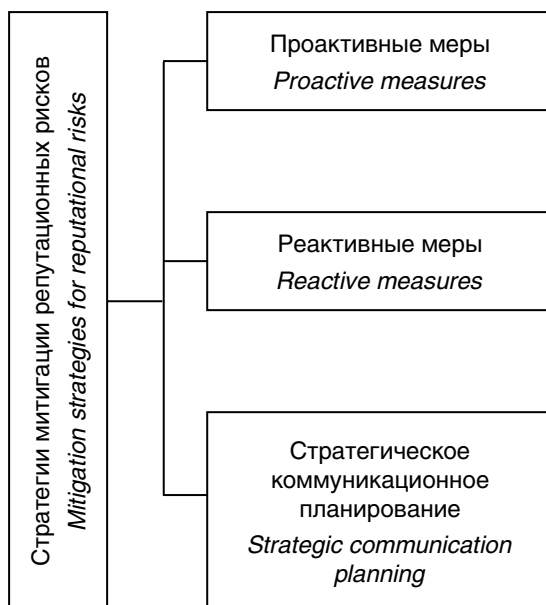


Рис. 2. Стратегии митигации репутационных рисков

Fig. 2. Strategies for mitigating reputational risks

Проактивные меры управления репутационными рисками представляют собой превентивные действия, направленные на предотвращение возникновения негативных ситуаций. Вероятность ухудшения репутации можно снизить с помощью превентивных механик управления рисками: регулярных аудитов безопасности, обучения сотрудников правильному использованию оборудования и защите данных, разработав этический кодекс, внедрив систему контроля качества. Такие меры позволят сохранить доверие пользователей и минимизировать ущерб от возможных нарушений безопасности.

В отличие от предвидения будущих вызовов и анализа потенциальных проблем и возможностей, реактивные меры управления репутационными рисками представляют собой действия, принимаемые после возникновения негативной ситуации. В стратегии подробно описывается, как с ними работать, как быстро нужно отвечать на негативные упоминания, что предлагать клиентам, как решать конфликты и благодарить партнеров и клиентов. Безусловно, необходима быстрая реакция на негативные публикации в СМИ, публичное извинение, устранение причин негативного события.

Еще один вариант управления репутационными рисками – это стратегическое коммуникационное планирование. Разработка планов коммуникации для различных сценариев, которая включает подготовку пресс-релизов, сообщения для сотрудников и инвесторов, является наиболее распространенным.

Непрерывный мониторинг репутации позволяет своевременно выявлять изменения в общественном мнении и принимать необходимые меры для предотвращения или минимизации негативного воздействия. Объективная оценка деловой репутации складывается из анализа цифрового и реального пространств организации. На сегодняшний день активно используются специализированные инструменты для отслеживания упоминаний организации в социальных сетях, определения

тональности сообщений и выявления ключевых тем обсуждения. Помимо анализа социальных медиа, также анализируется информация, публикуемая СМИ. С целью выявления негативной информации и оценки ее влияния на репутацию компании мониторятся публикации в СМИ, включая печатные издания, телевидение и онлайн-ресурсы. Не исключены и также активно проводятся опросы и исследования среди клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон для оценки уровня доверия и лояльности.

Изучив вышеупомянутые исследования, нужно сказать, что систематическое изучение отзывов клиентов, включая отзывы на сайтах и в приложениях, позволит выявлять проблемы своевременно и улучшать качество обслуживания. На сегодняшний день имеются «сервисы Brand Analytics, IQ Buzz, Wobot, YouScan, Similarweb, инструменты Яндекс, "Медиалогии", и другие, которые позволяют собрать данные о компаниях с наилучшей полнотой и качеством со всех источников в интернет-пространстве. В этих сервисах большое количество метрик и атрибутов сообщений, гибкая система сегментации данных позволяют решать широчайший спектр задач – от контроля репутации и реалтайм-маркетинга до глубоких исследований» [22].

«Своевременное обнаружение риска для компании в лице ненадежного контрагента помогает минимизировать вероятность потерь бизнеса. Scan находит упоминания организаций в СМИ в связи с преступлениями, судами, утечками данных, закрытием предприятий и т. д. На основе полученных данных scan рассчитывает уровень риска и помогает решить, стоит ли сотрудничать с контрагентом» [23].

Для эффективного управления репутационными рисками рекомендуется проанализировать главных конкурентов, выяснить, какой у них имидж, а также понять, насколько положительно потребитель оценивает бизнес-нишу, в которой работает организация, что вообще происходит в отрасли и смежных нишах. Мониторинг репутации конкурентов позволит

выявить, как с репутацией работают конкуренты, а это, в свою очередь, позволит понять, как следует работать с репутацией и к каким результатам нужно стремиться, каковы потенциальные угрозы и возможности отрасли, ошибки и основные тренды использования инструментов и каналов PR и основных площадок продаж и продвижения товаров и услуг.

Компании, ведущие работу по управлению репутацией (ORM), подготавливают алгоритм действий заранее на случай репутационного кризиса. Регулярный мониторинг информационного поля позволяет выявлять репутационный кризис на ранней стадии. Нарастание негативных упоминаний, в том числе отрицательных отзывов в геосервисах и соцсетях, а также негативных публикаций в соцмедиа и СМИ, сигнализируют о возникновении репутационного кризиса. В связи с тем, что негативные отзывы вызывают живой интерес аудитории, блогеры и журналисты склонны публиковать разоблачения, расследования и негативные материалы. Таким образом, ре-

путационным кризисом называется ситуация, когда негативное событие или серия событий наносят существенный ущерб репутации организации. Для эффективного управления в кризисных ситуациях рекомендуется быстро и открыто реагировать, давать обратную связь. На рисунке 3 представлены рекомендации к управлению репутацией в условиях возникновения репутационного кризиса.

Прежде всего своевременное признание проблемы и принятие мер по ее устранению позволит с наименьшими потерями решить поставленную задачу. Прозрачность и открытость позволят вернуть потерянное доверие. Честное и открытое общение с заинтересованными сторонами, демонстрация понимания и сочувствия к пострадавшим, как показывает практика, возвращает 90% клиентов и продаж. Четкий план действий по управлению кризисом, включающий коммуникационную стратегию, меры по минимизации ущерба и восстановлению репутации, вытеснит кризисный негатив из инфополя и привлечет

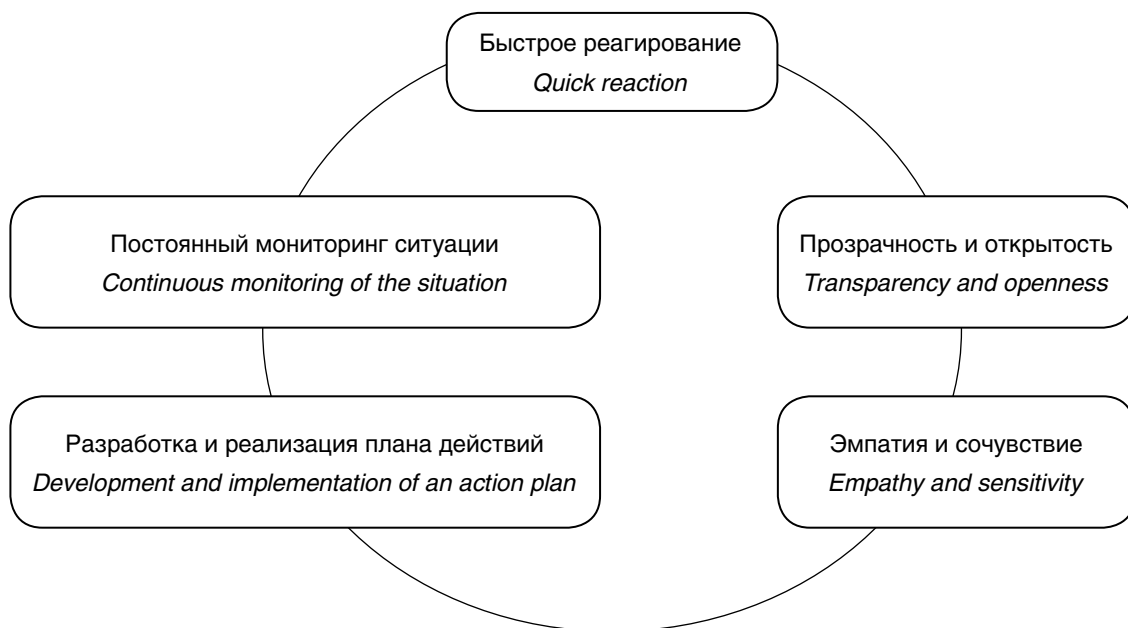


Рис. 3. Управление в условиях репутационного кризиса

Fig. 3. Management during a reputational crisis

внимание к позитивным инфоповодам. Для оценки эффективности принятых мер и корректировки стратегии непрерывно мониторится общественное мнение.

В последние десятилетия многочисленные исследования подтвердили ключевую роль репутационных рисков в экономической устойчивости и конкурентоспособности организаций. Несмотря на накопленный опыт и существующие подходы к диагностике и мониторингу репутационных рисков, многие из них носят обобщенный характер и не учитывают тонких нюансов, влияющих на финансовые показатели компаний. Проведенный анализ показал, что большинство существующих методов слабо коррелируют с финансовыми параметрами и часто недооценивают влияние репутационных факторов на экономические результаты.

Предлагаемая нами методика была подвергнута практической проверке на примере компании ООО «Позитив консалтинг». Анализ проводился на основе ретроспективных данных о деятельности компании. Эмпирический анализ рассматриваемого периода охватывает

временной интервал длительностью пять лет. При осуществлении расчетов необходимо учитывать предположение о среднем годовом темпе внутренней инфляции национальной денежной единицы, составляющем 0,9% ежемесячно. Кроме того, при выполнении финансовых расчетов принимается во внимание установленная Центральным банком Российской Федерации ставка рефинансирования, действующая на момент проведения исследования и равная 21%.

Прогнозируемый объем реализации услуг консалтинговой компании представлен в таблице 2.

Предполагается, что благодаря созданию репутации и репутационного капитала в долгосрочной перспективе продажи консалтинговых услуг за последующие три года будут ежегодно составлять 400 единиц, а начиная с четвертого года, будут увеличиваться на 20 единиц. Цена за единицу услуги составляет 30 000 руб. – это поступления от РК за единицу консалтинговых услуг. То есть это сверхприбыль, заложенная в завышенной цене за услугу за счет высокой репутации компании (табл. 3).

Таблица 2. Прогнозируемый объем реализации услуг компанией ООО «Позитив Консалтинг»

Table 2. Forecasted service revenue of Positive Consulting LLC

Прогнозируемый объем <i>Forecasted service</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Поступления от репутационного капитала, в единицах <i>Revenue from reputational capital, in units</i>	1 (единица)	400	400	400	420	441	2061

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 3. Цена за единицу консалтинговой услуги, в руб.

Table 3. Price per unit of consulting service, in rubles

Цена за единицу услуги <i>Price per unit of service</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>
Отпускные средние цены на единицу услуги (без НДС и акцизов) <i>Average selling prices per unit of service (excluding VAT and excise taxes)</i>	1	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Далее, зная количество услуг и цену за единицу стратегических сессий или консультаций агентства, можно рассчитать выручку, то есть поступления от репутационного капитала [24]. В таблице 4 представлен доход, сгенерированный хорошей репутацией компании, приносящий консалтинговой компании 12 млн руб. в год.

Следующим этапом является расчет расходов, приходящихся на репутационный капитал ООО «Позитив Консалтинг». Как известно, в консалтинге используется кассовый метод учета, то есть доход признается в момент

фактического поступления денежных средств и важна не дата реализации, а дата поступления или списания денежных средств с расчетного счета или из кассы.

Таблица 5 иллюстрирует расходы сырья и материалов (основная статья расходов) на репутационный капитал в единицах консалтинговых услуг, понесенные ООО «Позитив Консалтинг» для формирования и поддержания своего репутационного капитала и позитивного имиджа компании.

Средние цены на единицу консалтинговых услуг представлены в таблице 6.

Таблица 4. Прогнозируемые поступления от репутационного капитала, начиная с 01.10.2025, в тыс. руб.

Table 4. Forecasted revenue from reputational capital, starting from October 1, 2025, in thousand rubles

Прогнозируемые поступления <i>Forecasted revenue</i>	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Поступления от репутационного капитала <i>Revenue from reputational capital</i>	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830
= Итого выручка (без НДС и акцизов) <i>= Total revenue (excluding VAT and excise taxes)</i>	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 5. Расход сырья и материалов на репутационный капитал, в единицах

Table 5. Expenditure of raw materials and supplies for reputational capital, in units

Расход сырья и материалов <i>Expenditure of raw materials and supplies</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	1	400	400	400	420	441	2061

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 6. Средние цены на создание репутации консалтинговой компании, в рублях

Table 6. Average prices for creating the reputation of a consulting company, in rubles

Средние цены <i>Average prices</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	1	5000	5000	5000	5000	5000

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Следует обратить внимание на то, что консалтинг относится к сфере услуг, в этой области основным фактором, влияющим на репутацию и создание репутационного капитала, является качество предоставляемых услуг, экспертность сотрудника, навыки, знания и коммуникабельность, и, безусловно, это нужно показывать общественности. ООО «Позитив Консалтинг» дорожит своей репутацией, нанимая высококвалифицированных специалистов, соблюдает сроки выполнения проектов, предоставляет гарантии клиентам и строит доверительные и долгосрочные отношения с клиентами. Это выражается в индивидуальной поддержке клиентов, соблюдении конфиденциальности, готовности помогать клиентам в трудных ситуациях и проявлять максимальное внимание к их запросам и ожиданиям.

Консалтинговые компании активно вкладываются в развитие своих сотрудников, предлагая им регулярное повышение квалификации, стажировки, участие в международных конференциях и профессиональных сертификациях. Хорошая внутренняя культура, развитая система наставничества и мотивация сотрудников также влияют на внешний имидж компании. Приятная рабочая атмосфера, высокие моральные стандарты и ценности формируют положительный внутренний имидж, который транслируется наружу и укрепляет репутацию компании [25]. Высокоразвитый человеческий капитал существенно повышает репутацию компании. Для декларирования этого обязательным является участие

в публичных выступлениях, конференциях, семинарах и тренингах, выступая экспертами и формируя профессиональный имидж компании. Это позволяет повысить доверие к компании и подтверждает ее статус надежного консультанта. Многие консалтинговые компании, в том числе и «Позитив Консалтинг», проводят собственные исследования, выступают с аналитическими докладами и публикуют статьи в специализированных журналах и онлайн-ресурсах. Это подчеркивает экспертность компании и повышает ее узнаваемость среди профессионалов. Создание и ведение корпоративных блогов, каналов в социальных сетях и других интернет-ресурсах помогает делиться экспертным мнением, формировать имидж профессиональной компании и укреплять репутацию. Кроме того, заключение альянсов с известными университетами, международными организациями и крупными предприятиями повышает доверие к компании и укрепляет ее репутацию как надежного партнера и консультанта.

Также важным вопросом является личный бренд руководителя, так как на сегодняшний день он создает лидогенерацию как единственный канал для многих консалтинговых компаний [26]. Так, к примеру, руководитель компании ООО «Позитив Консалтинг», будучи экспертом-практиком в области финансового планирования и инвестирования, выступает, дает интервью и высказывает экспертное мнение на региональном и федеральном телевидении, является также коломунистом ведущих

периодических изданий и СМИ региона и публикует результаты своих исследований в ведущих научных российских и международных сборниках и журналах, имеющих хорошую репутацию в научных кругах.

Таким образом, зная цену и прогнозируемое количество услуг, совокупные расходы

на создание репутационного капитала можно определить в размере 2 млн руб. (табл. 7).

Также нужно учесть затраты на работников, принятых в штат по трудовому договору. В консалтинговой компании над созданием репутации компании работают 5 человек с окладом 40 000 руб. каждый (табл. 8).

Таблица 7. Затраты на репутационный капитал, в тыс. руб.

Table 7. Expenditure on reputational capital, in thousand rubles

Затраты на сырье и материалы <i>Expenditure on raw materials and supplies</i>	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	2000	2000	2000	2100	2205	10 305
= Итого затраты на сырье и материалы (без НДС) <i>= Total expenditure on raw materials and supplies (excluding VAT)</i>	2000	2000	2000	2100	2205	10 305
= в том числе импортная пошлина <i>= including import duty</i>	0	0	0	0	0	0
= НДС к затратам <i>= VAT on expenditures</i>	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 8. Расходы на заработную плату персонала, работающего над созданием репутации

Table 8. Expenditure on wages for personnel working on reputation creation

Численность и заработная плата <i>Number of employees and wages</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Основной производственный персонал <i>Main production personnel</i>							
Основной ФОТ <i>Main fund for labor remuneration</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>	5	5	5	5	5	–	
месячный оклад, руб./мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	–
расходы на заработную плату, тыс. руб. <i>wages expenditure, thousand rubles</i>		2400	2400	2400	2400	2400	12 000

Окончание таблицы 8

= Численность основного производственного персонала, чел. <i>Number of main production personnel, persons</i>		5	5	5	5	5	–
= Заработная плата основного производственного персонала, тыс. руб. <i>Wages of main production personnel, thousand rubles</i>		2400	2400	2400	2400	2400	12 000
= Начисления на заработную плату (единый социальный налог + страхование), тыс. руб. <i>Payroll accruals (unified social tax + insurance), thousand rubles</i>		720	720	720	720	720	3600
Вспомогательный производственный персонал <i>Auxiliary production personnel</i>							
Прочий персонал <i>Other personnel</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>		0	0	0	0	0	–
месячный оклад, руб/мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	1	1	1	1	1	1	–
Административно-управленческий персонал <i>Administrative and management personnel</i>							
Директор, АУП <i>Director, management staff</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>	0	0	0	0	0	0	–
месячный оклад, руб/мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	1	1	1	1	1	1	–
== Итого численность, чел. <i>Total number of employees, persons</i>	0	5	5	5	5	5	–
== Итого расходы на зарплату, тыс. руб. <i>Total wages expenditure, thousand rubles</i>	0	2400	2400	2400	2400	2400	12 000
== Итого начисления на заработную плату (единый социальный налог + страхование), тыс. руб. <i>Total payroll accruals (unified social tax + insurance), thousand rubles</i>	0	720	720	720	720	720	3600

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Расходы на заработную плату за год составят 2,4 млн руб., а на ЕСН и страхование – 720 тыс. руб. Из таблицы 7 видно, что затра-

ты на репутационный капитал составляют 2 млн руб. По данным компании ООО «Позитив Консалтинг», аренда и расходы на офис

составляют 300 тыс. руб. в год. Таким образом, суммарные расходы составили 5420 тыс. руб. Общая величина расходов будущих периодов или первоначальные инвестиции в репутационный проект составляют 10 млн руб.

В исследовании используется линейный метод амортизации с нормой 20% [27].

В таблице 9 представлены основные показатели проекта по созданию репутационного капитала компании.

Таблица 9. Основные показатели репутационного проекта

Table 9. Key indicators of the reputational project

Основные показатели <i>Key indicators</i>	Единицы измерения <i>Units of measurement</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Длительность интервала планирования <i>Planning interval duration</i>	дни <i>days</i>	360						
Срок жизни проекта <i>Project life span</i>	лет <i>years</i>	5						
Выручка от реализации <i>Revenue from sales</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830
Текущие затраты <i>Current expenses</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5420	5420	5420	5520	5625	27 405
Налоги и отчисления во внебюджетные фонды, пошлины <i>Taxes and contributions to extra-budgetary funds, duties</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	1698	1706	1706	1756	1809	8675
НДС в бюджет (+) / из бюджета (-) <i>VAT to budget (+) / from budget (-)</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль <i>Net profit</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5914	5906	5906	6356	6828	30 910
То же, нарастающим итогом <i>Same, cumulative total</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5914	11 820	17 726	24 081	30 910	30 910
Дивиденды <i>Dividends</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	0
Потребность в финансировании постоянных активов <i>Requirement for financing fixed assets</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	10 000	0	0	0	0	10 000

Окончание таблицы 9

Потребность в финансировании чистого оборотного капитала <i>Requirement for financing net working capital</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	–
Чистые доходы для полных инвестиционных затрат <i>Net income for total investment costs</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	–4086	5906	5906	6356	6828	20 910
То же, нарастающим итогом <i>Same, cumulative total</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	–4086	1820	7726	14 081	20 910	20 910
Ставка сравнения (номинальная годовая) <i>Comparison rate (nominal annual)</i>	%	16						
NPV	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	18 444						
IRR (номинальная годовая) <i>IRR (nominal annual)</i>	%	170						
Простой срок окупаемости <i>Simple payback period</i>	лет <i>years</i>	1,6919						
Дисконтированный срок окупаемости <i>Discounted payback period</i>	лет <i>years</i>	1,7208						
Увеличение уставного капитала и целевое финансирование <i>Increase in authorized capital and targeted financing</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	10 000	0	0	0	0	0	10 000
Свободные денежные средства <i>Free cash flow</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	10 000	5914	11 820	17 726	24 081	30 910	30 910

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Репутационный капитал, судя по показателям эффективности инвестирования средств, действительно дает высокую доходность в 18,444 млн руб. Внутренняя норма рентабельности составила 170%, окупаемость проекта – 1,7 года.

Следует сделать вывод о том, что репутационный проект выгодный, долгосрочный

и имеет накопительный принцип. В условиях возрастающей конкуренции и динамичных изменений в бизнес-среде инвестиции в управление репутационными рисками становятся стратегическим приоритетом для достижения устойчивого развития.

Далее переходим к оценке репутационных рисков.

Существует два показателя, которые влияют на стоимость репутации: это цена и объем производства товаров или услуг. В пределах рынка компания с хорошей репутацией может безболезненно для стоимости компании и ее доходности изменять показатели цены и объемы производства и таким образом управлять репутационными рисками. К примеру, в случае появления конкурента ООО «Позитив Консалтинг», который снижает цену по рекомендации своего отдела маркетинга либо PR-отдела, компания знает, до какого уровня может снижать цену исходя из всех затрат.

Для понимания допустимых пределов снижения инвестиционной стоимости капитала проводится анализ чувствительности проекта (табл. 10) с учетом репутационных рисков. Предлагаемым инструментом такого анализа является методология анализа чувствительности, позволяющая рассчитать влияние изменений ключевых рыночных факторов на финансовый результат деятельности компании.

Конкретно процедура анализа выглядит следующим образом:

- Сначала рассчитывается, как изменится прибыль компании при снижении либо по-

вышении цены или объема продаж на 10%, потом на 20% и т. д.

- Затем, получая оперативную рыночную информацию (например, о снижении цен конкурентов), компания оперативно оценивает возможные изменения стоимости своего репутационного капитала.
- Такой анализ показывает, окажется ли стоимость капитала в результате подобных изменений в положительной (рентабельной) области или перейдет в отрицательную (убыточную) область.
- Поскольку работа компании в убыток невозможна, полученные результаты позволяют установить обоснованные границы снижения цен и объемов продаж.

Таким образом, применение финансовых инструментов и анализа чувствительности дает руководству понимание, до каких реальных пределов возможно безопасно снижать либо повышать цену продукции (услуг) и объемы производства, сохраняя финансовую устойчивость и рентабельность бизнеса.

В таблице 10 представлена матрица анализа чувствительности стоимости репутации консалтингового агентства с учетом цены и объема услуг и с шагом 10%.

Таблица 10. Матрица анализа чувствительности стоимости репутации консалтингового агентства ООО «Позитив Консалтинг»

Table 10. Sensitivity analysis matrix of reputation value for the consulting agency Positive Consulting LLC

Уровень объема производства <i>Production volume level</i>	Уровень цен на реализуемую продукцию (работы, услуги) <i>Sales price level for products (works, services)</i>						
	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
60%	-5760,6	-2685,1	390,5	3466,0	6541,6	9617,1	12 692,7
70%	-4835,3	-1247,1	2341,0	5929,2	9517,3	13 105,5	16 693,6
80%	-3909,9	190,8	4291,6	8392,3	12 493,0	16 593,8	20 694,5
90%	-2984,6	1628,8	6242,1	10 855,4	15 468,7	20 082,1	24 695,4
100%	-2059,2	3066,7	8192,6	13 318,5	18 444,5	23 570,4	28 696,3

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

В рамках нашего подхода подразумевается рассчитать репутационный капитал и установить, до какого предела мы можем снижать уровень цен и объем производства с точки зрения рисков. Если наблюдается появление отрицательных показателей, соответственно устанавливаются допустимые значения изменения основных показателей, влияющих на репутационный капитал компании. То есть за счет увеличения или уменьшения показателей цены и объема производства происходит изменение и трансформация репутационного капитала, границы которой устанавливаются с учетом репутационных рисков.

При снижении цен и объема производства на 20% мы получаем 4291,6 млн руб. через 5 лет стоимости бизнеса. Это существенно ниже реального значения на более чем 14 млн руб. В данном случае необходимо дополнительно анализировать факторы, влияющие на снижение объемов и цены. Вероятно, значительное воздействие окажут политические факторы и глобальная геополитическая ситуация, следствием которой станет снижение объемов производства и уменьшение ценовых показателей. Однако данное явление не связано непосредственно с репутационными аспектами компании.

Заключение

Управление репутационными рисками является сложным и непрерывным процессом, требующим интегрированного подхода, сочетающего проактивные и реактивные меры, а также постоянный мониторинг и анализ. Эффективное управление репутационными рисками позволяет организациям предотвращать или минимизировать негативное воздействие на их репутацию, укреплять доверие stakeholders, повышать инвестиционную привлекательность и обеспечивать долгосрочный успех.

В рамках данной статьи сначала составлена финансовая модель и оценена эф-

фективность инвестиций в репутационный капитал ООО «Позитив Консалтинг». Далее проанализированы репутационные риски, которые есть у компании. Репутация консалтинговой компании, а также любой компании, предоставляющей услуги, влияет на практику ее работы и конкурентоспособность достаточно существенно. Положительная репутация обеспечивает компанию, предоставляющую услуги, рядом стратегических преимуществ, включая привлечение инвесторов, клиентов и высококвалифицированные кадры. Клиент, который положительно отозвался в своем окружении, в СМИ, приводит, к примеру, 10 клиентов благодаря «сарафанному радио». При анализе репутационного капитала с репутационными рисками если клиенту не понравилась консалтинговая услуга и он негативно отзывается об услуге или о компании, то, как показывает практика, компания теряет 50–100 клиентов.

Таким образом, в результате исследования выявлена взаимосвязь репутационных рисков с ключевыми экономическими показателями. Репутационный капитал организации по выручке складывается из объема и цены. Через анализ чувствительности анализируются репутационные риски организации. При изменении объема выпуска продукции или уровня цен на 10% рекомендуется анализировать полученный эффект в виде чистой дисконтированной стоимости бизнеса. Ключевые показатели оказывают непосредственное влияние на величину чистой приведенной стоимости бизнеса. Для выявления характера и степени воздействия указанных факторов целесообразно проведение анализа чувствительности. Изменяя ключевые параметры в рамках данного анализа, можно оценить последствия для репутационного капитала компании (оценочной стоимости бизнеса). Это позволит принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать эффективное управление репутационными рисками.

Список литературы

1. Гулиева С. Ф., Каширская Л. В. Основы оценки репутационных рисков в коммерческой организации // Вопросы экономики и права. 2023. № 184. С. 64–67. DOI: 10.14451/2.184.64.
2. Tsou, A. (2019). Managing Brand Reputation in a Dynamic, eWOM Service Industry Environment: BS92 Master Thesis. URL: https://eprints.qut.edu.au/127051/2/Alice_Tsou_Thesis.pdf (дата обращения: 27.10.2025).
3. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
4. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Pearson Education*. URL: <https://go.oreilly.com/stanford-university/library/view/-/0130937371/?ar> (дата обращения: 27.10.2025).
5. Даулинг Г. Репутация компании: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М. : Консультационная группа «Имидж-Контакт» : Инфра-М, 2003. 368 с.
6. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
7. Важенина И. С., Пестриков С. А., Шарипов Т. П. Риски деловой репутации: идентификация и оценка // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 17 (224). С. 2–11. EDN: NRFWBL.
8. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicity Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
9. Mitic, P. (2018). Reputation Risk: Measured. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 8(1), 171–180. <https://doi.org/10.2495/SAFE-V8-N1-171-180>
10. Евлахова Ю. С. ESG-факторы в оценке репутационных рисков крупнейших российских банков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. Т. 38. № 3. С. 385–415. DOI: 10.21638/spbu05.2022.303.
11. Düllmann, K., & Kick, T. (2014). Stress Testing German Banks Against a Global Credit Crunch. *Financial Markets and Portfolio Management*, 28(4), 337–361. DOI: 10.1007/s11408-014-0236-y
12. Ramachandran A. (2025). AI-Augmented Risk Management in Investment Banking From Traditional Controls to Intelligent Systems. URL: https://www.researchgate.net/publication/390527521_AI-Augment-ed_Risk_Management_in_Investment_Banking_From_Traditional_Controls_to_Intelligent_Systems (дата обращения: 27.10.2025).
13. Руководство по управлению рисками [Электронный ресурс] / утв. Комитетом ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками (протокол № 4/2018 от 21.12.2018). URL: new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf (дата обращения: 26.08.2025).
14. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (дата введения 01.12.2012) [Электронный ресурс] // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083> (дата обращения: 26.08.2025).
15. Фокина Н. А. Анализ методов и методик оценки риска репутации предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3 (56). С. 119–129. EDN: RZTZEM.
16. Тендит К. Н. Основы репутационного менеджмента: учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. 85 с.
17. Выжитович А. М., Кельзина Н. В. Развитие системы контроля репутационных рисков финансирования инвестиционных проектов // Развитие территорий. 2022. № 3 (29). С. 80–86. DOI: 10.32324/2412-8945-2022-3-80-86.
18. Мануйленко В. В., Куницын И. И. Статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков // Дайджест-финансы. 2019. Т. 24. № 2 (250). С. 191–206. DOI: 10.24891/df.24.2.191.
19. Мунджишвили И. И., Иванов В. В. Механизм управления репутацией экспортно-ориентированного предприятия на основе теории игр // Прикладные экономические исследования. 2023. № S1. С. 34–43. DOI: 10.47576/2949-1908_2023_S1_34.

20. Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 381 с. EDN: UETWCX.
21. Методология присвоения рейтинга деловой репутации компаниям [Электронный ресурс] // ООО «БИК Рейтингс». URL: https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/07/metodologiya_delovaya_reputacziya.pdf (дата обращения: 23.07.2025).
22. Сафина А.А., Габдуллин Н.М., Галямов И.И. Модель оценки репутационного капитала организации // Инновации и инвестиции. 2023. №2. С. 88–95. EDN: PUCAPX.
23. Как управлять репутационными рисками: примеры и разборы [Электронный ресурс] // Блог СКАН-Интерфакс. 12.12.2025. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/kak-upravlyat-reputacionnymi-riskami-primery-i-razbory/> (дата обращения: 23.07.2025).
24. Сафина А.А., Галямов И.И. Сравнительная характеристика оценки личного бренда руководителя и оценки репутационного капитала // Экономика строительства. 2025. №4. С. 158–162. EDN: FLMKGW.
25. Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А. Репутационный маркетинг: стратегия построения доверия и устойчивого роста // Инновации и инвестиции. 2024. №10. С. 193–196. EDN: EIUYBI.
26. Сафина А.А., Чумарина Г.Р., Павлова Х.А., Галямов И.И. Оценка репутационного капитала стратегического инвестора при входе в уставной капитал инвестиционного проекта // Экономика строительства. 2024. №11. С. 368–372. EDN: EFZIUG.
27. Safina, A. A., Nikiforova, E. G., Pavlova, K. A., & Galyamov I. I. (2025). Capitalizing on Personal Brand: Strategies and Challenges in the Digital Age (pp. 611–619). In: Mantulenko, V. (ed.). *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development (CEISD 2025). Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 648*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_84

Сведения об авторах

Сафина Аида Анасовна, ORCID 0000-0002-6327-8515, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры общего менеджмента Института управления, экономики и финансов, Казанский федеральный университет, Казань, Россия, 13vvka@mail.ru

Павлова Христина Александровна, ORCID 0000-0002-3470-4554, канд. экон. наук, доцент кафедры общего менеджмента Института управления, экономики и финансов, Казанский федеральный университет, Казань, Россия, khristinsha@mail.ru

Галямов Ирек Исмагилович, ORCID 0000-0001-5757-6391, директор ООО «Позитив Консалтинг», Казань, Россия, kerigii@mail.ru

Поддержка исследований

Работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ (Соглашение от 22.12.2025 № 12/2025-ПД-КФУ).

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 06.10.2025, рассмотрена 18.11.2025, принята 07.12.2025

References

1. Guliyeva, S. F., & Kashirskaya, L. V. (2023). Basis for Assessing Reputational Risks in a Commercial Organization. *Voprosy ekonomiki i prava*, 10, 64–65. <https://doi.org/10.14451/2.184.64>
2. Tsou, A. (2019). Managing Brand Reputation in a Dynamic, eWOM Service Industry Environment: BS92 Master Thesis. Available at: https://eprints.qut.edu.au/127051/2/Alice_Tsou_Thesis.pdf (accessed 27.10.2025).

3. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
4. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Pearson Education*. Available at: <https://go.oreilly.com/stanford-university/library/view/-/0130937371/?ar> (accessed 27.10.2025).
5. Dowling, G. (2003). *Reputatsiya kompanii: sozдание, upravlenie i otsenka effektivnosti* [Firm's Reputation: Creation, Management and Evaluation of Effectiveness]. Transl. from English. *Konsul'tatsionnaya gruppa «Imidzh-Kontakt», Infra-M Publ.*
6. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
7. Vazhenina, I. S., Pecherkov, S. A., & Sharipov, T. R. (2011). Reputation: Risk Identification and Assessment. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 17(224), 2–11. <https://elibrary.ru/nrfwbl>
8. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicity Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
9. Mitic, P. (2018). Reputation Risk: Measured. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 8(1), 171–180. <https://doi.org/10.2495/SAFE-V8-N1-171-180>
10. Evlakhova, Yu. S. (2022). ESG Factors in Reputational Risk Assessment of Russian Banks. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 38(3), 385–415. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.303>
11. Düllmann, K., & Kick, T. (2014). Stress Testing German Banks Against a Global Credit Crunch. *Financial Markets and Portfolio Management*, 28(4), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s11408-014-0236-y>
12. Ramachandran A. (2025). AI-Augmented Risk Management in Investment Banking: From Traditional Controls to Intelligent Systems. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390527521_AI-Augmented_Risk_Management_in_Investment_Banking_From_Traditional_Controls_to_Intelligent_Systems (accessed 27.10.2025).
13. Guidance for Risk Management Approved by PARTAD Committee on Internal Control, Internal Audit and Risk Management (Protocol no. 4/2018 dated December 21, 2018). Available at: new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf (accessed 26.08.2025).
14. National Standard of Russian Federation R ISO/IEC 31010-2011 "Risk Management. Risk Assessment Methods" dated December 1, 2012. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083> (accessed 26.08.2025).
15. Fokina, N. A. (2021). Analysis of Methods and Methodologies for Assessing the Reputational Risk of an Enterprise. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, 3(56), 119–129. <https://elibrary.ru/rztzem>
16. Tendit, K. N. (2013). *Osnovy reputatsionnogo menedzhmenta: uchebnoe posobie* [Foundations of Reputation Management: Study Guide]. *FGBOU VPO «KnAGTU» Publ.*
17. Vyzhitovich, A. M., & Kelzina, N. V. (2021). Development of the Reputational Risk Control System of Financing Investment Projects. *Territorial Development*, 3(29), 80–86. <https://doi.org/10.32324/2412-8945-2022-3-80-86>
18. Manuylenko, V. V., & Kunitsyn, I. I. (2019). Statistical and scoring methods to Assess Reputational Risks of Commercial Banks. *Digest Finance*, 24(2), 191–206. <https://doi.org/10.24891/df.24.2.191>
19. Mundzhishvili, I. I., & Ivanov, V. V. (2023). Modeling of the Reputation Management Mechanism of an Export-Oriented Enterprise Based on Game Theory. *Applied Economic Research*, S1, 34–43. https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_S1_34.
20. Kasyanenko, T. G., & Makhovikova, G. A. (2020). *Analiz i otsenka riskov v biznese: uchebnik i praktikum* [Analysis and Assessment of Risks in Business]. 2nd edition, rev. and add. *Yurait Publ.* <https://elibrary.ru/uetwcx>

21. Bik Ratings (2025). *Metodologiya prisvoeniya reitinga delovoi reputatsii kompaniyam* [Methodology for Assigning Company Business Reputation Rating]. Available at: https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/07/metodologiya_delovaya_reputacziya.pdf (accessed 23.07.2025).
22. Safina, A. A., Gabdullin, N. M., & Galiamov, I. I. (2023). Model for Assessing the Reputational Capital of an Organization. *Innovation and Investment*, 2, 88–95. <https://elibrary.ru/pucapx>
23. Blog SCAN Interfax (2025). *Kak upravlyat' reputatsionnymi riskami: primery i razbory* [How to Manage Reputational Risks: Examples and Analyses]. Available at: <https://scan-interfax.ru/blog/kak-upravlyat-reputaczionnymi-riskami-primery-i-razbory> (accessed 23.07.2025).
24. Safina, A. A., & Galiamov, I. I. (2025). Comparative Characteristics of the Assessment of the Personal Brand of the Manager and the Assessment of Reputational Capital. *Construction Economics*, 4, 158–162. <https://elibrary.ru/flmkgw>
25. Safina, A. A., Galiamov, I. I., & Pavlova, Kh. A. (2024). Reputation Marketing: A Strategy for Building Trust and Sustainable Growth. *Innovation and Investment*, 10, 193–196. <https://elibrary.ru/eiuybi>
26. Safina, A. A., Chumarina, G. R., Pavlova, Kh. A., & Galiamov, I. I. (2024). Evaluation of Reputational Capital of a Strategic Investor When Entering the Authorized Capital of an Investment Project. *Construction Economics*, 11, 368–372. <https://elibrary.ru/efziug>
27. Safina, A. A., Nikiforova, E. G., Pavlova, K. A., & Galyamov I. I. (2025). Capitalizing on Personal Brand: Strategies and Challenges in the Digital Age (pp. 611–619). In: Mantulenko, V. (ed.). *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development (CEISD 2025). Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 648*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_84

About the authors

Aida A. Safina, ORCID 0000-0002-6327-8515, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at General Management Departments, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia, 13vvka@mail.ru

Khristina A. Pavlova, ORCID 0000-0002-3470-4554, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at General Management Departments, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia, khristinsha@mail.ru

Irek I. Galiamov, ORCID 0000-0001-5757-6391, Director of Positive Consulting LLC, Kazan, Russia, kerigii@mail.ru

Research Support

This work/publication was funded by a grant from the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan provided to higher education institutions, scientific and other organizations to support human resource development plans in terms of encouraging their research and academic staff to defend doctoral dissertations and conduct research activities (Agreement no. 12/2025-PD-KFU dated December 22, 2025).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 06.10.2025, reviewed 18.11.2025, accepted 07.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-76-93

Инструменты развития конкурентной среды в регулируемых закупках Дальневосточного региона

Д. А. Созаева^{1,2*}, К. В. Гончар¹

¹Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия

²Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

*dasozaeva@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу конкурентной среды в сфере регулируемых закупок Дальневосточного федерального округа за период 2020–2024 гг. Актуальность исследования обусловлена стратегическим курсом государства на развитие Дальнего Востока и ключевой ролью закупочного механизма в стимулировании региональной экономики. В отличие от обзорных работ по всей России, в статье впервые проведен комплексный сравнительный анализ рынков закупок по законам № 44-ФЗ и 223-ФЗ именно в контексте специфики Дальнего Востока. Используя статистический анализ данных Единой информационной системы, авторы выявили структурные проблемы: сокращение числа активных поставщиков (на 17% за 5 лет), рост концентрации рынка (доля топ-100 поставщиков выросла с 20 до 29%) и дифференциацию уровня конкуренции между регионами. Показано, что на рынке 44-ФЗ конкуренция неуклонно снижается, в то время как на рынке 223-ФЗ наблюдается рост конкуренции на фоне падения объемов. Сформирована регионально-отраслевая карта конкуренции, выявлены ниши с хронически низкой конкуренцией и высокой долей побед внешних поставщиков в закупках госкомпаний по 223-ФЗ. На основе полученных результатов предложены практические рекомендации для поставщиков (гиперспециализация, кооперация, кросс-региональная экспансия) и меры государственной поддержки (декомпозиция лотов, региональные преференции, создание центра компетенций), учитывающие международный опыт поддержки МСП. Исследование имеет как теоретическую ценность (развитие представлений о региональной конкуренции в госзакупках), так и практическую значимость для органов власти, заказчиков и субъектов малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: государственные закупки, Дальний Восток, конкуренция поставщиков, карта конкуренции, конкурентные стратегии, концентрация рынка, закупочный суверенитет

Для цитирования: Созаева Д. А., Гончар К. В. Инструменты развития конкурентной среды в регулируемых закупках Дальневосточного региона // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 76–93. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-76-93.

© Созаева Д. А.,
Гончар К. 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).

Tools for Enhancing Competitive Conditions in Regulated Procurement in the Far Eastern Region

D. Sozaeva^{1,2*}, K. Gonchar¹

¹*Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia*

²*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

**dasozaeva@gmail.com*

Abstract. The article examines the competitive environment in regulated public procurement markets in the Far Eastern Federal District for the period 2020–2024. The study’s relevance stems from the Russian government’s strategic focus on developing the Far East and the critical role of procurement as a tool for stimulating regional economic growth. Unlike nationwide overviews, this paper presents the first comprehensive comparative analysis of procurement markets under Federal Laws no. 44-FZ and 223-FZ specifically in the context of the Far East’s unique conditions. Using statistical analysis of data from the Unified Information System, the authors identify structural challenges: a 17% decline in the number of active suppliers over five years, rising market concentration (the share of the top 100 suppliers increased from 20 to 29%), and significant interregional disparities in competition levels. The 44-FZ market shows a steady decline in competition, while the 223-FZ market demonstrates increasing competition despite falling procurement volumes. A regional-industry “competition map” is developed, revealing chronically low-competition niches and an anomalously high share of wins by external suppliers in state-owned companies’ 223-FZ procurements. Based on these findings, practical recommendations are proposed for suppliers (hyper-specialization, cooperation, cross-regional expansion) and state support measures (lot decomposition, regional preferences, competence centers), drawing on international SME support practices. The study holds both theoretical value (advancing understanding of regional competition in public procurement) and practical relevance for public authorities, contracting entities, and small and medium-sized enterprises.

Keywords: government procurement, Far East, supplier competition, competition map, competitive strategies, market concentration, procurement sovereignty

For citation: Sozaeva, D., & Gonchar, K. (2025). Tools for Enhancing Competitive Conditions in Regulated Procurement in the Far Eastern Region. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 76–93. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-76-93>

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).

© Sozaeva D.,
Gonchar K., 2025.

Введение

Дальневосточный федеральный округ (ДФО) остается в фокусе стратегических интересов Российской Федерации. Реализация государственных программ развития, создание территорий опережающего развития (ТОР) и свободного порта Владивосток (СПВ) предъявляют повышенные требования к эффективности использования инструментов госзаказа.

Специфические условия Дальнего Востока – огромная территория, низкая плотность населения, высокая стоимость логистики, климатические особенности – формируют уникальную и в то же время во многом проблемную экономическую среду. В Дальневосточном регионе одновременно пересекается влияние различных факторов, к одному из которых относится стремительное экономическое развитие, присутствие и даже давление Китая. Товары, работы, услуги активно предоставляются китайскими компаниями на дальневосточном рынке напрямую или через посредников; туристический, медицинский потенциал китайского приграничья привлекателен для российских компаний и частных лиц, что приводит к оттоку капитала за рубеж. Поэтому политические решения о наращивании сотрудничества, взаимного введения безвизового режима с КНР¹, с одной стороны, крайне привлекательны, с другой – могут создавать угрозу экономической безопасности округа.

Второй фактор – это исторически сложившиеся стратегии освоения Дальнего Востока, Крайнего Севера: несмотря на смену режимов власти, территориальное и отраслевое развитие региона осуществлялось за счет существенных государственных инвестиций (капиталовложений). Развитие инфраструктуры, освоение

территорий в царской и советской России, сменившиеся в постсоветский период стратегиями удержания в округе трудоспособного населения, предотвращения вымирания населенных пунктов² за счет различных льгот, также требуют существенного федерального и регионального финансирования. В этих условиях сфера регулируемых закупок по законам №44-ФЗ и 223-ФЗ становится критически важным элементом не только для обеспечения государственных и муниципальных нужд, но и стимулирования деловой активности, внедрения инноваций [21], создания новых производств и рабочих мест. Как отмечают российские и зарубежные исследователи, публичные закупки являются мощным инструментом промышленной и региональной политики [13], в том числе стимулирования инноваций [17, 18], в то же время их эффективность напрямую зависит от уровня конкуренции и институциональной среды [10]. Широко распространенным сегодня является мнение местных жителей, что «в системе государственных закупок основные поставщики товаров, работ и услуг – все из Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов»³, и такие компании за счет эффекта масштаба вытесняют с рынка местный малый и средний бизнес. Хотя в СМИ ранее упоминалась обратная ситуация регионального протекционизма в госзакупках⁴. Если исследовать эти гипотезы, получается, что местный бизнес, особенно производственный, находится в сложных условиях: с одной стороны, его вытесняют компании, которые могут осуществ-

¹ Алимова Д. Безвизовый режим с Китаем на взаимной основе введен до 14 сентября 2026 года // Информационно-правовой портал «Гарант». 01.12.2025. URL: <https://www.garant.ru/news/1918449/> (дата обращения: 09.01.2026).

² Как получить и использовать Дальневосточный гектар с выгодой? // Дальневосточный гектар. URL: <https://xn--80aafecbc4alewcmab0birg3gydl.xn--p1ai/> (дата обращения: 09.01.2026).

³ Яковлева В. Глобальный захват: как федеральные ритейлеры заполняют регионы РФ // Агентство новостей АБН24. 09.09.2024. URL: <https://abnews.ru/news/2024/9/9/globalnyj-zahvat-kak-federalnye-ritejler-yapolnyayut-regiony-rf> (дата обращения: 09.01.2026).

⁴ Мереминская Е. На местных поставщиков приходится до 90% контрактов регионов // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2019/11/18/816545-mestnih-postavschikov?ysclid=mkf7rzqj55805788234> (дата обращения: 09.01.2026).

влять поставки из центральной части России, с другой – компании, которые везут товары с китайского рынка, несмотря на активное развитие программ импортозамещения через закупки [2]. Для анализа реального положения дел в округе в части конкуренции и присутствия местных предпринимателей в регулируемых закупках, выработки предложений о развитии конкурентной среды и деловой активности посредством закупок в рамках законов № 44-ФЗ и 223-ФЗ целесообразным представляется детальный анализ стратегий поведения участников конкурентных торгов [6], исследование закономерностей развития территориальных и отраслевых рынков Дальневосточного округа.

Предварительный анализ данных Единой информационной системы в сфере закупок (ЕИС) по государственным закупкам (44-ФЗ, контрактная система) за 2020–2024 гг. выявил тревожные тенденции: системное сокращение количества участников закупок, рост концентрации рынка вокруг узкого круга крупных поставщиков и увеличение доли процедур с минимальной конкуренцией. Эти проблемы перекликаются с выводами международных исследований, которые фиксируют системные барьеры для МСП на рынках госзаказа, включая сложность процедур, недостаток информации и предпочтение в пользу крупных игроков [5, 19].

Особого внимания заслуживает рынок закупок по 223-ФЗ, объем которого в Дальневосточном округе сопоставим с рынком 44-ФЗ. Деятельность госкорпораций и компаний с государственным участием («РусГидро», «АЛРОСА», «Транснефть» и др.) является драйвером экономики региона, но уровень конкуренции и прозрачности в таких закупках требует отдельного изучения. Зарубежный опыт показывает, что закупки компаний с частичным государственным капиталом часто характеризуются еще более высокими барьерами для входа, чем классические государственные закупки [14].

Таким образом, обобщая вышеперечисленное, сформулируем цель исследования – совершенствование инструментов развития конкурентной среды как в сегменте регулируемых

закупок, так и в целом на рынке Дальневосточного региона. Основные задачи исследования заключаются в проведении эконометрических изысканий на основе открытых данных о регулируемых закупках и вовлеченности в них предпринимателей Дальневосточного округа, построении карт конкуренции, выработке рекомендаций по поддержанию конкуренции в сегменте регулируемых закупок, а через них – и в целом на окружном рынке.

Приоритетом исследования является не только констатация проблем с конкуренцией, но и выявление перспективных рыночных ниш, оценка эффективности различных групп поставщиков, участвующих в торгах, и формулировка конкретных рекомендаций по адаптации конкурентных стратегий как в закупках, так и при работе на рынке Дальневосточного региона.

Методология исследования и ключевые термины

Методологическую основу исследования составляет системный анализ данных, опубликованных в Единой информационной системе в сфере закупок. Период, за который анализируются данные, – 2020–2024 гг., что позволяет отследить динамику и долгосрочные тренды с учетом нестабильной макроэкономической и политической ситуации. Для целей исследования были собраны и проанализированы данные по 11 субъектам РФ, входящим в Дальневосточный федеральный округ, с использованием упрощенного критерия идентификации заказчиков и поставщиков (по кодам ИНН). Теоретической базой послужили как работы российских авторов по проблемам конкуренции в госзакупках [9, 10], так и зарубежные исследования, в частности теория аукционов [16], применяемая для анализа поведения участников торгов; концепция транзакционных издержек [22], объясняющая высокие барьеры входа на рынки удаленных регионов; теория контрактов [4], описывающая информационное неравенство (асимметричность информации) на рынке для

заказчиков и поставщиков, а также органов власти – регуляторов закупок, приводящее к заключению сделок на невыгодных условиях, к нарушениям законодательства о закупках, к судебным и прочим издержкам [12] и к срыву исполнения госконтрактов.

В работе использованы следующие ключевые метрики и термины:

1. Конкуренция на торгах – среднее количество поданных заявок на одну завершённую закупочную процедуру. Данный показатель широко используется в международной практике для оценки привлекательности рынка [1].

2. Вероятность победы – отношение количества выигранных процедур к общему количеству поданных заявок от поставщиков определенной группы (например, из конкретного региона). Этот показатель отражает эффективность рыночной стратегии поставщика.

3. Внутренний поставщик – поставщик, зарегистрированный в одном из регионов Дальнего Востока (по коду ИНН).

4. Внешний поставщик – поставщик, зарегистрированный за пределами Дальневосточного региона (по коду ИНН).

5. Ядро поставщиков – стабильная группа поставщиков (топ-10, топ-100, топ-1000), обеспечивающая значительную долю побед на рынке. Анализ ядра позволяет оценить уровень концентрации рынка (термин «ядро» позаимствован из сегмента электронной коммерции).

Обработка данных включала статистическую агрегацию, расчет производных показателей, построение перекрестных таблиц и матриц для анализа взаимосвязей между регионом заказчика, регионом поставщика и категорией товара, работы или услуги на основании классификатора ОКПД 2.

Степень изученности проблемы и новизна исследования

Проблематика конкуренции в госзакупках широко освещается в научной литературе, однако комплексных исследований, фокусирующихся исключительно на Дальневосточ-

ном регионе с учетом специфики как 44-ФЗ, так и 223-ФЗ, до сих пор не проводилось. Работы таких авторов, как А. А. Яковлев [10], М. В. Островная и Е. А. Подколзина [5], освещают вопросы конкуренции в целом по России, но не дают детальной региональной картины для Дальневосточного федерального округа.

Зарубежные исследования конкуренции в публичных закупках в основном сконцентрированы на странах ОЭСР и затрагивают вопросы эффективности аукционов [5], коррупции [4] и поддержки МСП [11, 14, 15]. Например, работа [11] прямо указывает на то, что сложность процедур и высокие транзакционные издержки непропорционально сильно влияют на малый бизнес. Исследование [20] подчеркивает важность маркетинговой ориентации поставщиков МСП для успеха в госзакупках. Однако применение этих выводов к специфическому контексту российского Дальнего Востока, где географический фактор и структура экономики создают уникальные вызовы, требует дополнительного изучения.

Научная новизна данного исследования заключается в следующем:

1. Проведен первый комплексный сравнительный анализ рынков 44-ФЗ и 223-ФЗ в ДФО за продолжительный 5-летний период (2020–2024 гг.), выявивший разнонаправленные тенденции в их развитии.

2. Выявлен и количественно оценен феномен растущей концентрации рынка 44-ФЗ в Дальневосточном регионе: отмечено снижение числа активных поставщиков на 17% при росте доли побед топ-100 поставщиков с 20 до 29%, что согласуется с глобальными трендами, описанными в [19], но проявляется в более острой форме.

3. Разработана и визуализирована детальная карта конкуренции, включающая не только отраслевой (ОКПД2), но и межрегиональный аспект (матрицы «регион – регион»), что позволяет поставщикам идентифицировать наиболее перспективные и наименее конкурентные сегменты рынка. Такой подход развивает идеи,

заложенные в работе [19], о необходимости детальной рыночной аналитики для поставщиков.

4. Установлена и проанализирована высокая доля побед внешних поставщиков в закупках ключевых дальневосточных госкомпаний по 223-ФЗ, что указывает на вероятные барьеры для местного бизнеса, аналогичные проблемам, выявленным в закупках государственных компаний в Евросоюзе [14].

Полученные результаты могут способствовать приращению знаний сразу в ряде областей, таких как государственное регулирование национальной экономики, управление рисками и обеспечение экономической безопасности, государственные, муниципальные и корпоративные финансы.

Результаты исследования

Общая характеристика рынка закупок в ДФО: динамика и тренды

Совокупный объем закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ в ДФО за 2020–2024 гг. составил около 11,62 трлн рублей. При этом распре-

деление объемов закупок между контрактной системой – 44-ФЗ и закупками компаний с госучастием по 223-ФЗ составляет 3,95 и 7,67 трлн руб. соответственно (табл. 1). Однако динамика количества процедур, участников принципиально отличается.

Количество процедур, согласно таблице 1, показывает пусть и неравномерный, но рост: к 2024 г. в регионах ДФО проведено 199 607 процедур по 44-ФЗ. Сумма начальных (максимальных) цен показала рост в 2024 г. на 10,8% относительно среднего за предыдущие 4 года, составив 856 млрд руб. Конкуренция же при этом неуклонно снижается: с 2,47 заявки/процедуры в 2020 г. до 1,88 в 2024 г. Это падение, однако, менее выражено, чем в среднем по РФ. Тренд на снижение конкуренции соответствует глобальной тенденции, отмеченной, в частности, OECD [19], а также данным, представленным в отчетах регулятора в сфере закупок – Минфина России¹. Анализируя

¹ Мониторинг закупок // Минфин России. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/contracts/purchases/> (дата обращения: 09.01.2026).

Таблица 1. Ключевые данные по рынку закупок по 44-ФЗ за 2020–2024 гг. по Дальневосточному региону

Table 1. Key data on the procurement market under Federal Law no. 44-FZ for 2020–2024 in the Far East region

Год Year	Количество закупок, ед. Number of purchases, units	Суммарная НМЦ* всех закупок, руб. Total initial minimum price of all purchases	Суммарная стоимость всех контрактов, руб. Total value of all contracts, rubles	Средняя конкуренция Average competition	Среднее количество принятых заявок Average number of accepted bids	Средняя сумма НМЦ одного контракта, руб. Average initial material price of one contract, rubles
2020	184 027	790 981 563 183	534 197 394 670	2,47	1,86	4 298 182
2021	194 791	789 417 559 973	546 798 511 273	2,26	1,71	4 052 639
2022	189 714	796 533 327 718	546 922 607 042	2,05	1,91	4 198 601
2023	197 189	713 519 827 406	516 856 097 049	2,08	1,95	3 618 457
2024	199 607	856 334 881 296	521 376 419 625	1,88	1,79	4 290 104

* НМЦ – начальная (максимальная) цена контракта (договора).

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

параметры рынка торгов по 44-ФЗ, отметим такое явление, как «кризис поставщиков»: количество активных поставщиков (подававших заявки) сократилось на 54% за 5 лет – с 54 164 в 2020 г. до 24 740 в 2024 г. (табл. 2).

При этом доля побед, приходящаяся на топ-100 поставщиков, выросла с 20 до 29%, что свидетельствует о резком усилении концентрации рынка. Это явление можно интерпретировать через призму теории транзакци-

онных издержек [22]: высокие затраты на участие в торгах в отдаленном регионе делают их невыгодными для малых и средних игроков.

Рассмотрим также статистику по сегменту регулируемых закупок в рамках 223-ФЗ, приведенную в таблице 3.

Количество процедур системно снижается (в среднем на 5,7% в год), финансовый объем (сумма НМЦ и договоров) достиг пика в 2022 г., после чего последовало снижение.

Таблица 2. Статистика участия и побед в закупках по 44-ФЗ

Table 2. Statistics on participation and victories in procurements under Federal Law no. 44-FZ

Год <i>Year</i>	Количество активных поставщиков <i>Number of active suppliers</i>	Падение активности, % <i>Decline in activity, %</i>	Количество поставщиков с победами <i>Number of suppliers with victories</i>	Падение побед, % <i>Decline in victories, %</i>	Доля побед по топ-100 поставщиков, % <i>Share of victories among the top 100 suppliers, %</i>
2020	54 164	–	43 436	–	20
2021	36 573	32	27 566	37	24
2022	29 914	18	26 535	4	25
2023	29 009	3	26 075	2	26
2024	24 740	15	22 597	13	29

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

Таблица 3. Ключевые данные по закупкам по 223-ФЗ за 2020–2024 гг. по Дальневосточному региону

Table 3. Key data on procurement under Federal Law no. 223-FZ for 2020–2024 in the Far East region

Год <i>Year</i>	Количество закупок, ед. <i>Number of purchases, units</i>	Суммарная НМЦ всех закупок, руб. <i>Total initial material price of all purchases, rubles</i>	Суммарная стоимость всех договоров, руб. <i>Total value of all contracts, rubles</i>	Средняя конкуренция <i>Average competition</i>	Среднее количество принятых заявок <i>Average number of accepted bids</i>	Средняя сумма НМЦ одного договора, руб. <i>Average initial material price of one contract, rubles</i>
2020	81 203	584 093 785 788	422 752 613 614	1,72	1,34	7 193 007
2021	80 642	870 738 735 597	558 655 715 102	1,67	1,35	10 797 584
2022	73 021	1 107 175 324 266	761 966 747 784	1,63	1,37	15 162 423
2023	67 184	827 702 410 146	454 357 870 935	1,75	1,48	12 319 933
2024	66 369	733 226 081 104	453 171 176 069	1,79	1,55	11 047 719

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

Конкуренция, в отличие от 44-ФЗ, растет: с 1,63 в 2022 г. до 1,79 в 2024 г. Рост демонстрирует и количество допущенных заявок. Это может объясняться перетоком части активных поставщиков с рынка 44-ФЗ, а также усилением активности федеральных компаний, ищущих новые рынки сбыта.

Средняя экономия остается высокой, достигая 28–40% от НМЦ, что на 46% выше среднероссийского показателя. Столь высокая экономия может свидетельствовать как о высокой эффективности конкурентных процедур, так и о возможном занижении НМЦ на этапе планирования.

Однако статистика может быть неточной в связи с принятием постановления Правительства РФ от 06.03.2022 № 301 «Об основаниях неразмещения на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры» [1]. Реализация норм постановления приводит к тому, что полный объем информации о параметрах рынка закупок (количестве и стоимости проводимых процедур) не размещается в открытых источниках.

Анализ заказчиков: центры принятия решений и аномалии

Для исследования спроса на рынке регулируемых закупок со стороны государственных заказчиков и компаний с госучастием были проанализированы ключевые заказчики округа. Анализ топ-30 заказчиков по 44-ФЗ выявил ряд учреждений, на закупках которых отмечена низкая конкуренция (менее 1,3 заявки на процедуру) при значительных объемах закупок. Подобные случаи низкой конкуренции являются предметом пристального внимания и в зарубежных исследованиях, где они часто связываются с высокими рисками недобросо-

вестности участников, наличием картельных сговоров на торгах [11].

В сфере 223-ФЗ аутсайдерами по конкуренции являются компании топливно-энергетического комплекса и ВПК, где часто применяются закупки у единственного поставщика. Однако такую ситуацию можно объяснить отраслевой спецификой, значимостью предприятий для населения региона, срочностью приобретения отдельных предметов закупок для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций и аварий из-за природно-климатических особенностей. Несмотря на активные попытки регулятора (Минфин России) и контролера (ФАС России) выявить злоупотребления неконкурентными закупками компаниями – субъектами естественных монополий (включая ТЭК), Закон № 223-ФЗ дает неограниченные возможности приобретать любые товары, работы и услуги у единственного поставщика, подрядчика и исполнителя. Так что при наличии в Положении о закупках организации-субъекта 223-ФЗ тех или иных оснований для проведения неконкурентной закупки, такие закупки формально могут проводиться без каких-либо ограничений как по сумме, так и по номенклатуре приобретаемых предметов. Эта ситуация характерна и для закупок государственных компаний в других странах, где специфические требования и необходимость обеспечения безопасности поставок ограничивают круг потенциальных исполнителей [14].

Анализ поставщиков: стратегии внутренних и внешних игроков

Участие и победы внутренних и внешних поставщиков

Как было отмечено ранее, в числе задач исследования – оценка поведения внутренних и внешних поставщиков на рынке закупок. В целом по рынку (44-ФЗ и 223-ФЗ) доля участия и побед внутренних поставщиков из Дальневосточного округа стабильно

составляет в среднем около 70% (табл. 4). Это несколько опровергает высказанную в начале исследования гипотезу о том, что большинство поставщиков для госзаказа на рынке Дальневосточного округа представлены внешними компаниями: существенная доля по 44-ФЗ приходится всё же на внутренних игроков.

Однако в разрезе 223-ФЗ картина несколько меняется: доля участия внутренних поставщиков из ДФО падает (с 55 до 52%), а доля побед держится на уровне 60–61%. Это указывает на более высокую вероятность выигрыша по поданным заявкам у местных поставщиков в корпоративном сегменте. Данный факт может объясняться их лучшим пониманием локальной специфики и более низкими операционными издержками, что соответствует выводам Saastamoinen et al. [20] о важности экспертизы как в отрасли, так и на конкретном рынке.

Анализируя данные в таблице 4, можно проследить различные тенденции участия и побед внутренних поставщиков как в 44-ФЗ, так и в 223-ФЗ, и можно отметить в целом положительную динамику как участия, так и побед, что может свидетельствовать об укреплении роли местного бизнеса в качестве поставщиков в госзаказе. Это, в свою очередь, «подсвечивает» местным предпринимателям постепенно растущую привлекательность рынка регулируемых закупок в условиях макроэкономической нестабильности.

Карта конкуренции: отраслевой и региональный разрез

Одной из задач исследования было обозначено совершенствование инструментов развития конкурентной среды в закупках. Авторский коллектив ранее рассматривал вопросы разработки и внедрения современных методов мониторинга конкуренции на рынке

Таблица 4. Ключевые данные о победителях закупок по 44-ФЗ и 223-ФЗ, в %

Table 4. Key data on the winners of procurements under Federal Laws 44-FZ and 223-FZ, in %

Год Year	№ 44-ФЗ / 44-FZ		№ 223-ФЗ / no. 223-FZ	
	Доля участия внутренних поставщиков <i>Share of participation by domestic suppliers</i>	Доля побед внутренних поставщиков <i>Share of victories by domestic suppliers</i>	Доля участия внутренних поставщиков <i>Share of participation by domestic suppliers</i>	Доля побед внутренних поставщиков <i>Share of victories by domestic suppliers</i>
2020	68	73	55	60
2021	67	72	55	61
2022	69	72	54	62
2023	69	72	54	60
2024	70	72	52	60

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

госзакупок [7, 8], однако это было представлено на уровне карт «регион регистрации заказчика» и «регион регистрации поставщика» в масштабе всей страны. В таких картах на основании анализа истории ранее накопленного опыта участия и побед поставщиков из одних регионов в закупках заказчиков из других регионов возможно составить прогноз успешного участия предпринимателей из региона А в закупках, к примеру, региона Б. Однако с учетом таких явлений, как активное развитие информационных систем и решений, переосмысление и усиление роли информации как фактора производства, развитие платформенной экономики [3], подобные карты должны быть не только динамически обновляемыми, но и обладать предиктивными свойствами¹, быть интегрированными с различными информационными системами в области закупок.

Что дает развитие такого инструмента? Прежде всего на макроэкономическом уровне снижается асимметричность информации, что, в свою очередь, понижает транзакционные затраты на участие в закупках (предприниматели заранее просчитывают вероятность победы и не идут в те регионы и отрасли, где вероятность победы низкая), также снижаются риски неисполнения контрактов и договоров, включая постконтрактный оппортунизм. Кроме того, такая ситуация выгодна для всех участников рынка: для органов власти регионов Дальневосточного округа это возможность своевременно обеспечить все государственные права и гарантии, которые предусмотрены для граждан, выбрав оптимальных исполнителей контрактов; для бизнеса – возможность эффективно принять участие в закупках; для населения – качественные товары, работы, услуги, которые они получают через сеть учреждений. Нельзя не отметить и репу-

тационные выгоды от того, что «мы используем местные товары, гордимся своим производством». На федеральном уровне развитие предиктивной аналитики через карты конкуренции и иные визуально-аналитические решения позволяет отслеживать наличие или отсутствие скрытого регионального протекционизма, исследовать эффективность реализации мер государственной поддержки малого и среднего бизнеса.

Если говорить непосредственно о выводах, полученных для регионов Дальневосточного округа, то анализ категорий ТРУ (по ОКПД2), где побеждают поставщики Дальневосточного региона, позволил выделить перспективные ниши с низкой конкуренцией:

- Строительный комплекс: «Сооружения и строительные работы в области гражданского строительства» (3,48% закупок, но 880 млрд руб. по НМЦ), «Работы строительные специализированные» (5,35%, 170 млрд руб.).
- ТЭК и ЖКХ: «Электроэнергия, газ, пар и кондиционирование воздуха» (15,05%, 250 млрд руб.), «Уголь» (0,28%, 237 млрд руб.), «Водоснабжение и водоотведение» (2,99%, 9,7 млрд рублей).
- Услуги: «Услуги по операциям с недвижимым имуществом», «Услуги по складированию и вспомогательные транспортные услуги», «Услуги общественного питания».

В перечисленных областях уровень конкуренции ниже, чем в остальных секторах, что делает их более привлекательными для участия внутренних поставщиков. Это обусловлено логистическими факторами, спецификой отрасли и привлекательно для локальных компаний.

Для внешних поставщиков наиболее привлекательными в Дальневосточном регионе являются рынки лекарственных средств, телекоммуникаций, сложного машиностроения и ИТ. Это отражает общую тенденцию, когда федеральные и международные компании доминируют в высокотехнологичных и капиталоемких секторах, в то время как локальные

¹ Предиктивные свойства – способность системы или метода прогнозировать будущие события, поведение или тенденции на основе анализа прошлых данных и текущих закономерностей, используя статистику, машинное обучение и большие данные.

игроки сильны в секторах, требующих локального присутствия и знания контекста [20].

Межрегиональная матрица поставок внутри регионов Дальнего Востока показывает сильную зависимость большинства регионов от местных поставщиков. Средняя доля побед «своего» поставщика в «своем» регионе составляет 81% по количеству и 80% по сумме НМЦ (табл. 5).

Однако есть и исключения:

- Еврейская АО: лишь 46% побед по количеству и 50% по сумме НМЦ приходятся на местных поставщиков, что говорит о более высокой зависимости от внешних поставщиков из Хабаровского края (34,55%) и Амурской области (13,20%). Такая ситуация может быть обусловлена численностью населения субъекта, наличием необходимых производственных ресурсов и мощностей, а также профильных бизнесов в регионе. Объективно, если сравнивать даже территорию по площади и ресурсный потенциал ЕАО с Хабаровским краем и Амурской областью, она существенно проигрывает (36 266 км² – ЕАО, 788 600 км² – Хабаровский край, 361 908 км² – Амурская область). Вполне объяснимо при таких пропорциях более активное участие в торгах по закупкам предпринимателей из более крупных регионов.
- Магаданская область: 81,55% побед по количеству – у местных, но значительная часть крупных контрактов уходит в другие регионы. Здесь ситуация может быть обусловлена природно-климатическими условиями, производствен-

Таблица 5. Данные о победителях из «своего» региона, в %

Table 5. Data on winners from "their" region, in %

Регион закупки <i>Procurement region</i>	Доля побед «своего» поставщика по количеству контрактов и договоров <i>Share of victories of "own" supplier by the number of contracts and agreements</i>	Доля побед «своего» поставщика по сумме НМЦ выигранных контрактов и договоров <i>Share of victories of "own" supplier by the amount of NMC of won contracts and agreements</i>
Амурская область	80,76	81,10
Республика Бурятия	88,84	91,17
Еврейская автономная область	46,10	49,59
Забайкальский край	89,73	82,37
Камчатский край	78,27	87,17
Магаданская область	81,55	83,19
Приморский край	83,95	87,06
Сахалинская область	83,48	85,56
Хабаровский край	84,06	64,88
Чукотский автономный округ	84,79	78,04
Республика Саха (Якутия)	90,08	93,64

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

ными возможностями региона: из-за некоторой транспортной изоляции многие виды товаров завозятся из других субъектов, в том числе лекарства, стройматериалы и т. д.

- Республика Саха (Якутия) демонстрирует высочайшую самодостаточность – 90,08% государственных закупок по количеству и 94,64% по сумме НМЦ распределяются в пользу внутренних поставщиков, и в данном случае объяснение может быть связано как с территориальными и отраслевыми особенностями субъекта, так и политикой поддержки коренных малочисленных народов Севера, региональным протекционизмом. Таким образом, приток внешних поставщиков в регион в целом ограничен.

Выявленные случаи дифференциации подтверждают тезисы о неоднородности региональных рынков Дальневосточного федерального округа и важности учета внутрирегиональной специфики при разработке мер под-

держки конкуренции. Также стоит добавить, что соотношение поставщиков «свой – чужой» не является жестко фиксированным, но с учетом концепции «закупочного суверенитета» [9], предложенной авторами, есть границы эффективного присутствия внутренних и внешних поставщиков.

Анализ ядра поставщиков: растущая концентрация рынка

В дополнение к исследованию конкуренции на рынке важно изучить также ядро поставщиков. В анализе, проведенном авторами, выделено несколько ядер – топ-10, топ-100 и топ-1000 поставщиков по активности участия в закупках конкретного региона (исследование проводилось на основе анализа ИНН участников закупок и ИНН региона, где располагается заказчик).

Исследование ядра подтверждает тренд на концентрацию. Так, в таблице 6 представлены сведения о присутствии топ-10

Таблица 6. Доли регионов топ-10 поставщиков по закупкам в рамках Закона №44-ФЗ по годам, в %
Table 6. Shares of top 10 supplier regions in procurement under Federal Law no. 44-FZ by year, in %

Регион поставщика <i>Supplier region</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Город Москва	29,6	28,6	32,8	26,8	22,4
Хабаровский край	26,1	23,5	20,6	19,4	20,6
Республика Саха (Якутия)	18,0	12,4	17,2	21,3	24,4
Приморский край	7,9	13,2	13,4	14,2	13,3
Забайкальский край	10,4	11,7	6,8	6,5	8,0
Амурская область	6,1	8,8	7,7	8,2	5,5
Сахалинская область	0,0	0,0	1,6	1,9	1,8
Камчатский край	0,0	0,0	0,0	1,7	2,5
Республика Бурятия	2,0	1,8	0,0	0,0	0,0
Магаданская область	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6

Источник: составлено авторами по материалам ЕИС в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 09.01.2026).

поставщиков в регионах ДФО: в топ-10 стабильно входят одни и те же компании, а 24% поставщиков из этого топа оставались в нем все 5 лет. Авторы также отмечают, что доля побед топ-100 поставщиков выросла с 20% (2020) до 29% (2024). В то же время меняется география ядра поставщиков: доля Москвы в топ-10 неуклонно снижается (с 29,6 до 22,4%), тогда как доля Якутии растет (с 18,0 до 24,4%). В топ-1000 лидерами являются Хабаровский край (19,8%), Москва (15,3%) и Приморский край (13,3%).

Подобная концентрация создает риски для долгосрочной конкуренции и инноваций, что отмечается и в зарубежных исследованиях, и в ранее упомянутой работе авторов статьи, посвященной «закупочному суверенитету» [9]. Однако смещение географического центра ядра в сторону предприятий Дальневосточного региона может рассматриваться и как положительная тенденция, свидетельствующая о росте потенциала местных компаний.

Предложения и пути развития

Как было отмечено в задачах исследования, необходимо не только провести эконометрический анализ рынка регулируемых закупок Дальневосточного округа, но и разработать предложения по повышению конкуренции на локальных рынках как при реализации норм законов № 44-ФЗ, 223-ФЗ, так и в целом при коммерческих сделках. Предложения можно сгруппировать по участникам рынка.

Для поставщиков, в том числе МСП:

1. Стратегия гиперспециализации в низкоконкурентных нишах. Следует фокусироваться на выявленных отраслях с низкой конкуренцией (строительные специализированные работы, услуги для ЖКХ, вспомогательный транспорт), где барьеры для входа федеральных игроков высоки, а потребность локального рынка стабильна. Этот подход соответствует рекомендациям зарубежных экспертов по поиску «защищенных ниш» для МСП [20].

2. Стратегия кооперации для участия в 223-ФЗ. Для доступа к закупкам крупных госкомпаний местным МСП необходимо объединяться в консорциумы или активно позиционировать себя в качестве надежных субподрядчиков для федеральных поставщиков, выигравших крупные лоты. Опыт ЕС показывает, что создание консорциумов является одним из наиболее эффективных способов преодоления барьеров для МСП [14].

3. Использование данных для кросс-региональной экспансии. Матрицы «регион – регион» показывают перспективные направления для экспансии внутри Дальнего Востока (например, для поставщиков Хабаровского края – Еврейская АО и Магаданская область).

4. Адаптация стратегии лидерства по издержкам. В условиях географической изоляции ключевым становится не снижение себестоимости производства, а оптимизация логистической составляющей, что может стать решающим конкурентным преимуществом перед иногородними поставщиками.

5. Стратегия «цифрового следа» и репутационного капитала. В условиях снижения числа личных контактов и роста объемов закупок в электронной форме поставщикам из ДФО критически важно целенаправленно формировать свою цифровую историю. Помимо обязательного размещения информации в ЕИС, следует активно публиковать кейсы, отзывы, сведения о квалификации персонала и собственных объектах на корпоративных сайтах и профильных платформах. Это снижает информационную асимметрию для новых заказчиков, особенно из других регионов, и компенсирует «эффект удаленности».

6. Использование механизмов предварительного отбора (квалификации) и долгосрочных рамок соглашений. Вместо разовых участий в торгах перспективным является стратегия прохождения квалификации у крупнейших заказчиков по 223-ФЗ (госкомпаний) и включения в их реестры потенциальных поставщиков в тех случаях, когда заказчики предлагают такие возможности в своих Положениях о за-

купках. Это открывает доступ к процедурам с укороченными сроками и прямым неконкурентным закупкам.

Для органов власти и госкомпаний:

1. Стимулирование декомпозиции лотов. Крупным заказчикам по 223-ФЗ и 44-ФЗ (особенно из числа выявленных «аномалий») следует рекомендовать дробить крупные лоты на более мелкие, доступные для МСП, но при этом не увлекаться искусственным дроблением закупок, что приводит к снижению конкуренции на рынке и увеличению числа закупок у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя). Такая мера успешно применяется в рамках политики поддержки МСП в странах ОЭСР, однако следует учесть региональный и российский контекст [10, 19].

2. Внедрение региональных предпочтений в 223-ФЗ. Разработка и закрепление в Положениях о закупках госкомпаний механизмов, предоставляющих преимущества поставщикам, зарегистрированным на Дальнем Востоке (например, при прочих равных). Аналогичные меры применяются в США (программа Buy American) и ЕС в рамках стратегии индустриальной политики.

3. Создание центра компетенций для поставщиков ДФО. Организация образовательных программ и консультационных центров, помогающих местным предпринимателям разбираться в специфике 223-ФЗ и эффективно готовить заявки. Подобные инициативы, как показывает исследование [15], значительно повышают шансы МСП на успех.

4. Разработка и внедрение цифрового двойника рынка закупок ДФО. На основе данных ЕИС и предложенной в исследовании карты конкуренции можно создать аналитическую панель (dashboard) в реальном времени. Это позволит мониторить ключевые индикаторы (концентрацию, долю МСП, межрегиональные потоки) и оперативно выявлять «белые пятна» (ниши с хроническим отсутствием поставщиков) или тревожные тенденции (скачки доли единственного поставщика в конкретной отрасли). Такой инструмент

стал бы основой для предиктивной аналитики, упомянутой в статье, и позволил бы перейти от реактивного к опережающему регулированию.

Перечисленные предложения, конечно же, не лишены недостатков и рисков. К ним можно отнести следующие ситуации:

1. Риск усиления олигополии. Тренд на концентрацию рынка в руках топ-100 поставщиков может продолжиться, что приведет к дальнейшему вымыванию МСП и снижению конкуренции в долгосрочной перспективе. С одной стороны, географическое положение и транспортная доступность отдельных районов Дальневосточного округа создает объективные предпосылки к усилению позиций местных предприятий, но это снижает конкуренцию на рынке в долгосрочной перспективе.

2. Региональный протекционизм. Попытки региональных властей искусственно резервировать закупки только за местными поставщиками, предложенные выше, могут привести к снижению качества поставляемых товаров, работ и услуг и росту цен, что наблюдалось в некоторых странах с жесткими предпочтительными режимами [13].

3. Логистические и инфляционные риски. Рост тарифов на перевозки и стоимость материалов может сделать невыгодным исполнение долгосрочных контрактов, особенно для небольших компаний-поставщиков, выигравших торги по минимальной цене.

4. Дисбаланс в развитии регионов. Усиление более сильных регионов (Якутия, Приморский и Хабаровский края) за счет слабых (Еврейская АО, Чукотский АО) без целевых мер поддержки может спровоцировать еще большее усиление диспропорции в уровне социально-экономического развития.

Заключение

Таким образом, проведенный анализ подтверждает глубокую двойственность конкурентной среды в регулируемых закупках Дальневосточного региона. С одной стороны,

наблюдаются тревожные общемировые тренды: сокращение пула поставщиков и усиление рыночной концентрации, особенно в «классических» закупках по 44-ФЗ, что в условиях ДФО грозит привести к формированию региональных олигополий в ключевых для жизнеобеспечения отраслях. С другой стороны, выявлены потенциальные точки роста конкуренции: это относительно более высокие шансы локальных поставщиков в сегменте закупок госкомпаний (223-ФЗ), наличие значительных низкоконкурентных ниш в строительстве и ЖКХ, а также наметившаяся географическая диверсификация ядра поставщиков в сторону дальневосточных регионов.

Ключевым выводом является необходимость дифференцированного подхода как в диагностике, так и в выработке мер реагирования. Универсальные решения для такого гетерогенного пространства, как ДФО, неэффективны. Для доноров (Якутия, Приморский и Хабаровский края) меры должны быть нацелены на стимулирование экспансии их компаний внутри округа и диверсификацию деятельности. Для реципиентов (Еврейская АО, Чукотский АО) приоритетом становится создание «тепличных» условий для развития локального МСП через целевые программы, инфраструктурную и образовательную под-

держку, чтобы сократить критическую зависимость от внешних поставщиков.

Перспективы дальнейших исследований лежат не только в углублении анализа барьеров, но и в изучении качественных аспектов конкуренции. Важно ответить на следующие вопросы: приводит ли концентрация к росту или падению качества исполнения контрактов, какова инновационная емкость закупок госкомпаний 223-ФЗ в ДФО и способны ли они стать драйвером технологического развития для местных предприятий? Наконец, требует осмысления феномен «**закупочного суверенитета**» в контексте экономической безопасности: каково оптимальное и критическое соотношение между внутренними и внешними поставщиками в стратегических отраслях региона, и какие риски несет как чрезмерная открытость, так и жесткий протекционизм?

Реализация предложенного комплекса мер, сочетающего инструменты поддержки МСП, адаптацию лучших международных практик к дальневосточной специфике и внедрение современных цифровых инструментов аналитики, позволит трансформировать систему регулируемых закупок из источника системных рисков в устойчивый институт развития, работающий на диверсификацию экономики и укрепление человеческого капитала Дальнего Востока.

Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 06.03.2022 № 301 «Об основаниях неразмещения на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 10. Ст. 1665.
2. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 (ред. от 30.12.2025) «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» // Собрание законодательства РФ. 2024. № 52 (ч. II). Ст. 12764.
3. Воронцов Н.В., Гончар К.В., Камчатова Е.Ю., Созаева Д.А. Разработка прототипа цифрового сервиса каталогизации и поиска товаров для целей импортозамещения // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2023. № 10 (265). С. 19–31. DOI: 10.24412/2072-4098-2023-10265-19-31.

4. Измалков С. Б., Сонин К. И. Основы теории контрактов (Нобелевская премия по экономике 2016 года – Оливер Харти Бенгт Хольмстрем) // Вопросы экономики. 2017. № 1. С. 5–21. DOI: 10.32609/0042-8736-2017-1-5-21.
5. Островная М. В., Подколзина Е. А. Ограничения конкуренции на примере российских государственных закупок // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 56–73. DOI: 10.32609/0042-8736-2018-2-56-73.
6. Рубин Ю. Б. Стратегии и тактики конкурентного поведения // Современная конкуренция. 2017. № 3. С. 81–96. EDN: HZMRDP.
7. Созаева Д. А. Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 30–39. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39.
8. Созаева Д. А., Гончар К. В. Конкурентные стратегии участников торгов по госзакупкам // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3 (87). С. 91–104. DOI 10.37791/2687-0657-2022-16-3-91-104.
9. Созаева Д. А., Гончар К. В. От стагнации к суверенитету: госзакупки как фактор экономической безопасности Дальнего Востока // Социальные и экономические системы. 2025. № 12 (74). С. 152–166. EDN: DHISJQ.
10. Яковлев А. А., Балаева О. Н., Родионова Ю. Д., Ткаченко А. В. Проблемы и эффективность госзакупок глазами их участников // ЭКО. 2020. № 11 (557). С. 83–103. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-11-83-103.
11. Auriol, E., & Saussier, S. (2025). Private Participation in Infrastructure. What Role for Public-Private Partnerships? LTI Report 4 // Centre for Economic Policy Research. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/245788-private_participation_in_infrastructure_what_role_for_public_private_partnerships_.pdf (дата обращения: 09.01.2026).
12. Bandiera, O., Prat, A., & Valletti, T. (2009). Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment. *American Economic Review*, 99(4), 1278–1308. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1115339>
13. Eckersley, P., Flynn, A., Lakoma, K., & Ferry, L. (2022). Public Procurement as a Policy Tool: The Territorial Dimension. *Regional Studies*, 57(10), 2087–2101. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2134850>
14. European Commission (2020). *SME Access to Public Procurement Markets*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Publ.
15. Flynn, A., & Davis, P. (2015). The Rhetoric and Reality of SME-Friendly Procurement. *Public Money & Management*, 35(2), 111–118. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.100770516>.
16. Klemperer, P. (2017). *Auctions: Theory and Practice*. Princeton University Press.
17. Kundu O., James A. D., & Rigby J. (2020). Public Procurement Andinnovation: A Systematic Literature Review. *Science and Public Policy*, 47(4), 490–502. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa029>
18. Loader, K. (2015). SME Suppliers and the Challenge of Public Procurement: Evidence Revealed by a UK Government Online Feedback Facility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.003>
19. Public Procurement for SMEs: A Toolkit // OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/smes-in-public-procurement_9789264307476-en/full-report.html (дата обращения: 09.01.2026).
20. Saastamoinen, J., Reijonen, H., & Tammi, T. (2020). SMEs' market orientation toward public sector customers in public procurement. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2020-0131>
21. Uyarra E., & Flanagan K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143. <https://doi.org/10.1080/09654310903343567>
22. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

Сведения об авторах

Созаева Джемилля Алимовна, ORCID 0000-0003-3955-891X, докт. экон. наук, доцент, профессор кафедры ИБМ-5 «Финансы», Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана; профессор кафедры бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, dasozaeva@gmail.com

Гончар Константин Валерьевич, ORCID 0000-0001-7345-3340, старший преподаватель, кафедра информационных систем и телекоммуникации, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия, goncharkv@gmail.com

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 13.10.2025, рассмотрена 25.11.2025, принята 10.12.2025

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation “On the grounds for non-placement on the official website of the unified information system in the field of procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs on the Internet information about the procurement of goods, works, services, information about suppliers (contractors, performers) with whom contracts have been concluded” of March 06, 2022 no. 301. *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii*, 10, article 1665.
2. Decree of the Government of the Russian Federation “On measures to provide a national regime in the procurement of goods, works, services to meet state and municipal needs, procurement of goods, works, services by certain types of legal entities” of December 23, 2024 no. 1875 (as amended on December 30, 2025). *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii*, 52(part II), article 12764.
3. Vorontsov, N. V., Gonchar, K. V., Kamchatova, E. Yu., & Sozaeva, D. A. (2023). Development of a Prototype of a Digital Service for Cataloging and Search of Goods for the Purposes of Import Substitution. *Property Relations in the Russian Federation*, 10(265), 19–31. <https://doi.org/10.24412/2072-4098-2023-10265-19-31>
4. Izmalkov, S., & Sonin, K. (2017). Basics of Contract Theory (Nobel Memorial Prize in Economic Sciences 2016 – Oliver Hart and Bengt Holmström). *Voprosy ekonomiki*, 1, 5–21. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2017-1-5-21>
5. Ostrovnaya, M., & Podkolzina, E. (2018). Restrictions of Competition: The case of Russian Public Procurement. *Voprosy ekonomiki*, 2, 56–73. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-2-56-73>
6. Rubin, Yu. (2007). Strategy and Tactics of Competitive Behavior. *Journal of Modern Competition*, 3(3), 81–96. <https://elibrary.ru/hzmrpd>
7. Sozaeva, D. (2023). Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market. *Journal of Modern Competition*, 17(6), 30–39. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39>
8. Sozaeva, D., & Gonchar, K. (2022). Competitive Strategies of Public Procurement Bidders. *Journal of Modern Competition*, 16(3), 91–104. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-3-91-104>
9. Sozaeva, D., & Gonchar, K. (2025). From Stagnation to Sovereignty: Public Procurement as a Factor of Economic Security of the Russian Far East. *Social and Economic Systems*, 12(74), 152–166. <https://elibrary.ru/dhisjq>
10. Yakovlev A., Balaeva O., Rodionova Yu., & Tkachenko A. (2020). Problems and Efficiency of Public Procurement through the Eyes of Their Participants. *ECO*, 11(557), 83–103. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-11-83-103>

11. Auriol, E., & Saussier, S. (2025). Private Participation in Infrastructure. What Role for Public-Private Partnerships? LTI Report 4 // Centre for Economic Policy Research. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/245788-private_participation_in_infrastructure_what_role_for_public_private_partnerships_.pdf (дата обращения: 09.01.2026).
12. Bandiera, O., Prat, A., & Valletti, T. (2009). Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment. *American Economic Review*, 99(4), 1278–1308. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1115339>
13. Eckersley, P., Flynn, A., Lakoma, K., & Ferry, L. (2022). Public Procurement as a Policy Tool: The Territorial Dimension. *Regional Studies*, 57(10), 2087–2101. <https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2134850>
14. European Commission (2020). *SME Access to Public Procurement Markets*. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Publ.
15. Flynn, A., & Davis, P. (2015). The Rhetoric and Reality of SME-Friendly Procurement. *Public Money & Management*, 35(2), 111–118. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.100770516>.
16. Klemperer, P. (2017). *Auctions: Theory and Practice*. Princeton University Press.
17. Kundu O., James A. D., & Rigby J. (2020). Public Procurement Andinnovation: A Systematic Literature Review. *Science and Public Policy*, 47(4), 490–502. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa029>
18. Loader, K. (2015). SME Suppliers and the Challenge of Public Procurement: Evidence Revealed by a UK Government Online Feedback Facility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.003>
19. Public Procurement for SMEs: A Toolkit // OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/smes-in-public-procurement_9789264307476-en/full-report.html (дата обращения: 09.01.2026).
20. Saastamoinen, J., Reijonen, H., & Tammi, T. (2020). SMEs' market orientation toward public sector customers in public procurement. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2020-0131>
21. Uyarra E., & Flanagan K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143. <https://doi.org/10.1080/09654310903343567>
22. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

About the authors

Dzhamilya A. Sozaeva, ORCID 0000-0003-3955-891X, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor at Department IBM-5 "Finance", Bauman Moscow State Technical University; Professor at Business Informatics Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, dasozaeva@gmail.com

Konstantin V. Gonchar, ORCID 0000-0001-7345-3340, Senior Lecturer, Information Systems and Telecommunications Department, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia, goncharkv@gmail.com

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 13.10.2025, reviewed 25.11.2025, accepted 10.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-94-110

Экономический рост стран Европейского союза в условиях глобальной конкуренции

Н. А. Невская^{1*}

¹*Институт Европы Российской академии наук, Москва, Россия*

^{*}*nnevskaya@gmail.com*

Аннотация. Статья раскрывает основные тренды в динамике экономического роста стран Европейского союза. Целью статьи является анализ динамики экономического роста стран ЕС на фоне экономического противоборства и передела мировых рынков между основными экономическими акторами – Европой, США и Китаем. Рассматривается динамика показателей экономического роста стран Европейского союза в связке с анализом целевых показателей экономических стратегий ЕС. Исследование данных осуществляется методом макроэкономического и политэкономического анализа. В статье обозначены экономические тренды 2018–2025 гг. в европейских странах с учетом осеннего прогноза Европейской комиссии 2025 г. на трехлетний период. Макроэкономические показатели европейских стран показывают разнонаправленную динамику макроэкономических параметров при схожих инструментах экономической политики в Стратегиях ЕС. Основным фактором, оказывающим влияние на техническую рецессию в ведущих странах Европы, является структурная трансформация экономики из-за перераспределения контроля на основных мировых рынках, переориентации ведущих стран Европы с производства продукции мирного назначения на продукцию оборонно-промышленного комплекса. Экономические тренды и динамика макроэкономических показателей европейских стран может быть принята за основу исследований экономических закономерностей развития с учетом субъективных факторов экономической политики, отраженной в Стратегиях ЕС и выработке инструментов государственной политики. Причиной экономического благополучия стран Европы является долгосрочное доминирование на мировой арене в режиме постколониализма, но геополитические проблемы и нарастание санкционного противостояния отрицательно влияют на макроэкономическую динамику. Незначительный экономический рост стран Европы и экономическая рецессия в Германии тесно связаны со структурной перестройкой экономики ЕС под влиянием экзогенных факторов. Передел товарных и энергетических рынков между странами Европы, Китаем и США имеет целью формирование условий доминирования европейских стран в следующем технологическом укладе.

Ключевые слова: Европейский союз, Германия, США, Китай, Стратегии ЕС, макроэкономические показатели, экономический рост

Для цитирования: *Невская Н. А.* Экономический рост стран Европейского союза в условиях глобальной конкуренции // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 94–110. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-94-110.

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).

© Невская Н. А.,
2025.

Problems of Economic Growth of the European Union Countries in the Context of Global Competition

N. Nevskaya^{1*}

¹*Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia*

**nnevskaya@gmail.com*

Abstract. The article reveals the main trends in the dynamics of economic growth in the European Union countries. The purpose of the article is to analyze the dynamics of economic growth in the EU countries against the background of economic rivalry and the redistribution of world markets between the main economic actors – Europe, the United States and China. The dynamics of the economic growth indicators of the EU countries is considered in conjunction with the analysis of the target indicators of the EU economic strategies. The data is studied using the method of macroeconomic and political economic analysis. The article outlines the economic trends of 2018–2025. In European countries, taking into account the autumn forecast of the European Commission for 2025 for a three-year period. The macroeconomic indicators of European countries show the multidirectional dynamics of macroeconomic parameters with similar economic policy instruments in the EU Strategies. The main factor influencing the technical recession in the leading European countries is the structural transformation of the economy due to the redistribution of control in the main world markets, the reorientation of the leading European countries from the production of peaceful products to products of the military-industrial complex. Economic trends and dynamics of macroeconomic indicators in European countries can be taken as the basis for research on economic patterns of development, taking into account the subjective factors of economic policy reflected in EU Strategies and the development of public policy instruments. The reason for the economic well-being of European countries is the long-term dominance on the world stage in the postcolonial regime, but geopolitical problems and the growing sanctions confrontation negatively affect macroeconomic dynamics. The insignificant economic growth of European countries and the economic recession in Germany are closely related to the structural restructuring of the EU economy under the influence of exogenous factors. The redistribution of commodity and energy markets between the countries of Europe, China and the United States aims to create conditions for the dominance of European countries in the next technological order.

Keywords: European Union, Germany, USA, China, EU Strategies, macroeconomic indicators, economic growth

For citation: Nevskaya, N. (2025). Problems of Economic Growth of the European Union Countries in the Context of Global Competition. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 94–110. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-94-110>

© Nevskaya 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

Экономический рост является одним из важных агрегированных показателей развития экономики страны. На динамику экономического роста действует большой перечень природно-климатических, экономических, социальных, политических, военных и прочих факторов. В конечном итоге экономический рост подразумевает под собой два способа увеличения: экстенсивный прирост количества используемых ресурсов, вовлекаемых в производственный процесс, и интенсивный путь за счет технологических нововведений и повышения эффективности использования ресурсов. Доминирование одного из путей является следствием государственной экономической политики и положения в капиталистической системе [5]. В условиях глобализации обостряется проблема международной конкуренции за влияние и контроль над ресурсной базой следующего технологического уклада и важнейшими звеньями цепочек добавленной стоимости. Распределение влияния осуществляется между крупнейшими мировыми экономическими центрами, к которым относятся США, Европа и Китай. Начиная с 2018 г. экономический мир с обозначенными центрами во главе этой борьбы вошел в открытую форму санкционной борьбы как одну из стадий обострения капиталистических противоречий [10, 11]. Это обострение сказывается на динамике экономического роста всех конкурирующих сторон. Цель статьи – рассмотреть причины низкого экономического роста в странах Европейского союза как краткосрочный результат и стратегический шаг в борьбе за лидерство в следующем технологическом укладе.

Материалы и методы

Динамика экономического роста в развитых странах Европы подвержена влиянию множества факторов. В рамках данной статьи для анализа причинно-следственных связей

динамики экономического роста в условиях международной конкурентной борьбы центров экономической силы использован политэкономический подход. Для иллюстрации выводов используется анализ динамики временных рядов макроэкономических показателей на основе данных Евростата, а также анализ нормативно-правовых актов ЕС на основе базы данных европейского законодательства Euro-Lex.

Целевые ориентиры в стратегических документах ЕС

В условиях начавшегося системного капиталистического кризиса конца нулевых годов XXI века экономически развитые страны Европы перешли к системе планирования и прогнозирования национальных экономик, что стало революционным событием в идеологическом и нарративном смысле [2]. До этого времени развитые страны не признавали возможности экономического планирования и отдавали предпочтение саморегуляции рынка. В начале 2020-х гг. под эгидой выхода из пандемического кризиса Европейская комиссия (ЕК ЕС) разработала систему стратегий, определяющую основные приоритеты европейского экономического развития. Документы были разработаны на 5-летний период 2020–2024 гг., в настоящее время представлены обновленные Стратегии на период до 2029 г. Отличительной особенностью представленных документов является отсутствие макроэкономических показателей как стратегических ориентиров [9]. Экономический рост не фигурирует как параметр в целях и задачах Европейской комиссии ЕС.

В рамках реализации конкурентной политики основными целями во всех документах, от Стратегий до основных положений промышленной политики ЕС, проходят следующие ключевые ориентиры:

1. Стратегическая автономия ЕС фокусируется на снижении зависимости от стран, не входящих в ЕС, в отношении критиче-

ских материалов и технологий. Это включает в себя повышение внутренних производственных возможностей и повышение устойчивости цепочки поставок [14].

2. «Зеленая сделка» (Green Deal Industrial Plan) – план, запущенный в феврале 2023 г., направлен на ускорение чистой нулевой трансформации промышленности. Он включает меры по упрощению процессов выдачи разрешений на проекты в области зеленых технологий и поддержку инвестиций в устойчивые технологии [3].

3. Акт о критически важном сырье. Принятый в марте 2024 г., он направлен на увеличение и диверсификацию поставок критически важного сырья, необходимого для зеленых технологий. Акт делает акцент на переработке и инновациях в области эффективности использования ресурсов [12].

4. Закон о промышленности с нулевым уровнем выбросов направлен на покрытие 40% потребностей ЕС в стратегических технологических продуктах к 2030 г., включая солнечные панели и ветровые турбины. Он устанавливает амбициозные цели для производственных мощностей и технологий улавливания углерода [19].

5. Важные проекты, представляющие общий европейский интерес (IPCEI): эта инициатива позволяет государствам-членам предоставлять субсидии на крупномасштабные проекты, которые приносят пользу ЕС, способствуя сотрудничеству в ключевых секторах, таких как микроэлектроника и сектор водород [3, 4].

Стратегические документы ЕС не предполагают плановых или индикативных ориентиров по основным макроэкономическим показателям, включая экономический рост, но ориентируют на качественное состояние будущей экономики Европейского союза [8].

Причины слабой динамики экономического роста в странах ЕС

ЕС включает в себя страны, в основе экономики которых лежит серьезный производ-

ственный базис, сформировавшийся в течение столетий и отличающийся высоким уровнем конкурентоспособности, особенно по критерию наукоемкости производимой продукции [20]. Невзирая на высокий уровень регулирования экономики, страны ЕС классифицируются как рыночная экономика, ориентированная на неолиберальную модель развития, следовательно, все проблемы капиталистического производства проявляются в ЕС в классической форме. Замедление экономического роста в ЕС не является случайностью или результатом неэффективных политических решений правительств государств – членов ЕС, а представляет собой итог системных противоречий финансово-ориентированного капитализма, функционирующего в специфических институциональных рамках ЕС [5]. В основе проблемы капиталистического развития лежит падающая норма прибыли, которая влечет за собой кризис капиталообразования на территории стран ЕС.

Тенденция к снижению нормы прибыли в долгосрочной перспективе

Тенденция проявляется в ЕС в ряде специфических форм:

1. Перераспределение капитала из отраслей производительного сектора в финансовый сектор и в отрасли, позволяющие получать относительно высокую ренту. Производственные процессы в ЕС связаны с высокими затратами на рабочую силу, соблюдением экологических стандартов, нормативов и спецификаций технологических процессов. Эти экономические и нормативные ограничения экономических процессов делают производство в ЕС менее прибыльным по сравнению с финансовыми спекуляциями и извлечением экономической ренты из рыночной монопольной экономической власти, в том числе на основе новых технологий и интеллектуальной собственности. Финансовый рынок ЕС относится к развитым и представлен как финансовыми спекуляциями в форме торговли валютой, ценными бумагами и дериваторами,

так и налоговыми послаблениями в форме офшорных территорий, преимущественно в малых государствах и экономиках, а также в заморских территориях бывших европейских метрополий [13]. В Европе представлена обширная сеть офшоров, обслуживающая мировую экономику, многие европейские государства имеют локальное законодательство офшорных зон.

2. Извлечение ренты через интеллектуальную собственность, монопольные позиции, платформенные бизнес-модели демонстрируют возможности по росту нормы прибыли в отраслях, являющихся ядром технологического уклада. Институциональная структура, обеспечивающая получение дохода за счет интеллектуальной собственности в ЕС, поставлена на высокий уровень. Свои правила и практики ЕС предлагает и даже навязывает крупнейшим конкурентам, в частности Китаю, используя возможности доступа на свой рынок, так как является крупнейшим покупателем в международной торговле товарами и услугами. Основной целью такой деятельности является получение ренты от интеллектуальной собственности. Введение законодательных актов, регулирующих информационный рынок на территории ЕС, фактически предполагает изъятие монопольной ренты через платформенные бизнес-модели. Это способствует росту нормы прибыли локального и международного капитала на территории ЕС. Высокая защищенность интеллектуальной собственности и результатов научно-технического прогресса обеспечивает монопольные позиции на рынке товаров и услуг, что формирует на рынке ЕС так называемую краткосрочную естественную монополию, позволяющую изымать сверхприбыли.

3. Наличие свободных денежных ресурсов и неограниченное движение капитала в ЕС позволяет стимулировать большие инвестиции в недвижимость, что способствует росту цен на данный актив, а не создание новой стоимости. Это способствует положительной динамике экономического роста, росту значений

накопления основного капитала, предельной нормы накопления, но не создает материальной базы производства. В итоге происходит деиндустриализация, особенно в среднетехнологических отраслях без адекватного создания новых высокопроизводительных рабочих мест в других секторах. Капитал предпочитает непроизводительные, но быстро окупаемые формы.

4. Давление фондового рынка на краткосрочную максимизацию акционерной стоимости (quarterly profits) вынуждает корпорации направлять свободные деньги на обратный выкуп акций и дивиденды, а не на долгосрочные НИОКР и модернизацию заводов. На фоне существующего административного давления в форме зеленого перехода, влияния геополитики и регуляторных изменениях растет неопределенность, соответственно, крупные инвестиционные проекты могут быть поставлены на паузу на неопределенный срок.

5. В ЕС коммерческие банки почти не финансируют рискованные прорывные проекты, предпочитая кредитовать под залог недвижимости или крупный стабильный бизнес. Таким образом, устаревшая финансовая система ЕС зависит от консервативных банков, а не от рынков венчурного капитала, наиболее гибко реагирующих на новые технологии и тенденции экономического развития.

Все эти факторы влияют на системное недоинвестирование в основной капитал, как физический, так и человеческий, что в последующих периодах негативно отразится на динамике экономического роста при существующих вводных производственной модели.

Кризис потребительского спроса как ограничение для экономического роста ЕС

Капитализму для роста нужен не только производственный потенциал, но и платежеспособный спрос. С точки зрения показателей ВВП на душу населения и среднего уровня заработной платы страны ЕС относятся к мировым лидерам. Но внутри структуры

распределения доходов наблюдается разбалансировка. Стагнация реальных заработных плат широких слоев населения при росте доходов топ-менеджеров и владельцев капитала в ЕС ведет к хронической недостаточности потребительского спроса. При этом статистические данные по ЕС демонстрируют положительную динамику, так как представляют усредненные значения, включающие как высокооплачиваемые, так и низкооплачиваемые группы населения. Чтобы поддержать потребление, домохозяйства наращивают долги через ипотеку и кредиты, что создает структурное дефляционное давление. Чтобы компенсировать социальное неравенство и стагнацию зарплат, государство вынуждено увеличивать социальные трансферты. Но эти расходы, финансируемые за счет налогов на бизнес и труд, снижают конкурентоспособность экономики на глобальном рынке и минимизируют норму прибыли на капитал, формируя порочный круг.

Демография как экзистенциальный вызов капитализму в ЕС

Капитализм исторически рос за счет расширения рынка труда и роста населения – новых потребителей и работников. Но в ЕС стареющее и сокращающееся население, что означает сужение внутреннего рынка [7]. Эта ситуация усугубляется ростом нагрузки на государственные финансы (пенсии, медицина), что ограничивает инвестиционные возможности. Давление на систему пенсионных накоплений вынуждает пенсионные фонды искать супернадёжные (и низкодоходные) активы, а не вкладываться в рискованные растущие компании.

Таким образом, мировой системный капиталистический кризис вызвал в ЕС «ловушку низкого роста», где логика капиталистического развития диктует отток инвестиций из реального производства в финансовые и рентные операции. Институты ЕС (жесткие бюджетные правила, незавершенный банковский и фискальный союз) не позволяют осуществить масштабное общеевропейское

планирование и инвестирование для прорыва на основе собственной производственной базы. Требования социальной защиты, традиционно характеризующие экономическую политику в ЕС, а также стареющее население блокируют радикальное неолиберальное «оздоровление» по принципу «выживает сильнейший». Внешняя среда не предоставляет достаточных дешевых ресурсов, но требует дорогостоящей технологической и энергетической автономии [15]. Замедление роста в ЕС – это симптом исчерпания прежней модели капиталистического развития, основанной на внешней экспансии, финансовой эксплуатации и социальном компромиссе внутри ЕС. Для возобновления роста требуется новая модель накопления, что предполагает либо жесткий конфликт по перераспределению ресурсов и власти, либо координацию в масштабах, которой европейский капитализм пока не демонстрировал. В существующей капиталистической модели ЕС наблюдаются некоторые противоречия и проблемы роста.

Структурные противоречия европейской капиталистической модели

Структурные противоречия проявляются в ряде несоответствий объективного капиталистического развития в рамках мировой экономики и интересов национальных элит и капиталов в рамках суверенитета европейской страны:

1. Противоречие между глобализацией капитала и интересами национальных элит. Капитал, особенно финансовый, свободно движется по ЕС и миру в поисках максимальной прибыли, а рабочая сила, социальные системы, налогообложение и демократическая подотчетность остаются в рамках национальных государств. В результате налоговая конкуренция внутри ЕС и между ее странами за привлечение капитала ведет к эрозии налоговой базы (особенно на корпорации и богатство). Это лишает государство ресурсов для инвестиций в инфраструктуру, образование,

НИОКР, которые являются основами будущего роста.

2. Противоречие между финансовой стабильностью и необходимостью стимулирования роста. Доминирующая нелиберальная доктрина предписывает приоритет бюджетной дисциплины (дефицит менее 3% ВВП, снижение госдолга). Это связывает руки государствам в периоды спада, не позволяя проводить масштабные кейнсианские программы инвестиций в инфраструктуру и технологии (в отличие от Китая или даже США). «Инвестиционный разрыв» в сотни миллиардов евро ежегодно не заполняется частным сектором, а государство, скованное правилами, не может его заполнить.

3. Противоречие между империалистическим наследием и новой геополитической реальностью. Исторически рост Европы подпитывался доступом к дешевым ресурсам, рынкам сбыта и технологическому превосходству над глобальным Югом. Прежняя модель экспортно-ориентированного роста, основанная на дешевой энергии и открытых глобальных рынках, исчерпала себя [12]. Новая модель, основанная на технологическом превосходстве и зеленой экономике, требует больших капиталовложений, норму прибыли от которых еще предстоит доказать [1]. Сегодня ЕС сталкивается с технологической конкуренцией с США и Китаем, потерей дешевых энерго-

ресурсов из-за разрыва с Россией. Как следствие, с ростом кризисных явлений в экономике растет и национализм, и «решоринг» цепочек создания стоимости.

Анализ динамики экономического роста в странах ЕС и в ЕС в целом

Описанные экономические проблемы осознаются экономическими властями ЕС, но выход из ситуации нередко затрагивает интересы крупнейших и сильнейших мировых игроков, поэтому нормативные документы носят взвешенный и очень обтекаемый характер. Как правило, в плановых документах присутствуют самые обобщенные показатели. В структуре документов стратегического планирования экономический рост присутствует в Прогнозе Европейской комиссии ЕС, выпускаемом раз в полгода на среднесрочный период до трех лет (табл. 1). В рамках этого документа предполагается невысокий экономический рост в странах ЕС, колеблющийся в размере от 0,5 до 2% [7]. Темпы роста реального ВВП превысили прогнозируемый годовой рост в прогнозе весны 2025 г. По текущему прогнозу реальный ВВП в ЕС вырастет на 1,4% в 2025 и 2026 гг., а затем немного увеличится до 1,5% в 2027 г. Ожидается, что еврозона в целом отразит эту тенденцию: реальный ВВП вырастет на 1,3% в 2025 г.,

Таблица 1. Прогноз основных показателей ЕС на среднесрочный период 2025–2027 гг., в %
Table 1. Forecast of key EU indicators for the medium period 2025–2027, %

Основные показатели <i>Key indicators</i>	2025	2026	2027
ВВП	1,4	1,4	1,5
Инфляция	2,5	2,1	2,2
Дефицит	–3,3	–3,4	–3,4
Безработица	5,9	5,9	5,8

Источник: Autumn 2025 Economic Forecast shows continued growth despite challenging environment // European Commission. 17.11.2025. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2025-economic-forecast-shows-continued-growth-despite-challenging-environment_en#key-figure (дата обращения: 19.11.2025).

на 1,2% в 2026 г. и на 1,4% в 2027 г. В то же время потенциальный рост, как ожидается, снизится с 1,5% в 2024 г. до 1,3% в 2027 г. в ЕС и с 1,4 до 1,2% соответственно в еврозоне, поскольку темпы роста трудоспособного населения замедлятся.

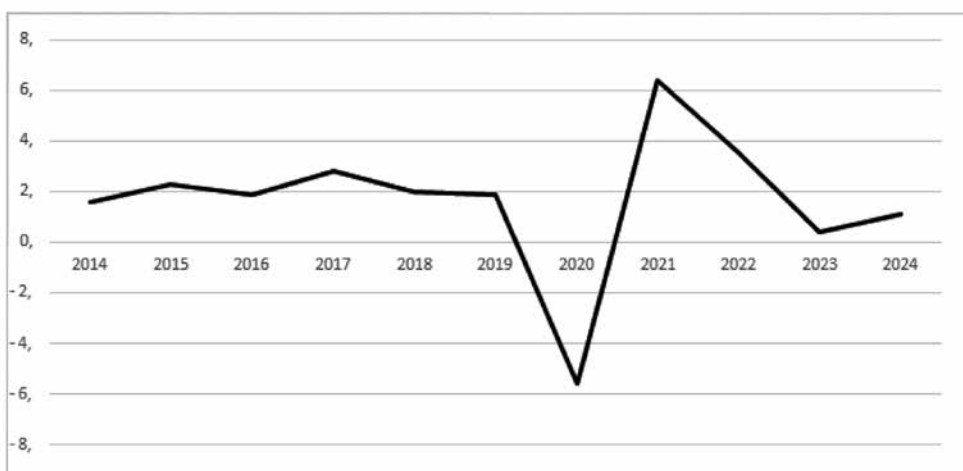
Основные макроэкономические показатели в прогнозе демонстрируют стабильность [6]. Это указывает на внутреннее перераспределение ресурсов в экономике ЕС, в частности на фоне сохраняющейся динамики экономического роста не наблюдается изменений в показателях инфляции и безработицы.

Самое серьезное падение экономического роста наблюдается в Германии. По результатам 2025 г. в этой стране предполагается незначительный экономический спад до 0,5%. За последние четыре года в динамике экономического роста ЕС и Германии прослеживается серьезное влияние внешнеэкономических факторов.

На графике на рисунке 1 представлена динамика экономического роста ЕС за последние 10 лет. В промежутке с 2014 по 2024 г. трендовая величина экономического роста колеблется в промежутке от 1 до 3%.

Значительный спад наблюдается в ковидный период, а в постковидный период – отложенный спрос и на его основе экономический рост. В 2021 г. на постковидном отскоке экономический рост ЕС составлял 6,1%. Падение в 2023 г. приблизилось к околонулевой отметке, что в условиях высокотехнологичной экономики ЕС указывает на проблемы поставок для обрабатывающей промышленности. Это связано с началом санкционной войны ЕС против РФ, а фактически и против товаров из Китая, следующих сухопутным путем. Китайские товары не попадали под санкции, но следуя транзитом по автомобильным и железным дорогам Российской Федерации, автоматически становились санкционными по выделенным товарным группам в европейских документах. По правилам Европейского союза на транзитные товары, следующие из Китая в Европу через Россию, накладывались санкции как на товары, с которых Россия получает дополнительный повышенный доход за транспортировку.

Европейский союз осознавал зависимость от России в поставках сырья, прежде всего



Источник: Real GDP, growth rate — volume // Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma (дата обращения: 14.11.2025).

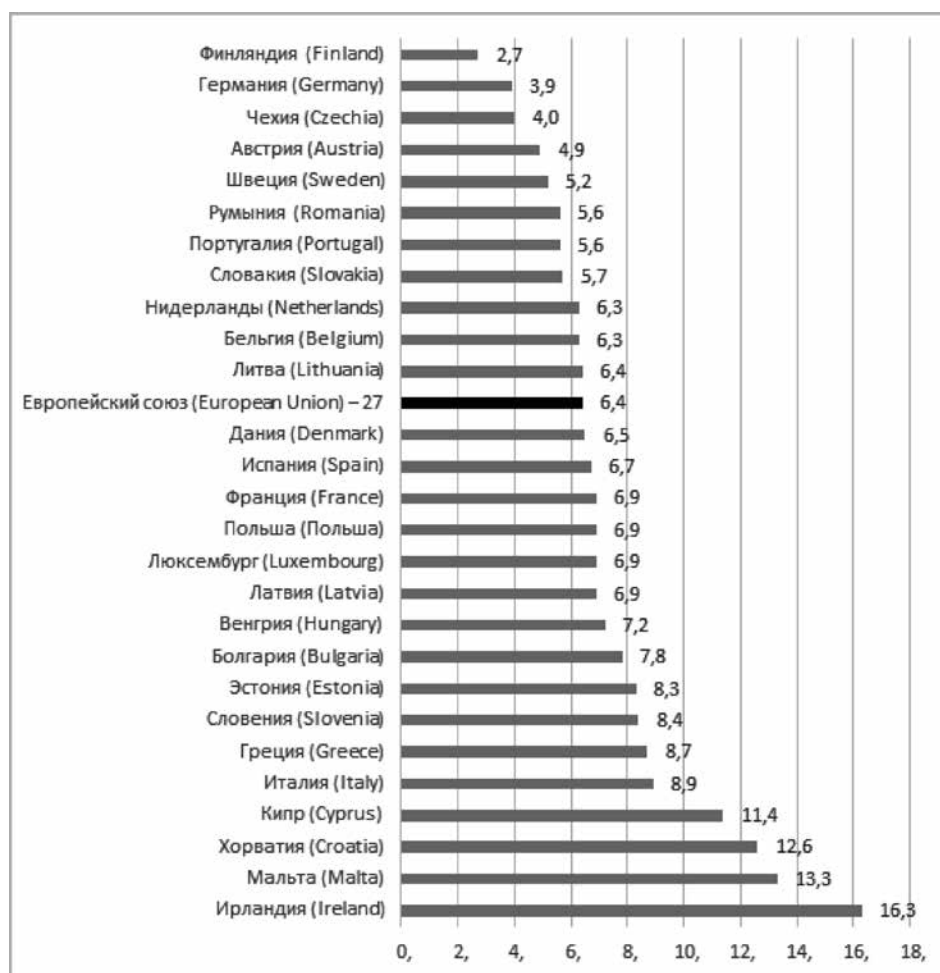
Рис. 1. Экономический рост ЕС, показатели объема в % (2014–2024 гг.)

Fig. 1. EU real GDP, growth rate — volume (2014–2024)

газа, а потому на природный газ не было наложено санкционных ограничений, но этот вопрос решился путем физического уничтожения трубопроводных поставок сырья в Европу. Увеличенные поставки СПГ из России не покрывают объемы потребления природного газа, поставляемого ранее в ЕС трубопроводным путем.

Зависимость европейской промышленности от поставок газа сказалась на наиболее индустриально развитых странах Европейско-

го союза, в частности Германии. На рисунках 2–5 изображена динамика экономического роста в странах ЕС в 2021–2024 гг., где черной линией показана динамика экономического роста ЕС, ниже линии расположены страны, входящие в эту интеграционную группировку с опережающей ЕС в целом динамикой экономического роста, а выше черной линии – показатели экономического роста стран с запаздывающей от ЕС в целом динамикой экономического роста.



Источник: Real GDP, growth rate — volume // Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma (дата обращения: 14.11.2025).

Рис. 2. Экономический рост в отдельных странах ЕС и в ЕС в целом в 2021 г., показатели объема в %

Fig. 2. Economic growth in EU countries and the EU as a whole in 2021, growth rate — volume, %

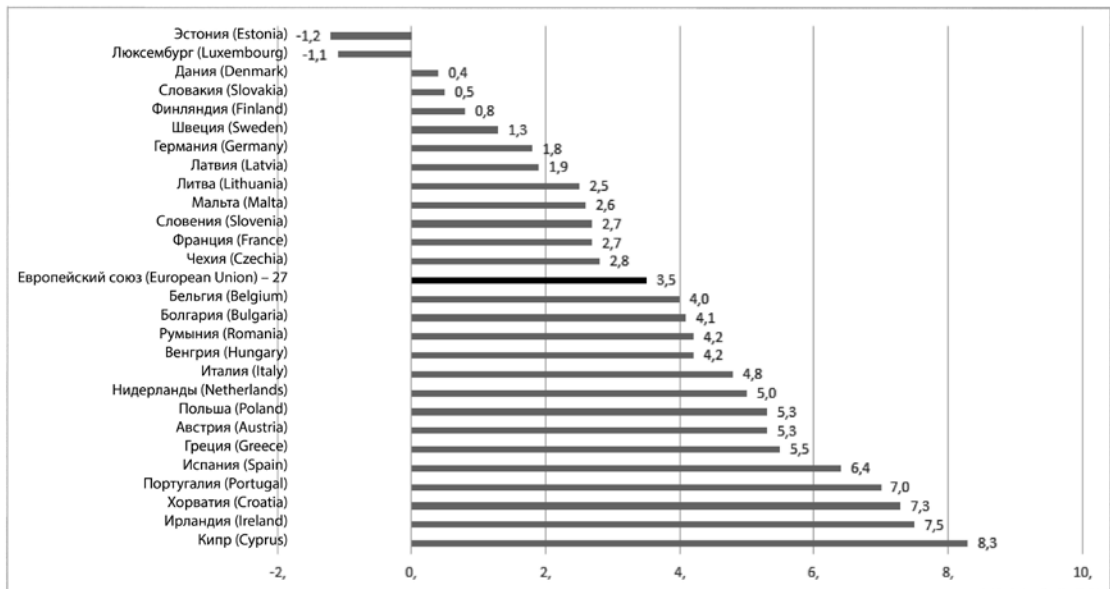


Рис. 3. Экономический рост в отдельных странах ЕС и ЕС в целом в 2022 г., показатели объема в %

Fig. 3. Economic growth in EU countries and the EU as a whole in 2022, growth rate — volume, %

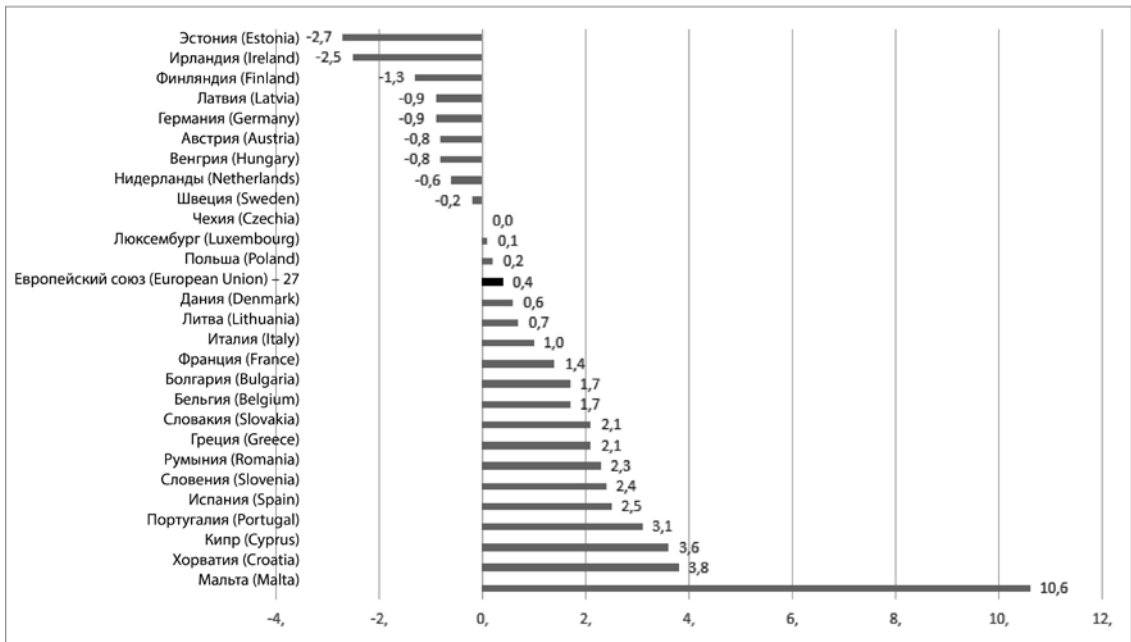


Рис. 4. Экономический рост в отдельных странах ЕС и в ЕС в целом в 2023 г., показатели объема в %

Fig. 4. Economic growth in EU countries and the EU as a whole in 2023, growth rate – volume, %

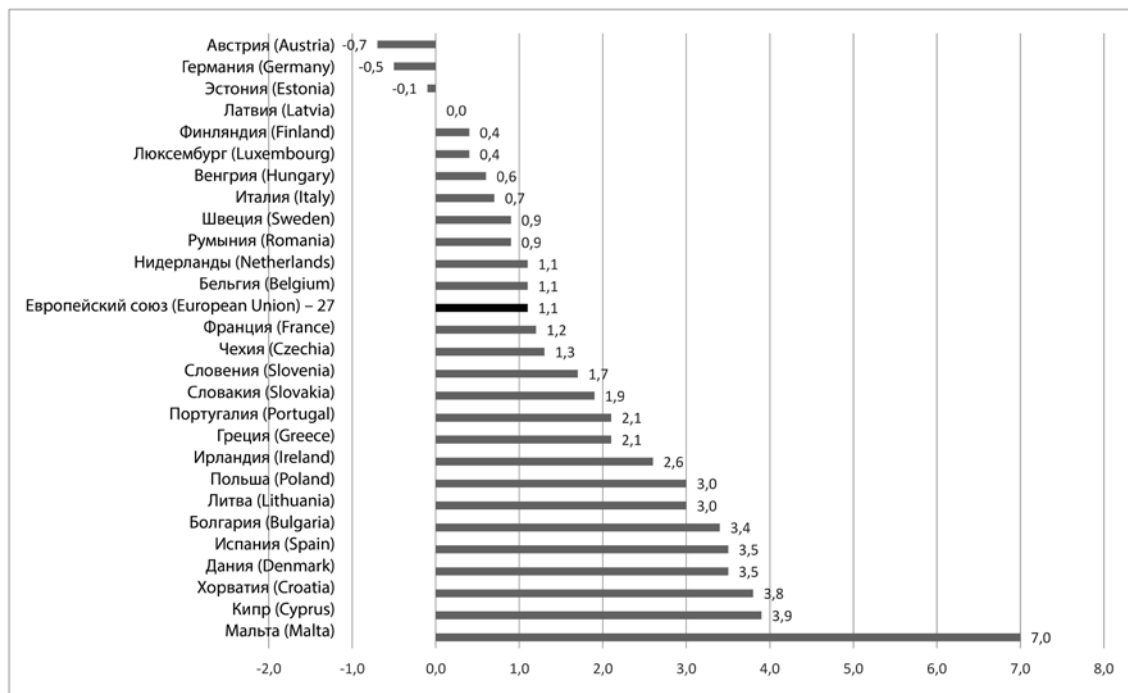
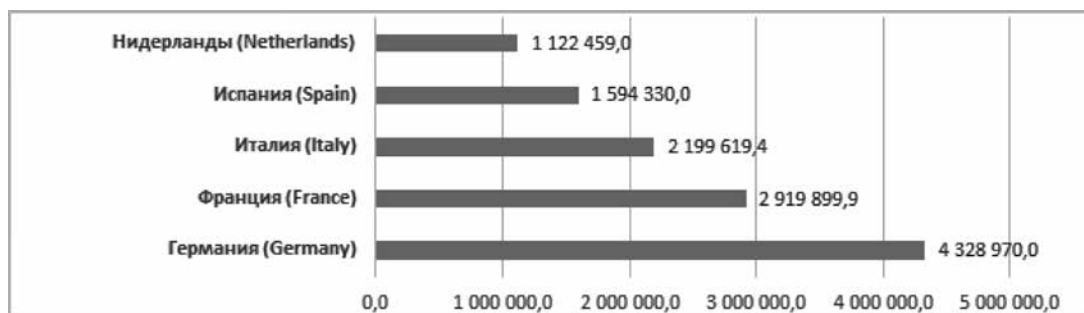


Рис. 5. Экономический рост в отдельных странах ЕС и в ЕС в целом в 2024 г., показатели объема в %

Fig. 5. Economic growth in EU countries and the EU as a whole in 2024, growth rate – volume, %

Из представленных на рисунках 2–5 графиков следует, что восстановительный рост 2021 г. коснулся всех европейских стран в 2022 г. Наибольшие показатели экономического спада по количеству стран наблюдаем в 2023 г. До настоящего времени показатели

отрицательного экономического роста демонстрирует три страны: Эстония, Германия, Австрия. При этом Германия является крупнейшей экономикой ЕС, существенно опережая по показателю ВВП в текущих ценах остальные европейские страны (рис. 6).



Источник: Gross domestic product at market prices // Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00001/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma (дата обращения: 14.11.2025).

Рис. 6. Топ-5 экономик ЕС по показателю ВВП в текущих ценах (более 1 трлн евро), 2024 г., трлн евро

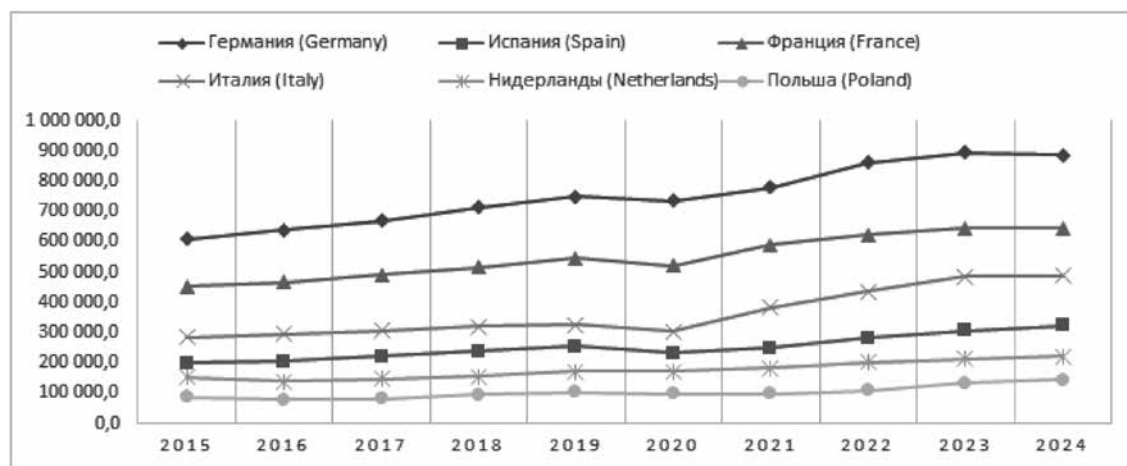
Fig. 6. Top-5 EU economies by GDP at current prices (over 1 trillion euro), 2024, trillion euro

В структуре экономики Германии высокая доля обрабатывающей промышленности, которая достигает почти 28%. Самый большой удельный вес в экономике занимают услуги – более 50%, остальное – добывающая промышленность. Высокоразвитая обрабатывающая промышленность требуют недорогого сырья в большом количестве. В 2025 г. Германия опять продемонстрировала отрицательный экономический рост. Внутренними причинами экономического спада стали обострение капиталистических противоречий, увеличение дифференциации по доходам, стагнирующее состояние динамики инвестиций в основные фонды. В частности, в Германии – экономическом лидере наблюдается спад инвестиций в основной капитал в 2024 г. по сравнению с 2023 г., что в последующих периодах будет отрицательно влиять на агрегированные показатели (рис. 7).

Тенденция к снижению валовых инвестиций в основной капитал прослеживается в относительных показателях к ВВП. Если данные валовых инвестиций в основной капитал в текущих ценах в евро демонстрируют стабиль-

ность и небольшое уменьшение в Германии, то в относительной величине можно видеть снижение во всех крупнейших европейских экономиках. При этом базовая капиталистическая закономерность, при которой кризис сильнее влияет на более бедные слои населения и группы стран, видна из выборки стран ЕС на рисунке 8, отражающего долю валовых инвестиций в основной капитал к ВВП, где более заметное падение демонстрирует Польша, а страны Западной Европы показывают большую устойчивость. Германия, по которой сильнее всего ударил кризис, перераспределивший ресурсы и сказавшийся на инвестиционных проектах, демонстрирует устойчивую динамику показателя доли инвестиций в основной капитал.

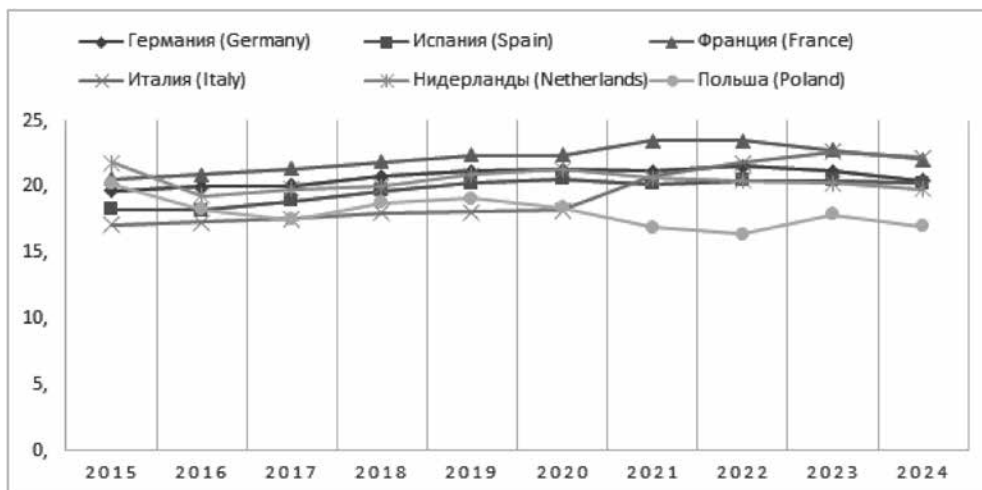
Более динамичной и чувствительной к международной конкуренции является область международной торговли. Главный торговый партнер готовой продукции ЕС и Германии – Китай. Но политика стратегической автономии ЕС предполагает введение экспортного контроля, механизмов проверки инвестиций и создание альтернативных цепочек поставок



Источник: Gross fixed capital formation (investments) // Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00011/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma (дата обращения: 14.11.2025).

Рис. 7. Динамика валовых инвестиций в основной капитал в крупнейших европейских экономиках за последние 10 лет в текущих ценах, млн евро

Fig. 7. Dynamics of gross investment in fixed capital in European countries over the past 10 years, million euro



Источник: Gross fixed capital formation (investments) // Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00011/default/table?lang=en&category=t_na10.t_nama10.t_nama_10_ma (дата обращения: 14.11.2025).

Рис. 8. Динамика доли валовых инвестиций в основной капитал к ВВП в крупнейших европейских экономиках за последние 10 лет, %

Fig. 8. Dynamics of gross investment in fixed capital in European countries over the past 10 years, %

в отношении компаний из Китая в торговых отношениях. При этом высокая степень взаимодействия ЕС и Китая остается в автомобильной промышленности.

Единство и борьба противоположностей: ЕС и Китай как партнеры и конкуренты

Важнейшим контрагентом Европы выступает Китай. В официальной риторике ЕС выступает как «партнер по сотрудничеству», «экономический конкурент» и «системный соперник» [13]. Китай реализует с 2015 г. программу «Сделано в Китае», целевые показатели которой затрагивают 2035 г. Основные составляющие и положения этой программы конкурируют с программой Индустрия 4.0 Германии по целевым параметрам [16].

Китай использует «Сделано в Китае 2025» как инструмент для достижения технологического суверенитета и доминирования, что прямо угрожает промышленной базе ЕС. Германия и ЕС через Индустрию 4.0 стремятся сохранить суверенитет в сфере стандартов

и данных, чтобы не стать цифровой периферией США или Китая. Это элемент управляемой деглобализации – углубление региональной (европейской) кооперации для защиты от внешних конкурентов [17]. Программы по форме олицетворяют конфликт разных моделей развития: китайской государственно-капиталистической и европейской социально-рыночной экономики. Но итоговые целевые показатели подразумевают достижение капиталистического лидерства и максимизации контроля над ресурсами, к которому стремятся ЕС, и Китай.

В условиях целевого повышения конкурентоспособности ЕС через переход к зеленой экономике Китай выстраивает тесные кооперационные связи через поставку продукции из редкоземельных металлов, прежде всего аккумуляторных батарей для автомобильной промышленности [21]. Степень взаимопроникновения в автомобильной промышленности между компаниями Германии и Китая достаточно высока, в частности наибольшая доля собственности в размере 9,69% в компании Mercedes-Benz через Tenaclou3 Prospect

Investment Ltd принадлежит китайской компании «Джили» (Zhejiang Geely Holding Group Company Limited), что демонстрирует высокую степень кооперации и взаимодействия в экологическом переходе.

Автомобильный рынок является одним из крупнейших в структуре мировой торговли, по объемам превышая 2,5 трлн долл. США, что делает эту товарную группу одной из ведущих в реализации экономической политики крупнейших экономик мира. Одной из основных экспортно ориентированных отраслей Германии является автомобилестроение. Эта отрасль в условиях глобализации характеризуется высокой степенью унификации и кооперации в международном масштабе [8]. С другой стороны, производство автомобилей – это технология конца XIX века, ее жизненный цикл с точки зрения эффекта отдачи носит убывающий характер: высокая емкость добавленной стоимости в общем продукте падает, и жизненный цикл технологии подходит концу. В рамках кооперационных соглашений ЕС перевел звенья цепочек добавленной стоимости автомобильной промышленности с высокозатратным процессом в страны с низкооплачиваемой рабочей силой, а в Европе оставил разработку тех элементов производственной цепочки, которые дают высокую отдачу на вложенный капитал или могут иметь двойное назначение, быть важными в следующем технологическом укладе [18].

ЕС в рамках санкционной торговой политики отказался осуществлять поставки дорогостоящих товаров в РФ. Под это ограничение попали в том числе и легковые автомобили. По прошествии трех лет с принятия этого решения можно сделать вывод, что на автомобильном рынке России произошло замещение европейских поставщиков автомобилей китайскими поставщиками. Так как инициатором санкционных войн является ЕС, можно предположить, что потеря Европой автомобильного рынка Российской Федерации могла быть согласованным стратегическим решением для специальных уступок по отношению к произ-

водителям из Китая, чтобы войти в цепочки добавленной стоимости, завязанные на редкоземельных металлах, которые контролирует Китай в настоящее время на 90% всего мирового рынка.

Заключение

Экономический рост как агрегированный показатель включает в себя влияние множества факторов и является важнейшим показателем в сравнительном анализе конкурирующих стран. Особенностью динамики экономического роста в странах Европейского союза являются внутренние причины, а также современная специфика мировых процессов экономической конкуренции.

Отличительной особенностью текущей стадии развития европейской экономики является высокая степень государственного регулирования через инструменты экономической промышленной политики в Стратегиях ЕС. При этом экономический рост не входит в целевой показатель Стратегий, что указывает на понимание европейцами вынужденной ситуации экономического спада для структурной перестройки экономики в целях достижения будущего лидерства.

Внутренние причины связаны со снижением инвестиционной активности в странах ЕС, ростом дифференциации по доходам населения среднего класса, уменьшением совокупного спроса на ряд потребительских товаров за счет высокой инфляции в группе продуктов питания, сырья и энергоресурсов. Это снижает возможности потребления товаров не первой необходимости и сокращает потребляемый ассортимент товаров, что по цепочке передает импульс всей экономике и в итоге тормозит динамику европейского экономического роста.

Внешние причины низкого экономического роста ЕС связаны с санкционной политикой, направленной на основные рынки сырья (российский рынок), что косвенно сказывается на конкурентной цене товаров из Китая.

Конкуренция крупнейших экономических центров США, Европы и Китая предполагает борьбу за лидерство в следующем технологическом укладе. Для этого необходимо контролировать как международные транспортные потоки, так и сырьевую базу производственного процесса нового технологического уклада, прежде всего редкоземельные металлы. Основным лидером на рынке редкоземельных металлов является Китай, так как он контролирует добычу около 90% этих ресурсов. В связи повышенным интересом Европы к этим ресурсам она вступает в кооперационные отношения с Китаем, который, в свою очередь, заинтересован в европейском рынке.

Китай уступает ЕС геополитически, так как западные компании контролируют 90% мировых товарных потоков по морскому пути из Азии в Европу. По этой причине Китай и Европа идут в направлении максимальной кооперации в области производства продукции старых технологических укладов, сохраняя и защищая наукоемкие подразделения в Европе, передавая Китаю большую часть создания добавленной стоимости в традиционном производстве. Передел товарных и энергетических рынков между странами Европы, Китаем и США имеет целью формирование условий доминирования европейских стран в следующем технологическом укладе.

Список литературы

1. *Бажан А.И.* Замедление экономического роста и падение производства в ЕС // Современная Европа. 2021. № 5 (105). С. 113–125. DOI: 10.15211/soveurope52021113125.
2. *Бажан А.И.* Экономический рост в ЕС и странах Вишеградской группы // Современная Европа. 2019. № 7 (93). С. 72–81. DOI: 10.15211/soveurope720197281.
3. *Васильченко А.Д.* Сравнительные особенности участия стран Северной Европы в глобальных цепочках стоимости // Современная Европа. 2024. № 6 (127). С. 111–123. DOI: 10.31857/S020170832406010X.
4. *Григорьев Л.М.* Весна переоценки: как меняется видение мировой экономики международными организациями // Современная мировая экономика. 2024. Т. 2. № 1 (5). С. 23–44. DOI: 10.17323/2949-5776-2024-2-1-23-44.
5. *Громыко А.А.* Куда идет мир? Летопись грандиозной трансформации // Современная Европа. 2023. № 2 (116). С. 180–185. DOI: 10.31857/S0201708323020146.
6. *Евсеев В.О.* Модель управления влиянием конкурирующих стран: международный индекс синергии // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 10. С. 6–17. EDN: HPVYNN.
7. *Котов А.В., Васильченко А.Д.* Реквием или Ода к радости? Об экономическом будущем ЕС в 2024–2029 гг. // Аналитические записки Института Европы РАН. 2024. № 3 (18). С. 20–26. DOI: 10.15211/analytics31820242026.
8. *Мисько О.Б., Хабаров В.И.* Проблемы парадигмы управления сложными системами // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 1. С. 30–40. EDN: XYPVBX.
9. *Невская Н.А.* Экономические стратегии ЕС 2020–2024: цели и показатели // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 248. № 4. С. 209–219. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-248-4-209-219.
10. *Осипов В.С.* Санкции как инструмент в международной конкурентной борьбе // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 5–13. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-5-13.
11. *Осипов В.С.* Теоретические основания санкционной политики // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 4. С. 51–69. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-51-69.
12. *Сапир Е.В., Васильченко А.Д.* Циклическая модель инклюзивного роста Европейского союза // Вестник МГИМО-Университета. 2024. Т. 17. № 5. С. 45–79. DOI: 10.24833/2071-8160-2024-5-98-45-79.
13. *Сенотрусова С.В., Осипов В.С.* Мировой опыт формирования глобальных цепочек добавленной ценности // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 4. С. 6–19. EDN: PTUCIY.

14. Сергеев Е. А. Трансформация внешнеэкономической политики Европейского союза в контексте открытой стратегической автономии // Современная мировая экономика. 2024. Т. 2. № 2 (6). С. 76–91. DOI: 10.17323/2949-5776-2024-2-2-76-91.
15. Фадеев А. А., Хабаров В. И. Неравномерность процесса цифровизации как источник макроэкономического дисбаланса предпринимательской среды // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18.
16. Vosean, C. G., & Vărzaru, A. A. (2023). EU Countries' Digital Transformation, Economic Performance, and Sustainability Analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, article 875. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
17. Coccorese, P., & Forte, A. (2025). EU Structural Interventions, Banking Markets, and Local Growth. *Open Economies Review*. <https://doi.org/10.1007/s11079-025-09809-5>
18. Cota, B., Erjavec, N., & Jakšić, S. (2024). Income Inequality, Economic Openness and current Account Imbalances in New EU Member States. *Empirica*, 51, 403–423. <https://doi.org/10.1007/s10663-024-09606-2>
19. Gygi, B. (2017). The EU's Competitiveness Authority (pp. 71–72). In: Frey, B., Iselin, D. (eds.). *Economic Ideas You Should Forget*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47458-8_29
20. Nwaeze, N. C., Okere, K. I., Ogbodo, I. et al. (2023). Dynamic Linkages between Tourism, Economic Growth, Trade, Energy Demand and Carbon Emission: Evidence from EU. *Future Business Journal*, 9, article 16. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00193-5>
21. Tu, Y. X., Kubatko, O., Melnyk, L. et al. (2025). Economic, Institutional and Environmental Drivers of SMEs' Development in the EU: Sustainable Development Goals Perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 20101–20119. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05686-z>

Сведения об авторе

Невская Наталья Александровна, ORCID 0000-0002-2344-0549, канд. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела экономических исследований, руководитель Центра макроэкономических исследований, Институт Европы Российской академии наук, Москва, Россия, pnevskaya@gmail.com

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 17.10.2025, рассмотрена 28.11.2025, принята 15.12.2025

References

1. Bazhan, A. I. (2021). Slowing Economic Growth and Falling Production in EU. *Contemporary Europe*, 5(105), 113–125. <https://doi.org/10.15211/soveurope52021113125>
2. Bazhan, A. I. (2019). Economic growth in the EU and Visegrad Group. *Contemporary Europe*, 7(93), 72–81. <https://doi.org/10.15211/soveurope720197281>
3. Vasilchenko, A. D. (2024). Northern European Countries in Modern Global Value Chains: Comparative Analysis. *Contemporary Europe*, 6(127), 111–123. <https://doi.org/10.31857/S020170832406010X>
4. Grigoriev, L. M. (2024). The spring of reassessment: how the vision of the world economy by international organizations is changing. *Contemporary World Economy*, 2(1), 23–44. <https://doi.org/10.17323/2949-5776-2024-2-1-23-44>
5. Gromyko, A. A. (2024). Where is the World Heading? The Chronicle of Grand Transformation. *Contemporary Europe*, 2(116), 180–185. <https://doi.org/10.31857/S0201708323020146>
6. Evseev, V. O. (2024). A Model for Managing the Influence of Competing Countries: International Synergy Index. *International Journal of Management Theory and Practice*, 10, 6–17. <https://elibrary.ru/hpvynn>

7. Kotov, A. V., & Vasilchenko, A. D. (2024). Requiem or Ode to Joy? On the Economic Future of the EU in 2024–2029. *Analytical papers of Institute of Europe Russian Academy of Sciences*, 3(39), 20–26. <http://doi.org/10.15211/analytics31820242026>
8. Misko, O. B., & Khabarov, V. I. (2025). Problems of the Management Paradigm of Complex Systems. *International Journal of Management Theory and Practice*, 1, 30–40. <https://elibrary.ru/xypvbx>
9. Nevskaya, N. A. (2024). EU Economic Strategies 2020–2024: Goals and Indicators. *VEO of Russia Today*, 248(4), 209–219. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2024-248-4-209-219>
10. Osipov, V. S. (2025). Sanctions as a Tool in International Competition. *Journal of Modern Competition*, 19(4), 5–13. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-4-5-13>
11. Osipov, V. S. (2024). Theoretical Foundations of Sanctions Policy. *The Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*, 21(4), 51–69. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-51-69>
12. Sapir, E. V., & Vasilchenko, A. D. (2024). Cyclical Inclusive Growth Model of the European Union. *MGIMO Review of International Relations*, 17(5), 45–79. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2024-5-98-45-79>
13. Cenotrusova, S. V., & Osipov, V. S. (2025). Global Experience in the Formation of Global Value Chains. *International Journal of Management Theory and Practice*, 4, 6–19. <https://elibrary.ru/ptuciy>
14. Sergeev, E. A. (2024). Transformation of the European Union's Foreign Economic Policy in the Context of Open Strategic Autonomy. *Contemporary World Economy*, 2(6), 76–91. <https://doi.org/10.17323/2949-5776-2024-2-2-76-91>
15. Fadeev, A. A., & Khabarov, V. I. (2022). The Unevenness of Digitalization as a Macroeconomic Source of Imbalance in a Business Environment. *Journal of Modern Competition*, 16(5), 5–18. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-5-5-18>
16. Bocean, C. G., & Vărzaru, A. A. (2023). EU Countries' Digital Transformation, Economic Performance, and Sustainability Analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, article 875. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
17. Coccoresse, P., & Forte, A. (2025). EU Structural Interventions, Banking Markets, and Local Growth. *Open Economies Review*. <https://doi.org/10.1007/s11079-025-09809-5>
18. Cota, B., Erjavec, N. & Jakšić, S. (2024). Income Inequality, Economic Openness and current Account Imbalances in New EU Member States. *Empirica*, 51, 403–423. <https://doi.org/10.1007/s10663-024-09606-2>
19. Gygi, B. (2017). The EU's Competitiveness Authority (pp. 71–72). In: Frey, B., Iselin, D. (eds.). *Economic Ideas You Should Forget*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47458-8_29
20. Nwaeze, N. C., Okere, K. I., Ogbodo, I. et al. (2023). Dynamic Linkages between Tourism, Economic Growth, Trade, Energy Demand and Carbon Emission: Evidence from EU. *Future Business Journal*, 9, article 16. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00193-5>
21. Tu, Y. X., Kubatko, O., Melnyk, L. et al. (2025). Economic, Institutional and Environmental Drivers of SMEs' Development in the EU: Sustainable Development Goals Perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 20101–20119. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05686-z>

About the author

Natalia A. Nevskaya, ORCID 0000-0002-2344-0549, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Leading Researcher at Economic Research Department, Head of Center for Macroeconomic Research, Institute of Europe of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, nnevskaya@gmail.com

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 17.10.2025, reviewed 28.11.2025, accepted 15.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-111-122

Моделирование системы управления обучением предпринимательству в целях повышения конкурентоспособности российских вузов

Д. П. Можжухин^{1,2*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

²Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП), Москва, Россия

*dmozzhukhin@synergy.ru

Аннотация. Актуальность и значимость рассмотрения управленческого фактора конкурентоспособности в сфере предпринимательского образования обусловлены объективным запросом заинтересованных сторон на повышение качества предпринимательского образования, в частности рядовых граждан – возможных будущих или начинающих предпринимателей, их окружения, органов государственного управления, понимающих необходимость профессионального решения предпринимательских задач в различных сферах для комплексного развития страны, а также предпринимательского сообщества Российской Федерации. Цель работы – выявление влияния управленческого фактора на конкурентоспособность вуза в процессе обучения предпринимательству. Предмет исследования – модель управления конкурентоспособностью высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству. В статье представлена модель управления конкурентоспособностью российских вузов, реализующих программы по предпринимательству. На основании использования методов дедукции, индукции, синтеза и кейс-метода раскрыты признаки данной модели. Делается вывод о том, что представленная модель становится одним из главных факторов эффективной имплементации вузами РФ образовательных программ по предпринимательству и их конкурентоспособности.

Ключевые слова: модель управления, эффективность модели управления, фактор управления в конкуренции, конкуренция, конкурентоспособность вузов, предпринимательское образование, программы по предпринимательству

Для цитирования: Можжухин Д. П. Моделирование системы управления обучением предпринимательству в целях повышения конкурентоспособности российских вузов // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 6. С. 111–122. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-111-122.

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).

© Можжухин Д. П., 2025.

Modeling the System of Entrepreneurship Education Management in Order to Increase the Competitiveness of Russian Universities

D. Mozhzhukhin^{1,2*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

²*Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia*

**dmozhzhukhin@synergy.ru*

Abstract. The relevance and importance of considering the managerial factor of competitiveness in the field of entrepreneurial education is due to the objective request of stakeholders to improve the quality of entrepreneurial education, in particular, ordinary citizens – possible future or novice entrepreneurs, their environment, government authorities who understand the need for professional solutions to entrepreneurial tasks in various fields for the integrated development of the country, as well as the business community of the Russian Federation. The purpose of the work is to identify the influence of the managerial factor on the competitiveness of the university in the process of entrepreneurship education. The subject of the research is a model of managing the competitiveness of higher education institutions in the field of entrepreneurship education. The article presents a model for managing the competitiveness of Russian universities implementing entrepreneurship programs. Based on the use of methods of deduction, induction, synthesis and the case method, the features of this model are revealed, which include the distribution and consolidation of key rights and responsibilities for the training of competitive graduates for departments focused on the formation of professional entrepreneurial competencies, ensuring dissipativity in interaction with the external business environment and the constructive influence of the model on managed objects. The model also highlights such features as the democratic nature of functional intra-university communications and the subordination of the organizational and distribution structure of universities and their resource capabilities to this need. Special attention is paid to the process of implementation by universities of the Russian Federation of this model with a step-by-step algorithm of actions. It is concluded that the competitiveness management model of universities implementing entrepreneurship programs is becoming one of the main factors in the effective implementation of educational entrepreneurship programs aimed by universities in the Russian Federation at producing competitive specialists who are ready for entrepreneurial activity on a professional basis.

Keywords: management model, management model efficiency, management factor in competition, competition, university competitiveness, entrepreneurship education, entrepreneurship programs

For citation: Mozhzhukhin, D. (2025). Modeling the System of Entrepreneurship Education Management in Order to Increase the Competitiveness of Russian Universities. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 111–122. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-111-122>

Введение

В настоящее время предпринимательское образование не является отдельным направлением подготовки на уровне высшего образования. Однако вузы РФ активно проектируют, осуществляют и развивают программы по предпринимательству на уровне бакалавриата, опираясь на другие направления и специальности. В основе конкурентоспособности вузов в сфере обучения предпринимательству лежит поиск ответа на вопрос, кто из них обладает лучшим конкурентным потенциалом.

Важной задачей, способствующей повышению конкурентоспособности вузов РФ в сфере обучения предпринимательству, становится выстраивание правильной модели управления данным процессом. Но единого механизма, системы или алгоритма действий не существует. Отсюда возникает ряд вопросов: как должна выглядеть данная модель, какими признаками она должна обладать, как определить эффективность модели управления конкурентоспособностью вуза, реализующего программы по предпринимательству? В данной статье рассматриваются потенциальные варианты ответов на поставленные вопросы.

В процессе проведения исследования применялись такие научные методы, как анализ, нацеленный на изучение процесса управления конкурентоспособностью вузов РФ в сфере обучения предпринимательству на уровне высшего образования путем отождествления основных направлений образовательного процесса и их ролей; синтез для составления взаимосвязей между подразделениями, участвующими в процессе обучения предпринимательству; метод целеполагания, который использовался при оценке эффективности модели управления конкурентоспособности вузов РФ, реализующих программы по предпринимательству.

Практический подход применялся в качестве методологического инструмента к изучению алгоритма внедрения предложенной модели управления.

Полученные результаты могут быть положены в основу управления российскими вузами процессом обучения предпринимательству на уровне высшего образования с последующим положительным влиянием на их конкурентоспособность.

Обзор литературы

Несмотря на наличие правовых ограничений развития предпринимательского образования на уровне высшего образования, заметен рост активности в области развития программ обучения предпринимательству вузами РФ [1–3]. Развитие молодежного предпринимательства в вузах РФ отражается на вкладе в экономику страны малого и среднего бизнеса [4]. В предыдущих публикациях были подробно рассмотрены вопросы разработки образовательных программ по предпринимательству и их составных частей – учебных планов, модулей, учебно-методического обеспечения, компетентностных моделей обучения, матриц компетенций как планируемых (заявляемых) результатов обучения, а также условия их реализации [2, 5]. Рассмотрению вопроса формирования системы обучения предпринимательству в университетах были посвящены многочисленные зарубежные исследования [6–10].

Однако до сих пор отсутствуют ответы на многие вопросы, связанные с особенностями моделирования процесса управления системой обучения предпринимательству в вузах РФ [11]. Попытки описать факторы конкурентоспособности вуза в сфере обучения предпринимательству были осуществлены в предыдущих публикациях авторов [12, 13].

Выстраивание вузами системы управления обучения предпринимательству должно опираться на правильные представления о ядре программ по предпринимательству и их составляющих [14] и существующие ограничения и тенденции в области молодежного предпринимательства [2, 15].

Важной современной тенденцией, набирающей обороты в предпринимательском

образовании, является кадровое обустройство программ по предпринимательству, которое также становится частью системы управления высшим предпринимательским образованием [16, 17].

Рядом предыдущих исследований также было доказано, что для эффективного развития модели управления обучением предпринимательству в вузе необходимо внедрение раннего формирования предпринимательского мышления, междисциплинарного подхода к подготовке специалистов и создания эффективной системы взаимодействия между ключевыми акторами – государством, бизнесом, наукой и образовательными организациями [18], а также необходимо инфраструктурное сопровождение программ по предпринимательству [19, 20].

Моделирование процесса управления конкурентоспособностью российских вузов в сфере обучения предпринимательству

Конкурентоспособность вузов в сфере предпринимательского образования опирается на факторы, выделенные путем проведения эмпирических исследований и анализа положений современной теории конкуренции [13, 17]. Для оптимизации управления конкурентоспособностью вузов определены предпринимательские компетенции, которые становятся ядром идентичности программы, поскольку отражают содержание, воплощенное в исполнении функций в области создания и проведения стартапов новых бизнес-проектов, текущего ведения бизнес-проектов, их развития и прекращения [14].

Важной задачей на этапе внедрения вузами РФ программ по предпринимательству с выделением их ядра профессиональной идентичности становится реализация правильной модели управления данными процессами (рис. 1).

Данная модель управления может включать распределение и закрепление ключевых прав и ответственности по подготовке конку-

рентоспособных выпускников за подразделениями, ориентированными на формирование профессиональных предпринимательских компетенций, и отражает систему внутривузовского менеджмента с соответствующими регламентами, связанными с управлением процессом проектирования программ и их составляющих. В российских вузах целесообразно выделить специализированные подразделения, функции которых состоят в утверждении итоговых документов, регламентирующих систему предпринимательского образования в российских вузах, принятие решений о проектировании и реализации новых программ, учебно-методического обеспечения программ по предпринимательству.

Предложенная в статье модель управления обладает свойством синергизма, которое выражено в использовании диссипативного взаимодействия вышеуказанных подразделений вузов и внешней предпринимательской средой для вовлечения предпринимательского сообщества в учебный процесс. Так, обязательным условием реализации этой модели становится привлечение действующих предпринимателей в качестве мастеров, наставников, трекеров для обучающихся, изучающих предпринимательство. Их участие в управлении данной моделью обеспечивает ее открытость к факторам и изменениям со стороны внешней среды.

Синергизм обеспечивает данной модели возможность конструктивного влияния на многообразные управляемые объекты. Эта возможность реализуется посредством планирования, организации, мотивации и контроля:

- качества результатов обучения по образовательным программам в области предпринимательства (качества формируемых в процессе реализации образовательных программ компетенций, необходимых для успешного занятия предпринимательством; степени развития профессионально значимых способностей);
- качества условий имплементации образовательных программ по предпринимательству в российских вузах;

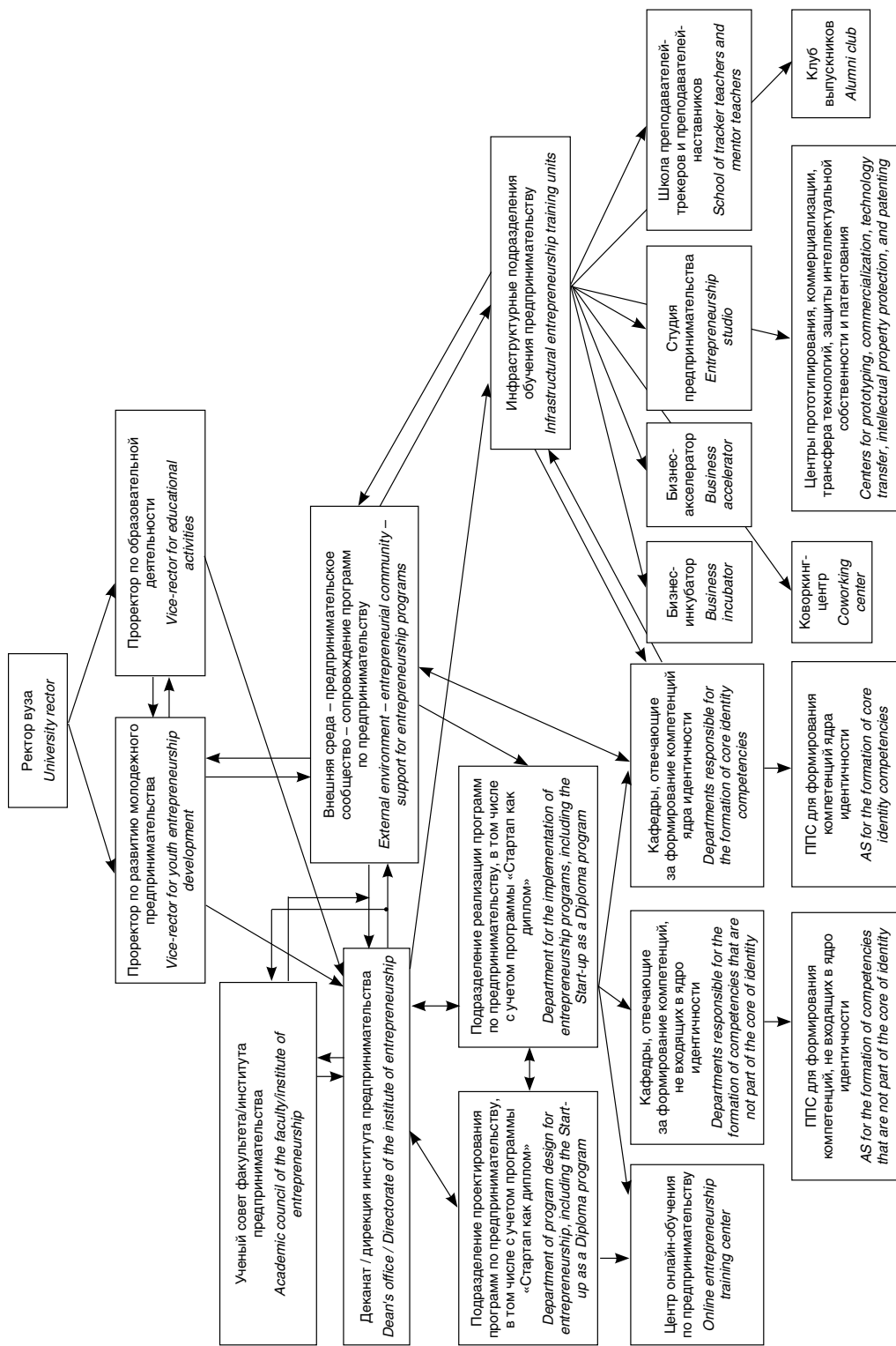


Рис. 1. Модель управления конкурентоспособностью вузов, реализующих программы по предпринимательству
 Fig. 1. A model for managing the competitiveness of universities that offer entrepreneurship programs

- качества уровня научного и научно-методического обеспечения образовательной деятельности по предпринимательским программам образовательных организаций.

Система менеджмента качества образования в данной модели управления нацелена на обеспечение демократизма в системе функциональных внутривузовских коммуникаций. Наличие данных коммуникаций также способствует достижению заявленных результатов в области приобретения выпускниками компетенций, позволяющих им эффективно создавать, вести и развивать бизнес-проекты в конкурентной среде на профессиональной основе, с подчинением организационно-распределительного строения вузов и их ресурсных возможностей этой необходимости.

Поэтому разработанная модель управления конкурентоспособностью вузов, реализующих программы по предпринимательству (рис. 1), становится одним из главных факторов эффективной имплементации образовательных программ по предпринимательству, нацеливаемых вузами РФ на выпуск конкурентоспособных специалистов, готовых к предпринимательской деятельности на профессиональной основе.

На основе анализа широкого перечня существующих подходов к оценке эффективности моделей управления конкурентоспособностью организаций автором выбрана адаптивная модель для оценки конкурентоспособности образовательных организаций, так как она позволяет учитывать разное значение условий имплементации программ по предпринимательству с поправкой на весовые коэффициенты. Расчет эффективности модели управления конкурентоспособностью вузов в области обучения предпринимательству был произведен с использованием основных групп средневзвешенных показателей управления конкурентоспособностью вузов в области обучения предпринимательству по следующей формуле:

$$K_m = a \cdot \mathcal{E}_\alpha + b \cdot \mathcal{E}_{\alpha-m} + c \cdot \mathcal{E}_\tau + d \cdot \mathcal{E}_\kappa + i \cdot \mathcal{E}_\kappa + f \cdot \mathcal{E}_{\kappa-n}$$

где K_m – средневзвешенный показатель учета академического фактора при определении эффективности модели управления конкурентоспособностью вузов в области обучения предпринимательству;

\mathcal{E}_α – значение критерия ориентации программ на ядро идентичности (компетенции в области создания и проведения стартапов, текущего ведения, развития и прекращения бизнес-проектов);

$\mathcal{E}_{\alpha-m}$ – значение критерия эффективности учебно-методического обеспечения программ по предпринимательству;

\mathcal{E}_τ – значение критерия эффективности технологических условий реализации программ по предпринимательству;

\mathcal{E}_κ – значение критерия эффективности организации инфраструктуры обучения предпринимательству;

\mathcal{E}_κ – значение критерия обеспечения соответствующими кадрами в области обучения предпринимательству;

$\mathcal{E}_{\kappa-n}$ – значение критерия эффективности нормативно-правовых условий реализации программ по предпринимательству;

a, b, c, d, i, f – коэффициенты весомости критериев, где $a - 0,25; b - 0,15; c - 0,1; d - 0,15; i - 0,2; f - 0,15$ ($a + b + c + d + i + f = 1,0$).

Значения коэффициентов весомости определяются экспертным путем, а значения критериев – как относительные величины. Для перевода в относительные величины (баллы) единичных показателей было произведено их сравнение с показателями, принятыми за основу сравнения. В качестве основы для сравнения выступают вузы, выбранные в качестве эмпирической базы (табл. 1).

Градации оценки эффективности модели управления конкурентоспособностью вузов в области обучения предпринимательству следующая¹:

¹ Характеристика и значения предложенных оценок в рамках градации описаны в таблице 1.

- $0 < K_m < 4,99$ – слабая эффективность модели управления конкурентоспособностью вуза в области обучения предпринимательству;
- $5 < K_m < 9,99$ – средняя эффективность модели управления конкурентоспособностью вуза в области обучения предпринимательству;
- $10 < K_m < 14,99$ – выше среднего эффективность модели управления конкурентоспособностью вуза в области обучения предпринимательству;
- $K_m = 15$ – высокая эффективность модели управления конкурентоспособностью вуза в области обучения предпринимательству.

Таблица 1. Определение значений единичных показателей (Θ_x)

Table 1. Determining the values of individual indicators (Θ_x)

Значения в баллах <i>Values in points</i> Наименования показателей <i>Names of indicators</i>	Значения отсутствуют (0) <i>Values missing (0)</i>	Значения мин. (5) <i>Min values (5)</i>	Значения ср. (10) <i>Average values (10)</i>	Значения макс. (15) <i>Max values (15)</i>
Θ_a	Программы не ориентированы на ядро предпринимательских компетенций	Программа ориентирована только на 1 группу компетенций из ядра идентичности программ по предпринимательству	Программы ориентированы только на 2 группы компетенции из ядра идентичности программ по предпринимательству	Программа ориентирована на 4 группы компетенций из ядра идентичности программ по предпринимательству
Θ_{y-m}	Учебно-методический комплекс не соответствует дидактике обучения предпринимательству	Учебно-методический комплекс создан, но не ориентирован на формирование компетенций ядра идентичности программ по предпринимательству	Учебно-методический комплекс создан и частично ориентирован на формирование компетенций будущих предпринимателей	Учебно-методический комплекс создан и полностью ориентирован на формирование компетенций будущих предпринимателей
Θ_t	Реализация программы не предполагает использования методов и технологий обучения предпринимательству	Реализация программы предполагает использование методов и технологий в области обучения предпринимательству, но они не ориентированы на формирование предпринимательских компетенций	Реализация программы предполагает использование методов и технологий в области обучения предпринимательству, но они частично ориентированы на формирование предпринимательских компетенций	Реализация программы предполагает использование методов и технологий в области обучения предпринимательству, но они полностью ориентированы на формирование предпринимательских компетенций

Окончание таблицы 1

Э _и	Инфраструктура обучения предпринимательству отсутствует	Наличие инфраструктурных подразделений обучения предпринимательству, нацеленных частично на формирование предпринимательских компетенций, но не встроенных в учебный процесс	Наличие инфраструктурных подразделений обучения предпринимательству, нацеленных на формирование предпринимательских компетенций, но частично встроенных в учебный процесс	Наличие инфраструктурных подразделений обучения предпринимательству, нацеленных на формирование предпринимательских компетенций и полностью встроенных в учебный процесс
Э _к	Программы реализуются традиционным преподавательским составом	Программы предполагают привлечение преподавателей только одной группы из необходимого перечня	Программы предполагают привлечение двух групп преподавателей из необходимого перечня	Программы предполагают привлечение всех групп преподавателей из необходимого перечня
Эн-п	Регламенты и положения в области обучения предпринимательству отсутствуют	Наличие документов, которые регламентируют учебно-методические, технологические, инфраструктурные, организационно-управленческие, кадровые, нормативно-правовые условия обучения предпринимательству в вузе	Наличие документов, которые регламентируют учебно-методические, технологические, инфраструктурные, организационно-управленческие, кадровые, нормативно-правовые условия обучения предпринимательству в вузе, которые частично направлены на формирование компетенций в области предпринимательства	Наличие документов, которые регламентируют учебно-методические, технологические, инфраструктурные, организационно-управленческие, кадровые, нормативно-правовые условия обучения предпринимательству в вузе, которые полностью направлены на формирование компетенций в области предпринимательства

Управление конкурентоспособностью вузов в сфере обучения предпринимательству осуществляется в условиях необходимости сопоставления названных выше показателей с аналогичными показателями деятельности других участников конкурентной среды, которая, как известно, всегда отличается относительной неопределенностью и содержит риски. Поэтому итоги расчетов по формуле должны включать интервалы измерений, в которые ожидается

попадание результата количественного измерения эффективности модели управления конкурентоспособностью вузов в сфере обучения предпринимательству. Рассмотренные условия реализации программ по предпринимательству должны быть дополнены необходимым учебно-методическим, инфраструктурным, технологическим, информационным, правовым, материально-техническим, финансовым и кадровым обеспечением.

Заключение

Российским вузам, стремящимся быть конкурентоспособными в сфере обучения предпринимательству, следует уделять внимание в том числе системе управления предпринимательским образованием. Целесообразно проектировать и внедрять модель управления реализацией программ по предпринимательству, в том числе в рамках концепции «Стартап как диплом», с учетом признания необходимости формирования у выпускников ядра профессиональных предпринимательских компетенций в области создания, текущего ведения и развития бизнеса. Поэтому важной задачей на этапе внедрения вузами РФ программ по предпринимательству с выделением их ядра профессиональной идентичности становится реализация правильной модели управления данными процессами.

Особенности предложенной модели:

- распределение и закрепление ключевых прав и ответственности по подготовке конкурентоспособных выпускников за подразделениями, ориентированными на формирование профессиональных предпринимательских компетенций;
- обеспечение диссипативности во взаимодействии с внешней предприниматель-

ской средой и конструктивного влияния на управляемые объекты;

- демократизм в системе функциональных внутривузовских коммуникаций, позволяющих достигать заявленных результатов в области приобретения выпускниками компетенций, позволяющих им эффективно создавать, вести и развивать бизнес-проекты в конкурентной среде на профессиональной основе;
- подчинение организационно-распределительного строения вузов и их ресурсных возможностей этой необходимости.

Развитие представленной модели позволит органам управления координировать взаимосвязь внутривузовских подразделений и внешних заинтересованных сторон, участвующих в реализации программ по предпринимательству. Ее внедрение предполагает перераспределение управленческих процессов по сравнению с шаблонными системами внутривузовского менеджмента.

Ждут достойного описания в будущих публикациях многообразные образовательные ресурсы как факторы обеспечения конкурентоспособности вузов для успешной реализации программы «Стартап как диплом» и инструменты управления ими.

Список литературы

1. Морозова Е. В. Обучение студентов российских вузов предпринимательству как способ формирования агентности // Вопросы образования. 2024. № 1. С. 185–213. DOI: 10.17323/VO-2024-17333.
2. Рубин Ю. Б., Можжухин Д. П. Высшее предпринимательское образование: ориентиры становления и смягчения ограничений // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 11. С. 106–121. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121.
3. Лукашенко М. А. Между школой и бизнесом: что может взять на вооружение высшее образование? // Высшее образование в России. 2016. № 5. С. 33–41. EDN: VXJHKJ.
4. Омаров Э. З. От малого до крупного // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 3. С. 126–135. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-126-135.
5. Rubin, Yu., Lednev, M., & Mozzhukhin, D. (2018). Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies for a Bachelor's Degree Program (pp. 187–202). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2018. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. DOI: 10.4337/9781788114950.00018.

6. *Morris, M., Webb, J., Fu J., & Singhal, S.* (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352–369. DOI: 10.1111/jsbm.12023.
7. *Rauch, A., & Frese, M.* (2007). Let's Put the Person Back into entrepreneurship research: A Meta-Analysis on the Relationship between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. DOI: 10.1080/13594320701595438.
8. *Matthews, Ch., & Solomon, G.* (2014). The Curricular Confusion between Entrepreneurship Education and Small Business Management: A Qualitative Analysis (article 107). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. DOI: 10.4337/9781783471454.00012.
9. *White, R., Hertz, G., & Moore, K.* (2016). Competency Based Education in Entrepreneurship: A Call to Action for the Discipline (article 1). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. DOI: 10.4337/9781784719166.00013.
10. *Liguori, E., Cowden, B., & Hertz, G.* (2016). Teaching Entrepreneurial Sales Skills: A Co-Curricular Approach (pp. 389–391). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. DOI: 10.4337/9781784719166.00034.
11. *Омаров Э.З.* Типология современного предпринимательства: модели и практики управления // Инновации и инвестиции. 2025. № 9. С. 148–152. EDN: WRTWED.
12. *Петров А.М.* Современные тенденции в подготовке студентов российских вузов к предпринимательской деятельности // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 1. С. 101–120. DOI: 10.18334/lm.11.1.120505.
13. *Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П.* Факторы конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 4. С. 31–41. DOI: 10.26794/1999-849Ж-2024-17-4-31-41.
14. *Рубин Ю.Б.* Стартап как диплом: от полевых испытаний к актуализации содержательных смыслов // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 10. С. 63–77. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-10-63-77.
15. *Стромов В.Ю., Сысоев П.В., Завьялов В.В.* Проблемы и перспективы развития молодежного предпринимательства в классическом вузе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2019. Т. 24. № 180. С. 7–16. DOI: 10.20310/1810-0201-2019-24-180-7-16.
16. *Мизаев М.М., Вазаров Х.-П.А., Сугаипов С.-А.А.* Современные тенденции в преподавании предпринимательства и малого бизнеса // Педагогический журнал. 2023. Т. 13. № 10-1. С. 323–331. DOI: 10.34670/AR.2023.66.84.022.
17. *Можжухин Д.П.* Кадровый фактор конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательству // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 83–98. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98.
18. *Чудновский А.Д., Омаров Э.З.* Проблемы реализации предпринимательского образования в России // Инновации и инвестиции. 2025. № 11. С. 112–114. EDN: ICNBDB.
19. *Шершнева Е.Г.* Особенности инновационно-предпринимательской инфраструктуры вуза в контексте модели «Университет 3.0» // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2024. № 4 (91). С. 116–125. DOI: 10.69571/SSPU.2024.91.4.018.
20. *Сагинова О.В., Максимова С.М.* Опыт взаимодействия вузов и предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18. № 3. С. 377–387. DOI: 10.18334/rp.18.3.37304.

Сведения об авторе

Можжухин Данила Петрович, ORCID 0000-0001-8742-0769, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; исполнительный директор, Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП), Москва, Россия, dmozhhukhin@synergy.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 08.10.2025, рассмотрена 18.11.2025, принята 05.12.2025

References

1. Morozova, E. V. (2024). Entrepreneurial Education of Russian Universities' Students as a Way to Form Agency. *Educational Studies Moscow*, 1, 185–213. <https://doi.org/10.17323/vo-2024-17333>
2. Rubin, Yu. B., & Mozhhukhin, D. P. (2022). Higher Entrepreneurship Education: Guidelines for the Formation and Mitigation of Restrictions. *Higher Education in Russia*, 31(11), 106–121. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2022-31-11-106-121>
3. Lukashenko, M. A. (2016). Between School and Business: What Can Higher Education Add to Its Arsenal? *Higher Education in Russia*, 5, 33–41. <https://elibrary.ru/vxjhkj>
4. Omarov, E. (2024). From Small to Large Business. *Journal of Modern Competition*, 18(3), 126–135. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-3-126-135>
5. Rubin, Yu., Lednev, M., & Mozhhukhin, D. (2018). Entrepreneurship Education in Action: A Matrix of Competencies for a Bachelor's Degree Program (pp. 187–202). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2018. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781788114950.00018>
6. Morris, M., Webb, J., Fu J., & Singhal, S. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352–369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>
7. Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's Put the Person Back into entrepreneurship research: A Meta-Analysis on the Relationship between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
8. Matthews, Ch., & Solomon, G. (2014). The Curricular Confusion between Entrepreneurship Education and Small Business Management: A Qualitative Analysis (article 107). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781783471454.00012>
9. White, R., Hertz, G., & Moore, K. (2016). Competency Based Education in Entrepreneurship: A Call to Action for the Discipline (article 1). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781784719166.00013>
10. Liguori, E., Cowden, B., & Hertz, G. (2016). Teaching Entrepreneurial Sales Skills: A Co-Curricular Approach (pp. 389–391). In: *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy. In Association with the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*. Edward Elgar Publishing Limited, Inc. <https://doi.org/10.4337/9781784719166.00034>
11. Omarov, E. (2025). Typology of Modern Entrepreneurship: Models and Management Practices. *Innovation & Investment*, 9, 148–152. <https://elibrary.ru/wrtwed>
12. Petrov, A. M. (2024). Current Trends in the Education of Russian Students in Entrepreneurship. *Leadership and Management*, 11(1), 101–120. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120505>

13. Rubin, Yu. B., & Mozhzhukhin, D. P. (2024). Factors of Competitiveness of Higher Educational Institutions in the Field of Entrepreneurship Education. *Economics, Taxes & Law*, 17(4), 31–41. https://doi.org/10.26794/1999-849X_2024-17-4-31-41
14. Rubin, Yu. B. (2025). Startup as a Diploma: From Field Tests to Contentual Relevance. *Higher Education in Russia*, 34(10), 63–77. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-10-63-77>
15. Stromov, V. Yu., Sysoyev, P. V., & Zavyalov, V. V. (2019). Problems and Potential for the Development of Youth Entrepreneurship in a Classical University. *Tambov University Review. Series: Humanities*, 24(180), 7–16. <https://doi.org/10.20310/1810-0201-2019-24-180-7-16>
16. Mizaev, M. M., Vazarov, Kh.-P. A., & Sugaipov, S.-A. A. (2023). Current Trends in Teaching Entrepreneurship and Small Business. *Pedagogical Journal*, 13(10-1), 323–331. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.66.84.022>
17. Mozhzhukhin, D. (2024). The Personnel Factor of Higher Educational Institutions Competitiveness in the Field of Entrepreneurship Education. *Journal of Modern Competition*, 18(4), 83–98. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98>
18. Chudnovsky, A. D., & Omarov E. Z. (2025). Problems of Implementing Entrepreneurial Education in Russia. *Innovation & Investment*, 11, 112–114. <https://elibrary.ru/icnbdb>
19. Shershneva, E. G. (2024). Features of Innovative and Entrepreneurial University Infrastructure in the Context of "University 3.0" Model. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 4(91), 116–125. <https://doi.org/10.69571/SSPU.2024.91.4.018>
20. Saginova, O. V., & Maksimova, S. M. (2017). Experience of Collaboration between Universities and Business Organizations. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 18(3), 377–387. <https://doi.org/10.18334/rp.18.3.37304>

About the author

Danila P. Mozhzhukhin, ORCID 0000-0001-8742-0769, Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; CEO, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, dmozhzhukhin@synergy.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 08.10.2025, reviewed 18.11.2025, accepted 05.12.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-123-137

Менеджмент обеспечения социальной ответственности вузов в процессе подготовки профессиональных предпринимателей

А. Ю. Погорелова^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*apogorelova@synergy.ru

Аннотация. Вопрос обеспечения высокого качества обучения представляет собой ядро реализации ответственного подхода при подготовке профессиональных предпринимателей. В статье раскрывается многоаспектность реализации данной задачи и приводится анализ управленческих инициатив со стороны факультета, отвечающего за подготовку предпринимателей на примере Университета «Синергия». Для представления теоретической и практической значимости проводимого исследования автором предлагается использовать мультиинструментальный подход к управлению качеством обучения предпринимательству. Управленческая деятельность на факультете в рамках подготовки предпринимателей раскрывается через анализ отдельных инструментов планирования, организации, мотивации и контроля. Предлагаемый автором подход базируется на компетентностной модели обучения предпринимательству, а также требованиях профессиональных стандартов и социально-экономических ожиданиях. Представлен вывод об эффективности использования элементов мультиинструментального подхода и его перспективах. Приводятся рекомендации для вузов, занимающихся обучением предпринимательству с точки зрения выполнения управленческих инициатив качественного обучения в парадигме ответственного подхода в условиях конкуренции.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, образовательная деятельность, предпринимательская деятельность, обучение предпринимательству, качество обучения, менеджмент качества обучения

Для цитирования: Погорелова А. Ю. Менеджмент обеспечения социальной ответственности вузов в процессе подготовки профессиональных предпринимателей // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 6. С. 123–137. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-123-137.

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).

© Погорелова А. Ю., 2025.

Management of Ensuring Social Responsibility of Universities in the Entrepreneurial Professional Training

A. Pogorelova^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

**apogorelova@synergy.ru*

Abstract. Ensuring high quality education is at the core of implementing a responsible approach to studying professional entrepreneurs. The article reveals the multifaceted nature of the implementation of this task and provides an analysis of management initiatives on the part of the faculty responsible for training entrepreneurs using the example of Synergy University. To present the theoretical and practical significance of the conducted research, the author proposes to use a multi-instrumental approach to managing the quality of entrepreneurship education. Management activities at the faculty within the framework of training entrepreneurs are revealed through the analysis of individual tools of planning, organization, motivation and control. The author's proposed approach is based on a competency-based model of entrepreneurship education, as well as professional standards and socioeconomic expectations. A conclusion is presented on the effectiveness of using elements of a multi-tool approach and its prospects. Recommendations are provided for universities engaged in entrepreneurship education in terms of implementing management initiatives for high-quality education in the paradigm of a responsible approach in a competitive environment.

Keywords: corporate social responsibility, educational activities, entrepreneurship, entrepreneurship education, quality of education, quality management of education

For citation: Pogorelova, A. (2025). Management of Ensuring Social Responsibility of Universities in the Entrepreneurial Professional Training. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 123–137. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-123-137>

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).

© Pogorelova A., 2025.

Введение

В настоящее время обучение предпринимательству как отдельному виду профессиональной деятельности является делом государственной важности наряду с обучением специалистов производственных, финансовых и медицинских специальностей.

В обозначенной Президентом РФ задаче относительно серьезного обновления подхода к системе подготовки кадров, к научно-технологической политике находит свое отражение и профессиональное обучение предпринимателей, составляющих особую категорию выпускников, готовых вести собственное дело на благо страны, развивая ее экономическую

систему и привнося инновационные решения в общественное развитие в целом.

Доля малого и среднего предпринимательства (МСП) в ВВП страны в 2025 г. находилась на уровне 21,7%, что является историческим максимумом и свидетельствует о значительном росте влияния сектора МСП на экономику страны. Благодаря малому и среднему бизнесу достигается мобильность и гибкость экономического развития, что в настоящее время усиливает свою актуальность. Однако одна из проблем, которая не позволяет малому и среднему предпринимательству больше влиять на экономический рост в стране и занимать больший объем в ВВП страны, – это нехватка знаний у участников предпринимательского сообщества. Предпринимательское образование является инструментом к повышению эффективности деятельности участников малого и среднего бизнеса, а также залогом его масштабирования.

При этом, согласно данным опроса ВЦИОМ, в качестве наиболее важных условий для ведения успешной предпринимательской деятельности чаще всего сами предприниматели называли «высокую квалификацию» и «глубокие знания в той отрасли, в которой работает бизнес» (58%)¹.

Для качественного обеспечения обучения профессиональных предпринимателей вузам необходимо опираться на продвинутую систему взаимодействия интересов всех участников образовательного процесса (абитуриент – обучающийся – вуз – профессорско-преподавательский состав и сотрудники вуза – местное сообщество – организационно-партнеры – регион – государство), что находит подтверждение в системе корпоративной социальной ответственности вуза, обеспечи-

вающей устойчивые позиции вуза на рынке образования нашей страны.

В условиях конкуренции в образовательной среде вуз, занимающийся подготовкой профессиональных предпринимателей, может усилить свою конкурентную позицию, предлагая новые интересные решения одной или нескольким заинтересованным сторонам в части ответственного подхода к выполнению своих обязательств. Однако в исследованиях ответственного выполнения обязательств образовательной деятельности не упоминается, что данный процесс является управляемым. И объектом управления для профессионального предпринимательского образования выступает качество образования.

В связи с этим *целью статьи* является анализ менеджмента вуза с точки зрения обеспечения как формальных процедур проведения учебных занятий в установленных временных и содержательных рамках образовательного процесса, так и качества проводимой содержательной программы в условиях соблюдения социально ответственного подхода к ведению вузом образовательной деятельности.

Обзор литературы

Изучение образовательной среды, ее конкурентного характера проводится большим числом исследователей, среди которых отдельно следует выделить Ю. Б. Рубина, В. С. Никольского, П. С. Сорокина и Е. В. Морозову [1], М. А. Лукашенко [2], Е. В. Алексею [3], Д. П. Можжухина [4].

Ответственное отношение в рамках выполнения функций субъектов образовательной среды не вызывает масштабного интереса и не является предметом изучения большого количества исследователей, однако упоминания о проявлениях ответственности в разных видах конкурентной среды можно найти в работах таких авторов, как Г. Боуэн [5], Д. Вуд [6], К. Дэвис [7], Ф. Котлер [8], М. Краймер [9], А. Кэрролл [10], М. Портер [9], Р. Фриман [11].

¹ Экспертно-аналитический доклад «Молодежное предпринимательство» // ВЦИОМ. 20.06.2025. URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/ehkspertno-analiticheskii-doklad-molodezhnoe-predprinimatelstvo> (дата обращения: 29.01.2026).

Теоретико-методологические аспекты корпоративной социальной ответственности и стейкхолдерского подхода рассматривались в трудах Б. С. Батаевой, И. Ю. Беляевой и О. В. Даниловой [12], Ю. Е. Благова [13], Л. А. Раменской [14], И. Н. Ткаченко [15], Н. Г. Филимоновой [16] и др.

Подход качественной оценки выполняемых действий среди субъектов образования подразумевает выделение качества образования в роли одного из ключевых элементов ответственного подхода. Такими принципами в своих исследованиях руководствуются А. А. Авдашкин [17], О. Е. Лебедев [18], А. И. Субетто [19].

Необходимо отметить, что, продолжая исследование корпоративной социальной ответственности вузов как неотъемлемого условия их эффективного состояния и конкурентоспособного позиционирования в образовательной среде, начатое в статье прошлых номеров журнала [20], на первый план в части ответственного выполнения вузами своих основных функций выходит качество обучения.

В свою очередь, управленческие вопросы выстраивания и поддержания высокого уровня качества в среде реализации образовательной деятельности в части подготовки профессиональных предпринимателей недостаточно изучены.

Корпоративная социальная ответственность вуза как условие его конкурентной устойчивости

Вузы, ответственно подходящие к ведению своей деятельности в конкурентной образовательной среде, придерживающиеся принципов корпоративной социальной ответственности, получают конкурентные преимущества, что позволяет им использовать конкурентный потенциал в своих целях и позиционировать себя по сравнению с другими участниками на высоком профессиональном уровне. Находясь в конкурентной образовательной среде, вузы в современных условиях должны

стремиться обладать конкурентной устойчивостью, что определяется последовательным, рациональным и ответственным управлением своей деятельностью на стратегическом и тактическом уровнях с учетом встречных действий других образовательных организаций. Исходя из представленного в статье автора [20] механизма получения взаимовыгодного сотрудничества вуза и заинтересованных сторон в условиях конкуренции, корпоративная социальная ответственность вуза определяется как обоюдное взаимодействие отдельных элементов внутренней и внешней среды вуза в условиях конкуренции при условии, что ответственность в этой системе несет каждая из сторон перед другими сторонами, что приводит к их взаимной выгоде.

Корпоративная социальная ответственность для вузов, находящихся в конкурентной образовательной среде, является неотъемлемым условием обеспечения устойчивого и конкурентоспособного их состояния. Благодаря ответственному подходу к выполнению процессов и построению коммуникаций образовательные организации укрепляют свои конкурентные позиции, что способствует достижению состояния конкурентной устойчивости и стабилизации образовательной среды. Приоритетной задачей менеджмента вуза является обеспечение достижения высокого уровня корпоративной социальной ответственности по отношению ко всем заинтересованным сторонам, включая самих обучающихся, качества и условий реализации их обучения.

При обучении в рамках образовательных программ профессионального предпринимательства, освоении предпринимательских компетенций происходит формирование представлений о социально ответственном отношении к обществу, партнерам, потребителям и т. д.

Осуществляя ответственно свою образовательную деятельность с использованием разнообразных ресурсов, вузы исполняют различные управленческие инициативы, среди которых можно выделить следующие:

- организация образовательного, научно-исследовательского и воспитательного направлений развития региона и государства, существующие научные объединения, союзы, а также предприятия, заинтересованные в продвижении знаний и повышении уровня образованности;
- создание и обеспечение условий работы сотрудников, включая профессорско-преподавательский состав;
- привлечение и работа с абитуриентами, включая их родителей, заинтересованных в получении достоверной и всеобъемлющей информации относительно обучения;
- работа с выпускниками, представляющими серьезный интерес для вуза в части обеспечения практико-ориентированного подхода в обучении;
- обеспечение высокого качества образования, являющегося воплощением всех вышеупомянутых управленческих инициатив и интегральным критерием ответственной деятельности образовательной организации.

Качество образования в стране не только имеет решающее значение для ее социально-экономического благосостояния, но и является фактором, определяющим международный статус ее системы образования, поэтому повышение качества образования – естественное направление развития мировой системы образования.

Упорядочение образовательного пространства должно проводиться на основе достижения консенсуса законных интересов всех его стейкхолдеров в части обеспечения качества образования и его конкурентоспособности, создания устойчивой системной мотивации участников рынка к достижению высокого качества образования как главному фактору повышения конкурентоспособности российского образования.

Остановимся более подробно на аспекте качества образовательной деятельности и возможностях управления качеством в вузе на примере подготовки профессиональных предпринимателей.

Особенности обучения предпринимательству как отдельному виду профессиональной деятельности в России

На протяжении последних 50 лет предпринимательство является неотъемлемой составной частью российской экономики. Роль предпринимательства как естественного драйвера социально-экономических отношений в российском обществе возрастает в условиях нестабильного состояния национальной экономики.

В современных социально-экономических условиях более перспективным для вузов оказывается учет не только существующих профессиональных стандартов и ФГОС, требований со стороны рынка труда, но также спрос населения на высококвалифицированных и профессиональных специалистов в сфере предпринимательства, которые могут быть заняты в разных отраслях и направлениях.

В настоящее время предприниматели как субъекты профессиональной деятельности востребованы во всех секторах экономики страны: в промышленности, сельском и лесном хозяйстве, торговле, сфере услуг, оборонной промышленности, строительстве, а также в производственных, транспортных, логистических, банковских, страховых, инвестиционно-финансовых, потребительских и консультационных услугах, науке, образовании, здравоохранении, рекрутинге трудовых ресурсов и обеспечении безопасности хозяйственной деятельности. Высококвалифицированный и конкурентоспособный на международном уровне предпринимательский труд также необходим во внешнеполитической сфере для укрепления и выгодного экономического и политического положения Российской Федерации в условиях санкций. Для этого вузам необходимо в своих образовательных программах планировать профессиональное обучение предпринимательству, для

которого важно предусмотреть учет профессионального и образовательного стандартов, а также уровень компетенций выпускника по программам обучения предпринимательству.

Для того чтобы поддерживать высокий образовательный уровень в России, развернута работа по обоснованию профессионального стандарта предпринимателя, системы компетенций в сфере профессионального предпринимательства и образовательных стандартов в сфере обучения предпринимательству. Тем более что в последние годы обучение профессиональному занятию предпринимательством российских граждан, прежде всего молодежи, приобрело характер общественной потребности и социального заказа, вызревшего в недрах позитивных тенденций развития экономики страны.

Необходимость профессиональной стандартизации в сфере предпринимательства назрела давно. Она следует из ключевой парадигмы соответствия ФГОС требованиям профессиональных стандартов по видам деятельности. В настоящее время в государстве и обществе существует четкий запрос на профессиональных предпринимателей, управляющих собственным бизнесом. Согласно подходу, положенному в разработку профессионального и образовательного стандартов обучения предпринимательству [21], ядром компетенций являются профессиональные компетенции, вокруг которых формируются общепрофессиональные и универсальные компетенции. В окружение ядра компетенций должны войти знания и умения по таким направлениям, как менеджмент, экономика, финансы, маркетинг, юриспруденция – для общепрофессиональных компетенций, а также русский язык, иностранный язык, история, тренинг креативности и др. – в качестве универсальных компетенций. При этом все общепрофессиональные и универсальные компетенции должны стать дополняющими по отношению к профессиональным.

В таком случае качество обучения предпринимательству будет базироваться именно на компетентностном подходе, согласно которому для ведения предпринимательской деятельности в том или ином отраслевом или прикладном характере деятельности ключевое значение имеет освоение профессиональных компетенций по ведению, созданию, развитию и прекращению собственного дела. В противном случае складывается представление о предпринимательской деятельности как о несистемной, непланируемой и хаотичной деятельности, лишенной своей профессиональной специфики, а вузы предстают в позиции незаинтересованной стороны в качестве обучения и ответственном отношении к обучающимся, предпринимательскому и академическому сообществу, а также государству, которые стремятся упорядочить внутреннюю работу, связанную с обеспечением достижения высокого уровня качественного образования.

В компетентностном подходе оценка качества образовательной деятельности должна строиться на оценке фактических результатов обучения и гарантий качества образования. Поскольку результаты обучения признаются целью образовательного процесса, то оценка фактических результатов обучения является основой оценки качества образовательных программ.

Таким образом, управление или менеджмент качества образовательных процессов становится необходимым условием КСО вузов. Особенно это актуально в текущей повестке для обеспечения качества обучения предпринимательству, поскольку существует двустороннее воздействие: с одной стороны, запрос от общества в связи с возрастанием количества бизнес-единиц, с другой стороны, запрос от государства в связи с актуализацией программы развития технологического предпринимательства. Для обеспечения управления качеством предлагается мультиинструментальный подход (рис. 1).



Рис. 1. Мультиинструментальный подход к управлению качеством обучения предпринимательству при обеспечении социальной ответственности вуза

Fig. 1. Multi-instrument approach to managing the quality of entrepreneurship education while ensuring the social responsibility of the university

Таким образом, качество предпринимательского образования следует рассматривать как объект, вокруг которого должно строиться управление ответственным подходом в реализации образовательного процесса в вузе.

Менеджмент качества подготовки профессиональных предпринимателей как ядро обеспечения социальной ответственности вуза на примере Университета «Синергия»

Рассмотрим, как каждый из указанных выше элементов раскрывается в деятельности отдельно взятого факультета, отвечающего за подготовку профессиональных предпринимателей, на примере Университета «Синергия».

Существуя на протяжении десяти лет, факультет бизнеса поступательно развивается,

воплощая в жизнь все идеи, имеющие отношение к профессиональному предпринимательскому образованию. Большинство из этих идей осуществились и продолжают реализовываться благодаря мультиинструментальному подходу к управлению обучением и обеспечению качественного подхода в разрезе социально ответственной позиции вуза.

Мультиинструментальный подход к управлению качеством образовательной деятельности на уровне факультета бизнеса в рамках социально ответственной деятельности Университета «Синергия» реализуется через такие его элементы, как планирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

При *планировании* образовательной деятельности на уровне факультета бизнеса в рамках ответственного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами вузом в лице проректоров, руководителей факультетов

(деканов, директоров) и заведующих кафедрами определяются все виды учебных занятий и формы организации учебного процесса в соответствии с утвержденным учебным планом и графиком учебного процесса. На данном этапе определяются основные виды учебных занятий и формы организации учебного процесса, такие как лекции, лабораторные, практические и семинарские занятия, консультации, учебная, производственная и преддипломная практики, курсовые, выпускные квалификационные и другие работы. Факультет бизнеса, отвечающий за подготовку профессиональных предпринимателей в Университете «Синергия», занимается планированием учебно-методического сопровождения образовательного процесса с учетом современных актуальных проблем профессионального предпринимательского образования, а также координацией и контролем деятельности отдельных подразделений.

При планировании качественного обучения будущих предпринимателей учитывается такой подход, при котором предлагаемые студентам практики разного вида, задания для самостоятельной работы, а также курсовые работы нацелены на закрепление полученных теоретических знаний и формирование опыта практической работы, указываемые в матри-

це компетенций для данного профиля обучения. Такой подход к обучению вписывается в идеологию социально ответственного образования, которая строится вокруг профессионального стандарта, лежащего в основе образовательной программы.

В организационном единстве управления качеством обучения профессиональных предпринимателей на примере факультета бизнеса удалось создать единый административно-исполнительный орган, такой как ученый совет (УС), который играет ключевую роль в управлении качеством предпринимательского образования в рамках всего университета. Миссия ученого совета факультета заключается в организации подготовки учебно-методических материалов, на основании которых происходит формирование общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций предпринимателей. Для этого в состав ученого совета факультета включены ведущие преподаватели дисциплин предпринимательского цикла, а также коллеги с других факультетов, которые адаптированы к компетентностной модели образования, а также проходили обучение по особенностям построения и преподавания дисциплин предпринимательского цикла (рис. 2).

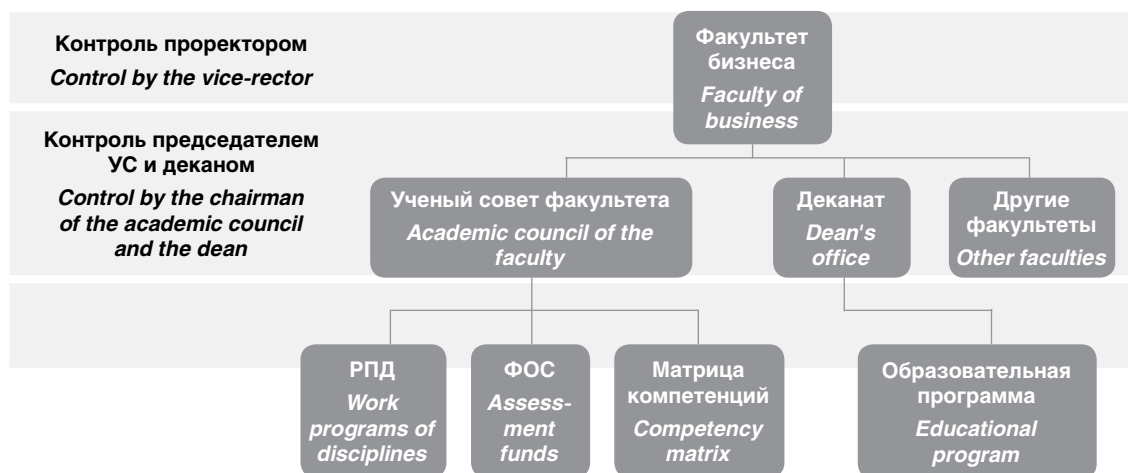


Рис. 2. Структура управления качеством обучения на факультете бизнеса

Fig. 2. Quality management structure for the faculty of business

Немаловажную роль играет организация работы ученого совета факультета с профессорско-преподавательским составом других факультетов и кафедр, а также внешними академическими и профессиональными сообществами, что способствует проработке отдельных элементов образовательной программы по обучению предпринимателей на факультете и обмену опытом и методическими подходами к обучению (рис. 3).

На базе факультета организовано обучение не только будущих, но и действующих предпринимателей в рамках программ магистратуры, аспирантуры, а также вечернего отделения бакалаврской программы, где они формируют предпринимательские компетенции общекультурного, общепрофессионального и профессионального значения. Такая ситуация свидетельствует о востребованности предпринимательского образования в том числе для уже существующих предпринимателей, которые не обладали до настоящего момента профессиональным образованием и чувствуют в нем явную потребность. Для этого на факультете организован дифферен-

цированный подход к таким элементам образовательной программы, как производственные практики, курсовые работы и выполнение самостоятельной работы. Например, при подготовке методических рекомендаций и заданий по курсовой работе, самостоятельной работе и практике учтена особенность различного уровня подготовки обучающихся и составлены задания двух видов: для тех, кто работает с бизнес-идеей и только собирается заниматься своим делом, и тех, у кого уже есть бизнес и кто планирует его развивать и масштабировать.

Данный дифференцированный подход является одним из элементов системы обучения предпринимательству на факультете, обеспечивающей качественную подготовку предпринимателей. Так, например, по дисциплине «Управление развитием бизнеса» в рамках образовательного процесса предусмотрены такие формы работы, как «производственная практика» и «курсовая работа». Соответственно, в каждой из этих форм предусмотрено несколько вариантов заданий: один для начинающих предпринимателей, кто



Рис. 3. Направления деятельности ученого совета факультета в процессе подготовки профессиональных предпринимателей социально ответственным вузом

Fig. 3. Areas of activity of the Academic Council of the faculty in the process of training professional entrepreneurs by a socially responsible university

еще не до конца определился с бизнес-идеей и имеет определенные сложности в создании бизнеса, а второй для тех, у кого уже функционирует бизнес или запущена стадия стартапа бизнеса. Такая же ситуация с другими дисциплинами ядра предпринимательской идентичности: «Управление собственным бизнесом», «Трекинг стартапов», «Обеспечение конкурентной устойчивости стартапа» и др. Исполнение данного дифференцированного подхода организовывается благодаря работе ученого совета факультета, контролю со стороны председателя ученого совета, а также отдельных проректоров вуза.

Такая система управления взаимодействиями в деле обучения предпринимателей направлена на достижение результата, выраженного в ответственном отношении вуза в лице факультета, и выполнение своих обязательств перед всеми заинтересованными сторонами. В данном случае обучающиеся получают индивидуальный подход под свой запрос, государство – профессиональных предпринимателей, обладающих всеми необходимыми компетенциями, которые могут реализовывать выполнение необходимых для государства задач, а работодатели – возможных сотрудников, которые качественно подготовлены и могут выступать в роли внутренних предпринимателей. Таким образом обеспечивается высокое качество образования, которое получают обучающиеся факультета бизнеса, и реализуется социально ответственный подход в работе образовательной организации.

Мотивация как направление управленческой деятельности факультета по обучению предпринимательству связана с управлением процессами и коммуникациями с такими заинтересованными сторонами, как сотрудники, деятельность которых нуждается в побуждении к определенным действиям, приводящим к достижению целей вуза и общему благосостоянию; обучающиеся, играющие ключевую роль в образовательном процессе; привлекаемые эксперты, обеспечивающие высокий уровень академических знаний; представите-

ли профессиональных сообществ, обеспечивающие получение практических профессиональных навыков, и др. Данные участники организационного процесса подготовки профессиональных предпринимателей охвачены мотивационными взаимодействиями и преследуют свои интересы.

Для достижения необходимых показателей в части работы преподавательского состава, задействованного в обучении предпринимательству на факультете бизнеса, было предложено и нашло свое развитие создание внутренней школы преподавателей, в рамках которой реализуются различные семинары, мастерские по освоению методических и методологических подходов. Данная школа преподавателей реализуется в формате изучения основ педагогики для действующих предпринимателей, которые, обучаясь в рамках университета и проходя педагогическую практику, могут сами выступать в роли преподавателей и выполнять задачу обучения практическим компетенциям студентов, обучающихся предпринимательству.

Особую ценность представляет запущенный на факультете бизнеса и успешно реализуемый на протяжении нескольких лет институт наставничества, имеющий большое значение для обучения предпринимательству, поддерживающий ответственные отношения представителей вуза с заинтересованными сторонами, реализуемый посредством академического инбридинга.

Такой инструмент менеджмента обеспечения социальной ответственности вуза, как *контроль*, является многогранным и реализуется в отношении составленных планов работы внутри вуза, а также распространяется на следование вузом в процессе образовательной деятельности требованиям государственных федеральных образовательных стандартов по направлениям и специальностям обучения, в частности обучению предпринимательству. В рамках факультета, реализующего программу подготовки профессиональных предпринимателей, немаловаж-

ная роль отводится осуществлению контроля за выполнением мероприятий, направленных на интенсификацию и совершенствование учебного процесса в целях повышения качества подготовки выпускников; за сроками и качеством организации практик, выполнением курсовых и выпускных квалификационных (дипломных) работ (проектов), оформлением дипломов государственного образца.

Управление обеспечением качественной подготовки предпринимателей в процессе их обучения в вузе строится вокруг создания, организации и проведения ответственного взаимодействия между участниками этого процесса. Реализация контрольных мероприятий в рамках факультета успешно выполняется посредством поддержания обратной связи с заинтересованными сторонами в лице обучающихся, преподавателей, экспертов, представителей других подразделений вуза, что обеспечивает своевременную проверку качества процессов на каждом этапе обучения профессиональному предпринимательству. Для деятельности вуза, занимающегося подготовкой предпринимателей в рамках отдельного подразделения, например факультета, немалую роль играет контроль за ситуацией, которая разворачивается вокруг реализации обозначенных планов в отношении освоения обучающимися необходимых компетенций, практико-ориентированного характера обучения и поддержки выпускников.

Контрольные инструменты, реализуемые в работе факультета бизнеса, обеспечивают ответственное выполнение реализации программы подготовки предпринимателей по ряду направлений:

1. Компетентностный подход, в соответствии с которым в процессе обучения предпринимательству значимая роль отводится освоению профессиональных и общепрофессиональных компетенций, требующих наблюдения и контроля со стороны экспертов, профессионалов в области предпринимательства.

2. Практика, распределенная внутри семестра и имеющая четкое соответствие дисциплине, прохождение которой определяет реализацию освоенных компетенций и получение практического опыта.

3. Работа с выпускниками и продолжение сотрудничества с лучшими и теми, кто желает делиться опытом и оставаться в академической среде.

4. Информация о степени эффективности функционирования вуза, в частности рейтинговые оценки деятельности вуза по подготовке профессиональных предпринимателей.

Функция контроля в рамках менеджмента обеспечения социальной ответственности вуза должна показать, насколько ответственно были запланированы, организованы и реализованы все процессы, обеспечивающие качественную подготовку профессиональных предпринимателей. Одним из направлений этого следует считать включение процедуры оценки качества преподавательского состава в систему менеджмента образовательного учреждения.

В результате использования мультикритериального подхода к управлению обеспечением социальной ответственности в рамках качественной подготовки профессиональных предпринимателей на базе факультета бизнеса Университета «Синергия» достигнут высокий рост запуска и продвижения стартапов среди обучающихся. За 2022–2025 гг. данный показатель вырос в 3,5 раза, что свидетельствует о высокой эффективности мультикритериального подхода в управлении процессом обучения на факультете.

Важным компонентом образования профессиональных предпринимателей становится социальное и личностное развитие обучающихся, поскольку в соответствии с запросом социума существует потребность в молодых предпринимателях, которые помимо необходимой профессиональной подготовки обладают высокими нравственными качествами, личной и социальной ответственностью, гуманным отношением к окружающему миру.

Постепенное внедрение инструментов управления в деятельность факультета, использование компетентностной модели обучения, а также следование принципам, закладываемым в профессиональном стандарте предпринимателя, привели к качественному изменению содержания образовательных программ. Активное привлечение действующих предпринимателей из бизнес-сообщества, действующих в партнерстве с факультетом, также сказывается на формулировании актуальной проблематики заданий дипломных работ, практик, курсовых и самостоятельных работ.

В рамках мультикритериального подхода к управлению деятельностью на уровне факультета и вуза в целях обеспечения социальной ответственности видится необходимым продолжать проводить качественную модернизацию существующих и разработку новых образовательных программ, подготовку руководителей студенческих проектов, формирование экспертной и партнерской базы.

Для дальнейшего развития процессов обучения профессиональному предпринимательству на базе вуза видится возможным целевая и конкурсная поддержка перспективных студентов-выпускников и молодых преподавателей определенных научных специальностей исходя из текущих и перспективных потребностей вуза путем отбора.

Таким образом, повышение эффективности управления всем учебным процессом при условии соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности определяет

в конечном счете рост качества учебного процесса, а следовательно, и конкурентоспособность всего высшего учебного заведения.

Заключение

Потребность государства и общества в профессиональных предпринимателях, получивших образование высокого качества, вынуждает образовательные учреждения непрерывно совершенствовать методы внутреннего мониторинга и оценки качества образования исходя из ключевых элементов управленческого механизма обеспечения качества как главного фактора управления корпоративной социальной ответственностью вуза. В связи с этим вопросы качества обучения профессиональному предпринимательству рассматриваются как элемент обеспечения высокого уровня социальной ответственности при обучении предпринимательству. Такая многоаспектная задача, как обеспечение качественной подготовки профессиональных предпринимателей в рамках обеспечения социально ответственной деятельности вуза, требует использования мультинструментального подхода для достижения цели конкурентной устойчивости вуза.

Изложенные в статье выводы и рекомендации полезны для развития теоретических основ внутривузовского управления, а также дают российским вузам инструменты управления и выстраивания качественного подхода к обучению предпринимательству при поддержании высокого уровня социальной ответственности.

Список литературы

1. Рубин Ю.Б., Никольский В.С., Сорокин П.С. и др. Предпринимательское образование как предмет научного исследования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 6. С. 38–53. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-6-38-53.
2. Лукашенко М.А., Шарова Е.А., Шаров А.И. Обучение сквозным технологиям в российских университетах: масштаб и особенности управления // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 2. С. 124–139. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-2-124-139.
3. Лукашенко М.А., Алексеева Е.В., Добровольская Т.Ю., Шавырина А.А. Коллаборации российских университетов с вузами БРИКС: формы, результаты, возможности // Высшее образование в России. 2025. Т. 34. № 3. С. 52–76. DOI: 10.31992/0869-3617-2025-34-3-52-76.

4. Можжухин Д. П. Кадровый фактор конкурентоспособности высших учебных заведений в сфере обучения предпринимательств // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 83–98. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98.
5. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row Publ.
6. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.
7. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
8. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / пер. с англ. К. : Стандарт, 2005. 302 с.
9. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
10. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
11. Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility (pp. 9–23). In: *Corporate Social Responsibility*. https://doi.org/10.1057/9780230599574_2
12. Корпоративные стратегии и технологии в период глобальных трансформаций: монография / Б. С. Батаева, И. Ю. Беляева, О. В. Данилова [и др.]. М. : КноРус, 2024, 272 с.
13. Благов Ю. Е. ESG: трансформация интерпретаций // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 2. С. 289–301. DOI: 10.21638/spbu18.2024.206.
14. Теоретико-методологические и практические подходы к исследованию устойчивого и экологически безопасного экономического роста России: монография / Д. Р. Абрахманова, В. Л. Бойко, Д. В. Гавчук [и др.]. Самара : Самарама, 2025. 326 с.
15. Ткаченко И. Н., Тумилевич Е. Н. Уточнение принципов устойчивого развития организации в условиях развивающейся экономики // Управленческие науки. 2025. Т. 15. № 3. С. 69–89. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89.
16. Гулло А. А., Филимонова Н. Г. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2018. № 1 (7). С. 92–106. EDN: XNYXUT.
17. Авдашкин А. А., Пасс А. А. Подходы к определению понятия «качество образования» // Научно-методическое обеспечение оценки качества образования. 2018. № 2 (5). С. 21–26. EDN: EQLOJF.
18. Лебедев О. Е. Качество образования как управленческая цель // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. 2020. № 2. С. 3–15. EDN: DLKENN.
19. Субетто А. И. Качество непрерывного образования в Российской Федерации: состояние, тенденции, проблемы и перспективы (опыт мониторинга). СПб., М., 2000. 498 с.
20. Погорелова А. Ю. Корпоративная социальная ответственность высших учебных заведений в условиях конкуренции // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 39–49. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-39-49.
21. Рубин Ю. Б. Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 5–29. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29.

Сведения об авторе

Погорелова Анна Юрьевна, ORCID 0000-0001-8364-8395, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, apogorelova@synergy.ru

Конфликт интересов

Автор является заместителем главного редактора журнала.

Статья поступила 28.09.2025, рассмотрена 11.11.2025, принята 28.11.2025

References

1. Rubin, Yu. B., Nikolsky, V. S., Sorokin, P. S. et al. (2023). Entrepreneurship Education as a Subject of Research. *Higher Education in Russia*, 32(6), 38–53. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-6-38-53>
2. Lukashenko, M. A., Sharova, E. A., & Sharov, A. I. (2023). Education in End-to-End Technologies in Russian Universities: Scale of Implementation and Features of Management. *Journal of Modern Competition*, 17(2), 124–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-2-124-139>
3. Lukashenko, M. A., Alekseeva, E. V., Dobrovolskaya, T. Yu., & Shavyrina, A. A. (2025). Collaborations of Russian Universities with BRICS Universities: Forms, Results, Opportunities. *Higher Education in Russia*, 34(3), 52–76. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-3-52-76>
4. Mozhzhukhin, D. P. (2024). The Personnel Factor of Higher Educational Institutions Competitiveness in the Field of Entrepreneurship Education. *Journal of Modern Competition*, 18(4), 83–98. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-83-98>
5. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row Publ.
6. Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.
7. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
8. Kotler, F., & Lee, N. (2005). *Korporativnaya social'naya otvetstvennost'. Kak sdelat' kak mozjno bol'she dobra dlya vashey kompanii i obshchestva* [Corporate Social Responsibility. How to Do the Most Good for Your Company and Society]. Transl. from English. Standard Publ.
9. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
10. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Socialresponsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
11. Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility (pp. 9–23). In: *Corporate Social Responsibility*. https://doi.org/10.1057/9780230599574_2
12. Bataeva, B. S., Belyaeva, I. Yu., Danilova, O. V. et al. (2024). *Korporativnye strategii i tekhnologii v period global'nykh transformatsii: monografiya* [Corporate Strategies and Technologies in the Period of Global Transformations: Monograph]. Knorus Publ.
13. Blagov, Yu. E. (2024). ESG: Transformation of Interpretations. *Russian Management Journal*, 22(2), 289–301. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.206>
14. Abrakhmanova, D. R., Boyko, V. L., Gavchuk, D. V. et al. (2025). *Teoretiko-metodologicheskie i prakticheskie podkhody k issledovaniyu ustoichivogo i ekologicheskii bezopasnogo ekonomicheskogo rosta Rossii: monografiya* [Theoretical, Methodological and Practical Approaches to the Study of Sustainable and Environmentally Friendly Economic Growth of Russia: Monograph]. Samarama Publ.
15. Tkachenko, I. N., & Tumilevich, E. N. (2025). Clarifying the Principles of Sustainable Development of an Organization in the Context of an Emerging Economy. *Management Sciences*, 15(3), 69–89. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2025-15-3-69-89>
16. Gullo, A. A., & Filimonova, N. G. (2018). Analysis of Methods for Evaluating the Efficiency of Corporate Social Responsibility of Enterprises. *Sotsial'no-ekonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal Krasnoyarskogo GAU*, 1(7), 92–106. <https://elibrary.ru/xnyxut>
17. Avdashkin, A. A., & Pass, A. A. (2018). *Podkhody k opredeleniyu ponyatiya "Kachestvo obrazovaniya"* [Approaches to Defining the Concept of "Quality of Education"]. *Nauchno-metodicheskoe obespechenie otsenki kachestva obrazovaniya*, 2(5), 21–26. <https://elibrary.ru/eqlojf>

18. Lebedev, O. E. (2020). Education Quality as a Management Goal. *Upravlenie kachestvom obrazovaniya: teoriya i praktika effektivnogo administrirovaniya*, 2, 3–15. <https://elibrary.ru/dlkeh>
19. Subetto, A. I. (2000). *Kachestvo nepreryvnogo obrazovaniya v Rossiiskoi Federatsii: sostoyanie, tendentsii, problemy i perspektivy (opyt monitoringa)* [Quality of Continuing Education in the Russian Federation: Status, Trends, Problems, and Prospects (Monitoring Experience)].
20. Pogorelova, A. Yu. (2024). Corporate Social Responsibility of Higher Education Institutions in a Competitive Environment. *Journal of Modern Competition*, 18(2), 39–49. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-2-39-49>
21. Rubin, Yu. B. (2025). Current Issues of Professional Standardization in the Russian Entrepreneurship System. *Journal of Modern Competition*, 19(3), 5–29. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-3-5-29>

About the author

Anna Yu. Pogorelova, ORCID 0000-0001-8364-8395, Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

Conflict of interest

The author is the deputy editor-in-chief of the journal.

Received 28.09.2025, reviewed 11.11.2025, accepted 28.11.2025

Перечень материалов, опубликованных в журнале
«СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ»
в 2025 году

Теория конкуренции	Теория предпринимательства
Ю. Б. Рубин Менеджмент финализации участия сторон соперничества в конкуренции № 1(103)	Э. З. Омаров Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей № 1(103)
Отраслевая конкуренция	Ю. Б. Рубин Актуальные вопросы профессиональной стандартизации в системе российского предпринимательства № 3(105)
В. И. Хабаров, А. Р. Акчури Особенности конкуренции в ракетно-космической отрасли № 1(103)	Конкурентоспособность бизнеса
А. С. Глазкова, С. В. Тутов, В. В. Рожков Формирование конкурентоспособного кадрового потенциала химических предприятий с использованием многоэтапного механизма целевого обучения в вузах № 1(103)	О. Е. Астафьева Методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности при формирования конкурентных преимуществ в условиях экосистемного взаимодействия № 1(103)
И. Л. Логвинова Взаимное страхование как элемент конкурентной среды страхового рынка № 2(104)	О. Н. Гутникова Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных грязей в рамках импортозамещения № 4(106)
А. В. Корытин, И. А. Соколов Регулирование конкуренции в агропромышленном комплексе с помощью механизмов налоговой политики № 3(105)	В. В. Кузнецов, В. И. Хабаров Исследование факторов конкурентоспособности индустриальных парков № 4(106)
Антимонопольное регулирование	Региональное развитие и управление
И. В. Князева, Е. А. Шулова Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков № 1(103)	С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества № 1(103)
А. Е. Шаститко, С. И. Федоров Картель под прикрытием: антиконкурентные действия на рынке с разнородными производителями однородного продукта № 2(104)	Управление инфляцией
С. В. Спектор, Е. А. Назарова, Р. А. Ахтемзянов Сравнительный анализ понятий «рыночная власть» и «переговорная сила» в контексте антимонопольного регулирования № 2(104)	В. Д. Смирнов В поиске эффективного решения управления инфляцией № 1(103)

Практика предпринимательства**С. Н. Любященко**

Трансфертное ценообразование в условиях различных форм межфирменных взаимодействий

№ 2(104)**С. Ван**

«Дорожная карта» управления цифровыми цепями поставок в транспортно-логистических сетях Китая

№ 2(104)**Цифровая трансформация бизнеса****Т. П. Горелова**

Влияние информационной безопасности на устойчивое развитие бизнеса

№ 2(104)**О. В. Дорофеев, Н. А. Ребус,****Н. Н. Люблинская, Е. В. Филимонова**
Анализ применения искусственного интеллекта в ERP-системах: потенциал и реальный опыт внедрения**№ 3(105)****М. В. Курникова, Д. С. Егоров**

Методика оценки зрелости бизнес-процессов: адаптивный подход для проектно-изыскательской деятельности

№ 3(105)**А. И. Мелешкина, А. А. Моросанова**

Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами

№ 3(105)**И. С. Антонов, В. Н. Родионова**

Механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики

№ 4(106)**Д. А. Козлов, С. А. Грачев**

Роль цифровизации региональной экономики в формировании траектории устойчивого развития

№ 4(106)**И. Р. Ляпина, О. А. Строева,****А. Е. Трубин, Е. В. Филимонова**

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

№ 5(107)**Обучение предпринимательству****Е. В. Алексеева, А. Ю. Погорелова, О. Н. Потапова, Д. А. Филиппова**

Применение метода стресс-кейсов в обучении предпринимательству как фактор укрепления конкурентоспособности образовательной деятельности вуза

№ 2(104)**Менеджмент в предпринимательском образовании****Д. П. Можжухин**

Моделирование системы управления обучением предпринимательству в целях повышения конкурентоспособности российских вузов

№ 6(108)**А. Ю. Погорелова**

Менеджмент обеспечения социальной ответственности вузов в процессе подготовки профессиональных предпринимателей

№ 6(108)**Практика предпринимательства в конкурентной среде****П. Джукич, И. В. Князева, А. Е. Бойко**

Процессы концентрации бизнеса в свете концепции ESG и эволюции целей устойчивого развития

№ 3(105)**О. В. Осипенко**

Бонусы члена совета директоров компании: парадоксы правоприменительной практики

№ 3(105)**Ю. Г. Памухин**

Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях

№ 4(106)**С. Н. Любященко**

Влияние потерь на управление внутренним запасом в производстве

№ 4(106)**В. Н. Суязов**

Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха

№ 4(106)

С. В. Раевский

Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде

№ 4(106)

Л. А. Бурдина

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

№ 5(107)

О. Н. Гутникова

Влияние отдельных мультисенсорных элементов упаковки на потребительское восприятие и конкурентоспособность товара

№ 6(108)

А. А. Сафина, Х. А. Павлова, И. И. Галямов

Управление репутационными рисками: стратегический подход в условиях неопределенности

№ 6(108)

Вопросы теории**В. С. Осипов**

Санкции как инструмент в международной конкурентной борьбе

№ 4(106)

А. М. Алексеев

Развитие моделей конкуренции платформ: достижения и вызовы

№ 5(107)

Г. Б. Клейнер

Конкуренция и коллаборация в мире компьютерно-математических моделей экономики

№ 6(108)

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

Особенности функционирования маркетплейсов в контексте требований конкурентного законодательства

№ 5(107)

А. А. Курдин, К. А. Ионкина

Структурные альтернативы стабилизации цен на товарных рынках

№ 5(107)

М. Г. Гирич, А. Д. Левашенко

Злоупотребление доминирующим положением платформ за счет данных: опыт зарубежных стран

№ 6(108)

Отраслевая конкурентоспособность**Г. А. Архангельский**

Тайм-менеджмент как фактор суверенной промышленной политики

№ 5(107)

И. С. Леонов

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

№ 5(107)

Библиография**Ю. И. Коробов**

Комплексное исследование вопросов обучения предпринимательству российских школьников

№ 5(107)

Региональная конкурентоспособность**Д. А. Созаева, К. В. Гончар**

Инструменты развития конкурентной среды в регулируемых закупках Дальневосточного региона

№ 6(108)

Международная конкуренция**Н. А. Невская**

Экономический рост стран Европейского союза в условиях глобальной конкуренции

№ 6(108)

The List of Articles Published in 2025 in Journal of Modern Competition

Competition theory

Yu. Rubin

Management of the Finalization
of Participation of Competing Parties
in Competition

No. 1(103)

Entrepreneurship theory

E. Omarov

Entrepreneurial Functions in
the Context of Training Professional
Entrepreneurs

No. 1(103)

Industry-specific competition

V. Khabarov, A. Akchurin

Features of Competition in the Rocket and
Space Industry

No. 1(103)

Yu. Rubin

Current Issues of Professional
Standardization in the Russian
Entrepreneurship System

No. 3(105)

A. Glazkova, S. Tutov, V. Rozhkov

Formation of Personnel Potential of
Chemical Enterprises Using Multi-Stage
Mechanism of Target Set of Applicants
of Universities

No. 1(103)

Business competitiveness

O. Astafyeva

Methodology of Forecasting Business
Processes in Industry in the Formation
of Competitive Advantages in the
Context of Ecosystem Interaction

No. 1(103)

I. Logvinova

Mutual Insurance as an Element
of the Competitive Environment of the
Insurance Market

No. 2(104)

O. Gutnikova

Assessment of the Competitiveness
of Crimean Cosmetics Based
on Therapeutic Mud
in the Framework of Import
Substitution

No. 4(106)

A. Korytin, I. Sokolov

TRegulation of Competition in the Agro-
Industrial Complex Using Tax Policy
Mechanisms

No. 3(105)

V. Kuznetsov, V. Khabarov

Factors of Competitiveness of Industrial
Parks

No. 4(106)

Antitrust regulation

I. Knyazeva, E. Shkulova

Methodological Approaches of
a Pharmaceutical Company's Commercial
Policy Development in Order to Reduce
Antitrust Risks

No. 1(103)

Regional development and management

S. Kirilchuk, E. Nalivaychenko

DMethodological Approaches to
Assessing the Resource Potential of
the Industry in the Region: Competitive
Advantages

No. 1(103)

A. Shastitko, S. Fedorov

Cartel Undercover: Anticompetitive
Actions in the Market with Heterogeneous
Producers of a Homogeneous Product

No. 2(104)

Inflation management

V. Smirnov

In Search of an Effective Solution to
Inflation Management

No. 1(103)

S. Spektor, E. Nazarova, R. Akhtemzyanov

Comparative Analysis of the Concepts
of "Market Power" and "Bargaining Power"
in the Context of Antitrust Regulation

No. 2(104)

Entrepreneurship practice**S. Lyubyashenko**Development of Theoretical Approaches to Transfer Pricing in Supply Chains **No. 2(104)****X. Wang**"Roadmap" for Managing Digital Supply Chains in China's Transport and Logistics Networks **No. 2(104)****Digital business transformation****T. Gorelova**The Impact of Information Security on Sustainable Business Development **No. 2(104)****O. Dorofeev, N. Rebus, N. Lyublinskaya, E. Filimonova**Analysis of the Use of Artificial Intelligence in ERP Systems: Potential and Real-World Implementation Experience **No. 3(105)****M. Kurnikova, D. Egorov**Business Process Maturity Assessment Methodology: An Adaptive Approach for Project-Surveying Activities **No. 3(105)****A. Meleshkina, A. Morosanova**Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail **No. 3(105)****I. Antonov, V. Rodionova**A Mechanism for Ensuring the Sustainable Competitiveness of an Enterprise in the Context of the Digital Transformation of the Economy **No. 4(106)****D. Kozlov, S. Grachev**The Role of Digitalization of the Regional Economy in Shaping the Trajectory of Sustainable Development **No. 4(106)****I. Lyapina, O. Stroeveva, A. Trubin, E. Filimonova**Digitalization of Business as a Tool for the National Project "Data Economy and Digital Transformation of the State" **No. 5(107)****Entrepreneurship education****E. Alekseeva, A. Pogorelova, O. Potapova, D. Filippova**The Application of Stress Case Method in Teaching Entrepreneurship as an Competitive Strength of University Educational Operations **No. 2(104)****Management in entrepreneurial education****D. Mozhzhukhin**Modeling the System of Entrepreneurship Education Management in Order to Increase the Competitiveness of Russian Universities **No. 6(108)****A. Pogorelova**Management of Ensuring Social Responsibility of Universities in the Entrepreneurial Professional Training **No. 6(108)****Entrepreneurship practice in a competitive environment****P. Djukic, I. Knyazeva, A. Boyko**Business Concentration Processes in the Light of the ESG Concept and the Evolution of the Sustainable Development Goals **No. 3(105)****O. Osipenko**Bonuses of a Member of the Board of Directors of the Company: Paradoxes of Law Enforcement Practice **No. 3(105)****Yu. Pamukhin**Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals **No. 4(106)****S. Lyubyashenko**The Impact of Losses on the Management of Internal Inventory in Production **No. 4(106)****V. Suyazov**Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors **No. 4(106)****S. Raevskiy**

National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable

Urban Development in a Competitive Environment	No. 4(106)	A. Kurdin, K. Ionkina Structural Alternatives for Price Stabilization in Commodity Markets	No. 5(107)
L. Burdina On the Issue of Enterprise Economic Security: Key Risks and Threats in the Modern World	No. 5(107)	M. Girich, A. Levashenko Abuse of Dominant Position by Platforms through Data: International Experience	No. 6(108)
O. Gutnikova The Influence of Individual Multisensory Packaging Elements on Consumer Perception and Product Competitiveness	No. 6(108)	Sectoral competitiveness G. Arhangelsky Time Management as a Factor of a Sovereign Industrial Policy	No. 5(107)
A. Safina, Kh. Pavlova, I. Galiamov Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty	No. 6(108)	I. Leonov Asymmetry of Competitive and Industrial Policies in the Russian Oil Industry: Problems and Solutions	No. 5(107)
The issues of theory		Bibliography	
V. Osipov Sanctions as a Tool in International Competition	No. 4(106)	Yu. Korobov A Comprehensive Study of Entrepreneurship Education for Russian Schoolchildren	No. 5(107)
A. Alekseev The Evolution of Platform Competition Models: Achievements and Challenges	No. 5(107)	Regional competitiveness D. Sozaeva, K. Gonchar Tools for Enhancing Competitive Conditions in Regulated Procurement in the Far Eastern Region	No. 6(108)
G. Kleiner Competition and Collaboration in the World of Computer-Mathematical Economic Models	No. 6(108)	International competition N. Nevskaya Problems of Economic Growth of the European Union Countries in the Context of Global Competition	
Competition policy		International competition	
I. Knyazeva, E. Gorevaya, N. Noskov The Specifics of the Functioning of Marketplaces in the Context of the Requirements of Competition Law	No. 5(107)	No. 6(108)	

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
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

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах
www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Московский университет «Синергия».

Свидетельство о регистрации ПИ №ФС 77-91210 от 30.03.2026.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *В.И. Хабаров, Е.А. Власова, А.Ю. Погорелова*

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; сайт: <https://www.moderncompetition.ru>

Наши реквизиты:

УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

ИНН 9702078886

КПП 770201001

ОГРН 1257700508493

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 3010181040000000225

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.

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

Выход в свет 10.04.2026

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6