

научно-практический журнал

Современная

КОНКУРЕНЦИЯ

2026. Том 20. № 1

Январь–Февраль

Сквозной номер выпуска – 109

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: 10.37791/2687-0657-2026-20-1

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 Дэйсона в Имперском колледже Лондона (Великобритания)

Смайлер Рэймонд

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», 2026

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2026. Vol. 20. No. 1

January–February

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1

Continuous issue – 109

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, 2026

Содержание

Вопросы теории

В. С. Осипов, А. С. Коршиков

Оценка результативности санкционного давления на Российскую Федерацию в период 2022–2025 годов 5

В. В. Побирченко, Е. А. Шутаева

Предпринимательство как профессия: институциональные ограничения и образовательные разрывы 34

Конкурентная политика

Д. М. Азарова, Н. С. Павлова

Регулирование торговли в эпоху маркетплейсов: эффекты поправок 2016 года Закона о торговле для поставщиков 53

Т. Ю. Гайдин

Антимонопольное регулирование фармацевтической отрасли в условиях санкций 73

Международная конкуренция

А. А. Гланскова, А. Е. Трубин, П. В. Полосухина, Д. Н. Чаусов

Риски и возможности выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки 90

Практика предпринимательства в конкурентной среде

С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко

ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций 109

Менеджмент в предпринимательском образовании

Р. С. Султанов

Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования 127

Contents

The issues of theory

V. Osipov, A. Korshikov

Assessment of the Effectiveness of Sanctions Pressure
on the Russian Federation for the Period 2022–2025 5

V. Pobirchenko, E. Shutaieva

Entrepreneurship as a Profession: Institutional Constraints and Educational Gaps 34

Competition policy

D. Azarova, N. Pavlova

Regulating Trade in the Era of Marketplaces: The Effects of the 2016 Amendments
to the Law on Trade on Suppliers 53

T. Gaydin

Antitrust Regulation of the Pharmaceutical Industry under Sanctions 73

International competition

A. Glanskova, A. Trubin, P. Polosukhina, D. Chausov

Risks and Opportunities for Russian Exporters of Non-Resource, Non-Energy Exports
to African Markets 90

The practice of entrepreneurship in a competitive environment

S. Kirilchuk, E. Nalivaychenko

ESG-Transformation as an Economic Imperative: Approaches to the Theory
of Entrepreneurship and Innovation 109

Management in entrepreneurial education

R. Sultanov

Consolidated Management Framework for Youth Policy
in Higher Education Institutions 127

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-5-33
EDN: BFKTVB

ГРНТИ 06.03.15
ВАК 5.2.1
УДК 339.9

Оценка результативности санкционного давления на Российскую Федерацию в период 2022–2025 годов

В. С. Осипов^{1,2}, А. С. Коршиков^{1*}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

*androrschikov@mail.ru

Аннотация. Беспрецедентное санкционное давление коллективного Запада на Российскую Федерацию, ужесточившееся в 2022 г., привело к глобальной трансформации российской экономики. Долгое время российская экономика существует под санкциями, и до сих пор в научном сообществе не утихают споры относительно результативности санкционных ограничений. Мнения экспертов по этому вопросу зачастую противоречивы. С одной стороны, российская экономика претерпела большие издержки, с другой – санкции послужили драйвером развития многих отраслей. Цель данной статьи – количественная оценка результативности санкций, наложенных на Россию. В рамках достижения цели решаются задачи по систематизации подходов к определению уровня успешности санкционной политики, выводу методологии для количественной оценки результативности санкций, анализу статистических данных для присвоения рейтингового балла показателям в соответствии с разработанной методологией, а также по опросу экспертного сообщества. Научный инструментарий для измерения результативности санкций включает систему категориальной оценки показателей. Концептуальную основу данной системы заложил Г. Хафбауэр, в данной статье расширяются и уточняются показатели, влияющие на успешность санкций. Приведенная методология оценки показателей базируется на общепринятых экономических, политических и социальных показателях и индексах. Проведенный анализ статистических данных позволил количественно оценить каждый параметр и определить потенциальную результативность санкций против России на уровне 61%.

Ключевые слова: экономические санкции, санкционная политика, результативность санкций, влияние экономических санкций, экономический ущерб, Российская Федерация, количественная оценка

Для цитирования: Осипов В. С., Коршиков А. С. Оценка результативности санкционного давления на Российскую Федерацию в период 2022–2025 годов // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 5–33. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-5-33.

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).

© Осипов В. С.,
Коршиков А. С.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-5-33

Assessment of the Effectiveness of Sanctions Pressure on the Russian Federation for the Period 2022–2025

V. Osipov^{1,2}, A. Korshikov^{1*}

¹*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

²*The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia*

**andrkorshikov@yandex.ru*

Abstract. The unprecedented sanction pressure from the collective West on the Russian Federation, which intensified in 2022, has led to a global transformation of the Russian economy. The Russian economy has been operating under sanctions for a considerable time, yet the academic debate regarding the effectiveness of these restrictive measures remains unresolved. Expert opinions on this issue are often contradictory. On the one hand, the Russian economy has incurred significant costs; on the other hand, sanctions have served as a driver for the development of many industries. The objective of this article is to provide a quantitative assessment of the effectiveness of the sanctions imposed on Russia. To achieve this objective, the study aims to systematize approaches to evaluating sanction efficacy, analyze expert opinions on the success of the anti-Russia restrictions, develop a methodology for the quantitative assessment of sanction effectiveness, analyze statistical data to score the indicators in accordance with the developed methodology and conduct a survey of expert community. The scientific framework for measuring sanction effectiveness incorporates a system of categorical indicator assessment. The conceptual foundation of this system was laid by G. Hufbauer; this article expands and refines the indicators influencing sanction success. The presented methodology for evaluating these indicators is based on widely recognized economic, political, and social metrics and indices. The analysis of statistical indicators enabled a quantitative assessment of each parameter, determining the potential effectiveness of the sanctions against Russia to be 61%. The representativeness of the parameter estimates is verified by comparing the results of the author's method with expert survey data and calculating their statistical average. The obtained results suggest a possible intensification of the negative effects of the sanction regime in the long term. The practical significance of the research lies in providing a rationale for government authorities to shift the focus from successful short-term adaptation to long-term strategic planning aimed at mitigating the negative consequences of the sanctions.

Keywords: economic sanctions, sanctions policy, sanctions effectiveness, impact of economic sanctions, economic damage, Russian Federation, quantitative assessment

For citation: Osipov, V., & Korshikov, A. (2026). Assessment of the Effectiveness of Sanctions Pressure on the Russian Federation for the Period 2022–2025. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 5–33. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-5-33>

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).

© Osipov V., Korshikov A., 2026.

Введение

Обострение геополитической ситуации стало катализатором трансформации российской экономики. Россия в кратчайшие сроки стала лидером по числу наложенных санкций, о последствиях которых высказывалось большое количество экспертов в области экономики, политики, социологии и других областей знания. Мнения по вопросу результативности наложенных ограничений зачастую расходятся и противоречат друг другу, что доказывает актуальность данной проблематики. Одни и те же факты трактуются по-разному, что приводит к искажению выводов и мнений, выдвигаемых политиками, экономистами и учеными. Зачастую выводы в работах, посвященных «исследованию эффектов и эффективности санкций, зависят от субъективной позиции автора» [23, с. 46]. Целью статьи является вывод объективной оценки уровня результативности санкций в отношении России на основе системы категориальной оценки показателей.

В работе решаются следующие задачи: анализ теоретических подходов к оценке результативности санкций и существующих мнений относительно последствий санкций на экономику России; разработка методологии оценки результативности санкций; расширение системы категориальной оценки показателей, которая подразумевает определение уровня воздействия санкций на страну-объект с помощью присвоения рейтинговых баллов различным характеристикам, влияющим на результативность санкций (оценка присваивается на основе анализа динамики социально-экономических показателей – ВВП, индекса демократии, индекса экономической сложности, индекса логистики Всемирного банка, уровня одобрения действий власти и др.). Еще одной задачей является проведение опроса экспертного сообщества для проверки репрезентативности выставленных баллов для каждой из характеристик.

Объектом исследования статьи выступают санкции, наложенные на Российскую Фе-

дерацию в период 2022–2025 гг., предметом исследования – уровень результативности наложенных ограничений.

В исследовании использован анализ мнений экспертов относительно результативности санкций, который показал высокую разнородность позиций, существующих в научной среде. Статистический анализ данных позволил использовать метод измерения, благодаря которому был оценен уровень результативности санкций, наложенных на Россию и другие страны.

Для определения уровня успешности санкций в статье проводится оценка переменных, значение которых в среднем при прочих равных условиях может как усилить, так и ослабить уровень воздействия санкций на страну-объект. Переменные выбраны на основе исследований, доказывающих влияние конкретных факторов на результативность санкций. Авторами данных исследований являются Г. Хафбауэр (Gary Clyde Hufbauer), Д. Дрезнер (Daniel W. Drezner), А. Демаре (Agata Demare), В. А. Бышев [4], С. В. Казанцев, В. Е. Корольков, И. А. Смирнова, Т. А. Ерофеева, А. Ю. Кнобель, К. М. Багдасарян, А. Н. Лощенкова, К. А. Прока, Е. Я. Арапова, В. В. Рычков, А. С. Александрова и др. В отличие от работ предшественников, в предлагаемой статье оценивается девять показателей: политический ущерб, экономический ущерб, издержки для инициатора, характер цели, отношения до санкций, многосторонность, тип режима, способность цели к адаптации, динамичность санкционного режима. На основе статистического анализа и опроса экспертов каждой переменной присвоен рейтинговый балл и оценена общая результативность санкций. Проведенный опрос экспертного сообщества позволил проверить релевантность выдвинутой методологии.

Теоретические подходы к оценке результативности санкций

Вопрос результативности и эффективности санкционной политики встал задолго

до беспрецедентных антироссийских санкций 2014 и 2022 гг. Санкции – не новый инструмент ограничения международной торговли. Как известно, первые санкции были введены еще в 432 г. до н.э. Ретроспективный анализ позволяет без труда найти различные примеры итогов санкционной политики: как успешные, так и провальные, а также неочевидные по своим результатам. Например, упомянутый случай введения санкций в 432 г. до н.э., получивший у историков название «Мегарская псефизма», имел неоднозначные последствия: введенные Афинами ограничения привели к экономическим потерям города Мегара, на который были нацелены санкции. Однако подобные действия послужили поводом начала военного конфликта [5, с. 49], что ставит под сомнение ключевую цель санкций, определенную ст. 41 гл. VII Устава ООН¹ – принуждение без использования вооруженных сил. Ярким примером провального использования санкционных ограничений принято считать «Континентальную блокаду» – попытку ограничить международную торговлю Великобритании для ослабления ее военной и экономической мощи. Однако Великобритания на момент введения ограничений являлась крупным игроком на международных рынках, поэтому объявленные санкции не соблюдались в полной мере многими странами, что привело к провалу замысла Наполеона и снятию блокады [6, с. 8]. Еще одним примером низкой результативности санкций в истории является опыт непризнанного африканского государства Родезия. Санкции ООН 1965–1966 гг. не привели к достижению поставленных целей, так как Родезия продолжала наращивать торговлю со странами, не поддержавшими санкционную политику [2, с. 287].

Анализ ретроспективных данных позволяет констатировать, что санкционный режим

как инструмент принуждения имеет ограниченную результативность, так как санкции далеко не всегда приводят к достижению поставленных задач. Многие исследователи задаются вопросом: насколько результативным является использование санкций? Одним из наиболее значимых исследований результативности применения санкций в современной истории является работа Г. Хафбауэра с соавторами *Economic sanctions reconsidered*. В ней приводится исследование более 160 случаев применения санкций в мировой истории. Авторы приходят к выводу, что в среднем санкции помогают достичь цели лишь в одной трети случаев [33]. Еще меньшей результативностью обладают санкции, введенные США в период с 1970 по 1990 г. Только 13% введенных в этот период ограничений привели к достижению целей, выдвинутых США [8]. Мнение о неэффективности санкций поддерживается и другими учеными: так, многие эмпирические исследования показывают, что уровень успешности санкций низок [29].

Однако в данном вопросе, в соответствии с концепцией «ошибки выжившего», необходимо концентрировать внимание не только на примерах применения санкций, но и на случаях, когда угрозы их применения было достаточно для достижения цели. Именно это стало предметом исследования в работе Д. Дрезнера *The Sanctions Paradox: Economic Statecraft and International Relations*. Д. Дрезнер сосредоточился не только на введенных санкциях, но и на случаях угроз введения санкций. В работе доказано, что угрозы санкций от крупного и мощного государства зачастую достаточно для выполнения определенных требований. Д. Дрезнер анализирует потенциальные и введенные меры ограничения внешней торговли Соединенными Штатами Америки в период с 1975 по 1994 г. и приходит к выводу: если рассматривать не только случаи применения санкций, но и угрозы их применения, результативность данного инструмента превышает 50%, что видно по данным таблицы 1.

¹ Устав ООН // Организация Объединенных Наций. URL: <https://www.un.org/ru/about-us/un-charter/full-text> (дата обращения: 22.09.2025).

Таблица 1. Эффективность санкций на примере мер ограничения внешней торговли, принятых США, 1975–1994 гг.

Table 1. Effectiveness of sanctions: U. S. foreign trade restrictions, 1975–1994

Стадия воздействия <i>The stage of impact</i>	Минимальный результат <i>Minimal result</i>	Значительный результат <i>Significant result</i>	Всего <i>Total</i>	Процент эффективности, % <i>Efficiency, %</i>
Количество угроз о введении санкций	31	40	71	56,34
Количество введенных санкций	10	5	15	33,33
Итого	41	45	86	52,33

Источник: [31, с. 655].

Отметим, однако, что тот же Г. Хафбауэр со своими коллегами указывает: «Санкции – это целенаправленный, инициированный правительством разрыв или угроза разрыва обычных экономических отношений... Санкции являются неотъемлемой частью международной дипломатии, инструментом принуждения правительств стран-объектов к определенным ответным действиям. В большинстве случаев применение санкций предполагает готовность вмешаться в процесс принятия решений другой суверенной страны» [33]. Разные подходы к определению экономических санкций, как можно увидеть, влияют и на оценку результативности экономических санкций, однако, авторы расходятся и в своих оценках, что создает исследовательское поле для статьи. Отечественные авторы более строги к категории санкций, отмечая, что «санкции – это силовое воздействие» [12], «санкции рассматриваются как альтернатива применению военной силы» [14], «санкции создают целевому государству такие условия, что оно будет вынуждено пойти на определенные уступки в соответствии с требованиями страны-инициатора...» [15].

Рассмотренный Д. Дрезнером массив данных подтверждает результативность санкций на уровне 30% при рассмотрении их отдельно от случаев угроз применения санкций. Г. Хафбауэр с коллегами указывает на результативность в 33% случаев. Однако расшире-

ние трактовки понятия санкций угрозами их применения не позволяет ответить на вопрос о целесообразности их использования при такой низкой результативности.

Рассмотрев существующие подходы относительно эффективности, результативности и целесообразности применения санкций, стоит перейти к анализу существующих мнений относительно беспрецедентного случая применения санкций – ограничений против Российской Федерации, введенных в период 2022–2025 гг.

Обзор литературы

Рассмотрим существующие мнения относительно результатов санкционного воздействия на Россию. После 2022 г. научное сообщество разделилось на две части: одни определяют санкции как фактор системного кризиса и технологической деградации, другие – как катализатор позитивных изменений в экономике.

Российская Федерация – важный экспортер большого количества ресурсов и товаров, поэтому введение санкций против такого крупного игрока может иметь обратные последствия. Эффект «ловушка большой страны» приводит к тому, что в результате санкционного давления на Россию в проигрышном положении оказываются страны – инициаторы санкций из-за шока цен на экспортируемую

Россией продукцию. Российский же экспорт, в свою очередь, продемонстрировал высокую устойчивость [26, с. 36]. В то же время альтернативное мнение выдвигается относительно экспорта машинно-технической продукции: происходит снижение потенциала данной отрасли с учетом санкций на 17,5% [21, с. 65]. Ключевая проблема отраслей, ориентированных на экспорт, заключается в полной или частичной потере налаженных рынков сбыта продукции, в инфраструктуру которых были вложены серьезные инвестиции. Например, до 2022 г. главным импортером российского угля был Европейский союз, российские компании активно инвестировали в логистику и развивали инфраструктуру: «...строились новые порты, угольные терминалы и линии электропередачи» [20, с. 67]. Однако после 2022 г. и введения санкций в экстренном порядке пришлось переориентировать экспортные направления и развивать новую инфраструктуру, что вновь потребовало значительных инвестиций.

Постоянное развитие санкций и внедрение новых механизмов воздействия, по мнению некоторых экспертов, ухудшает возможность противодействия санкциям. Так, использование современных финансовых санкций приводит «к сокращению прямых иностранных инвестиций и ухудшению условий трансграничных сделок для всех российских заемщиков» [3, с. 208]. Несмотря на кажущуюся успешную адаптацию российской экономики, не все эксперты прогнозировали подобные перспективы: ни один из предложенных сценариев адаптации в работе Смородинской и Катукова не позволял российской экономике вернуться на досанкционные показатели [22, с. 63].

Однако некоторые экономисты имеют более оптимистичные взгляды: «Российская Федерация сумеет изменить собственное позиционирование на мировом рынке за счет балансирования экспорта и импорта, а также стабилизации денежно-кредитной политики в пользу дальнейшего укрепления российского рубля» [7, с. 35]. Мнения о неэффективно-

сти санкций высказывают и за рубежом. Так, анализируя последствия санкций, греческий исследователь Д. А. Флудас (D. A. Floudas) делает вывод о низкой эффективности антироссийских санкций в краткосрочной перспективе [32].

Академик В. М. Полтерович отмечает, что Россия идет по пути догоняющего развития. Для такой модели необходимым условием является заимствование технологий, что в условиях санкций становится затруднительным. Именно поэтому в текущей геополитической обстановке для России характерны «неизбежные издержки», требующие «сотрудничества между государственными структурами, ассоциациями бизнеса, профсоюзами и гражданским обществом» [18, с. 14]. Однако именно санкции послужили катализатором, указавшим на необходимость данных изменений. В условиях нестабильной геополитической обстановки «актуальным становится развитие импортозамещения, социального предпринимательства, внедрение отечественных передовых технологий, в том числе в социальной сфере для повышения роли России в мировой экономике» [27, с. 9]. Преобладание позитивных эффектов в краткосрочной перспективе признает и один из авторов данной статьи В. С. Осипов: «Темпы экономического роста значительно превышают темпы до 2022 г., безработица находится на самом низком уровне, восстанавливаются ранее утраченные компетенции и целые отрасли национальной экономики, увеличиваются инвестиции, растут доходы населения. Да, нельзя не признать и наличие проблем, таких как высокая инфляция, трудности с проведением платежей во внешней торговле, <...> однако нельзя не признать, что положительных моментов явно больше» [17, с. 51].

Проведенный анализ мнений относительно результатов санкционной политики в отношении России позволяет понять, что в научном сообществе активно ведутся споры о результативности применения данных санкций. Некоторые экономисты отстаивают мнение

о низкой эффективности санкций и большом количестве положительных последствий, катализатором которых выступили введенные ограничения. Другие полагают, что санкции нарушили естественные условия экономического развития и в дальнейшем приведут к серьезным негативным последствиям. Однако авторы в большинстве приведенных исследований не пытались количественно оценить результативность санкций, останавливаясь лишь на анализе динамики ограниченного круга показателей. Всё же слабость методического инструментария оценки результативности экономических санкций выливается в расплывчатость и субъективность оценок, затрудняющих разработку и принятие управленческих решений по преодолению санкционного давления. Проанализировав различные точки зрения относительно практики антироссийских санкций, авторы предлагают методику количественной оценки потенциальной результативности использования данного инструмента.

Методика определения результативности санкций по системе категориальной оценки показателей

Категориальная оценка показателей – подход, предложенный в работе Г. Хафбауэра, в которой были систематизированы и изучены примеры применения экономических санкций, начиная с периода Первой мировой войны, и присвоены каждому случаю рейтинговые оценки на основе специально разработанной оценочной шкалы [33]. Данный подход позволяет оценить уровень результативности проводимой санкционной политики. Оценочная шкала данного исследования состоит из двух переменных – политический и экономический ущерб, которым присваивается балл от «1» до «4», где «1» – оценка показателя, подразумевающая потенциально наименьшую эффективность действия санкций, «4» – наибольшую эффективность. Путем умножения выбранных

показателей в работе Хафбауэра выводилась оценка эффективности санкций.

В данном исследовании оценивался небольшой перечень переменных, а многим переменным не присваивалась рейтинговая оценка. Для расширения подхода Хафбауэра и оценки результативности санкций на Россию 2022–2025 гг. предлагается расширить список переменных, влияющих на результативность санкций, добавив в него иные факторы, выделяемые исследователями санкционных режимов: характер цели и тип режима [33], способность цели к адаптации [19], влияние санкций на нецелевых акторов, то есть издержки для стран – инициаторов санкций [26], динамичность и гибкость санкционного режима, многосторонность санкций [8], а также отношения до санкций [30].

Таким образом, предложенная методика включает в себя девять показателей:

- политический ущерб;
- экономический ущерб;
- издержки для инициатора;
- характер цели;
- отношения до санкций;
- многосторонность;
- тип режима;
- способность цели к адаптации;
- динамичность санкционного режима.

Выбранные переменные оцениваются в баллах от одного до четырех в соответствии с уровнем их влияния на результативность санкций. Оценка показателя в один балл означает потенциально низкий уровень результативности санкций. Например, если в результате введения санкций уровень одобрения действий властей в стране – объекте санкций растёт, это означает, что санкции не смогли нанести какой-либо серьезный политический ущерб, укрепив устойчивость государственного (политического) режима. В таком случае показатель «политический ущерб» получает оценку один балл. Чем выше оценка каждого показателя, тем больше оценивается вероятность успеха санкционного давления. Так, высокая оценка показателя свидетель-

ствуется о его взаимосвязи с увеличением результативности санкционной политики, что было доказано в работах авторов, выдвинувших отдельные переменные для оценки (Демаре, Дрезнер, Хафбауэр, Ушкалова и др.).

Критерии оценки конкретного показателя устанавливаются с помощью общепринятых экономических, политических и социальных

показателей. Баллы, присваиваемые показателям, приводятся в соответствии с оценкой экспертного сообщества путем усреднения. Таким образом, итоговый балл по каждой переменной представляет собой среднее арифметическое из выставленного балла по результатам статистического анализа (табл. 2) и оценки экспертного сообщества.

Таблица 2. Критерии оценки переменных, влияющих на результативность санкций

Table 2. Criteria for assessing variables affecting the effectiveness of sanctions

Переменная <i>Variable</i>	Балл «1» – низкая результативность <i>Score 1 – low performance</i>	Балл «2» – умеренно низкая результативность <i>Score 2 – moderately low performance</i>	Балл «3» – умеренно высокая результативность <i>Score 3 – moderately high performance</i>	Балл «4» – высокая результативность <i>Score 4 – high performance</i>
Политический ущерб	Рост уровня одобрения действий власти и доверия к политическим институтам. Продолжение проводимой политики	Отсутствие видимых изменений в политике. Устойчивость власти и уровня одобрения ее действий	Тактические уступки, готовность страны – объекта санкций вести переговоры. Снижение уровня одобрения действий власти	Достижение заявленных целей. Критически низкий уровень одобрения действий власти: смена режима, лидера, прочие уступки
Экономический ущерб	Санкции не оказывают воздействия на экономику. Спад ВВП менее 0,5%. Отсутствие иных экономических проблем	Замедление экономики. Спад ВВП в пределах 0,5–2% или его незначительный рост при наличии иных экономических сложностей	Серьезная рецессия, ведущая к бюджетным проблемам. Спад ВВП более 2%, но менее 4%. Негативная динамика иных экономических показателей	Глубокий кризис, коллапс ключевых отраслей экономики. Спад ВВП более 4%
Издержки для инициатора	Крайне высокие издержки. Кризис экономики. Спад ВВП стран – инициаторов санкций более 4%	Серьезные издержки. Спад ВВП более 2%, но менее 4%. Спад экономики	Умеренные издержки. Спад ВВП в пределах 0,5–2%. Наличие факторов экономической нестабильности	Полное отсутствие ущерба экономике. Спад ВВП менее 0,5%, отсутствие иных дисбалансов
Характер цели	Амбициозная цель. Смена политического строя, отказ от суверенитета	Стратегические уступки. Отказ от ключевых направлений внешней или внутренней политики	Тактические уступки. Выполнение конкретных требований	Локальные, символические уступки
Многосторонность	Унилатерализм. Санкции вводит только одна страна	Ограниченная коалиция. К санкциям присоединяется несколько стран-партнеров	Широкая коалиция. Санкции поддерживает большая группа стран	Почти полное участие стран. Практически все мировые игроки присоединяются к санкциям

Окончание таблицы 2

Отношения до санкций	Слабая экономическая связь. Доля стран – отправителей санкций в товарообороте страны-объекта менее 5%	Умеренная экономическая связь. Доля стран – отправителей санкций в товарообороте страны-объекта от 5 до 15%	Сильная экономическая связь. Доля стран – отправителей санкций в товарообороте страны-объекта от 15 до 25%	Глубокая торговая интеграция. Доля стран – отправителей санкций в товарообороте страны-объекта превышает 25%
Тип режима	Устойчивый авторитаризм. Менее 4 баллов по оценке исследовательского агентства Economist Intelligence Unit	Гибридный режим. Оценка Economist Intelligence Unit в диапазоне 4–5,9	Несовершенная демократия. Оценка Economist Intelligence Unit в диапазоне 6–7,9	Полная демократия. Оценка Economist Intelligence Unit в пределах 8–10
Способность цели к адаптации	Высокая устойчивость и адаптивность. Сложный, высокодиверсифицированный экспорт (ECI > 1,0). Наличие различных высокоразвитых эффективных логистических путей (LPI > 3,5)	Умеренно высокая способность к адаптации. Диверсифицированный экспорт (ECI 0,5–1,0). Развитая логистическая инфраструктура (LPI 3,0–3,5)	Ограниченная адаптивность. Наличие отдельных развитых секторов, экспорт слабо диверсифицирован, упор на сырьевой экспорт (ECI 0–0,5). Логистика развита на уровне выше среднего (LPI 2,5–3,0)	Минимальная способность к адаптации. Сильная зависимость от импорта критических товаров и экспорта сырья (ECI < 0). Логистическая инфраструктура слаборазвита (LPI < 2,5)
Динамичность санкционного режима	Статичный. Единый пакет мер без планов, мониторинга и изменений	Постепенное ужесточение. Новые пакеты вводятся каждые 1–2 года, проводится базовый мониторинг	Активный. Новые пакеты мер вводятся на регулярной основе (не реже 1 раза в год), постоянный мониторинг и выявление уязвимых мест	Адаптивный. Санкции вводятся незамедлительно в режиме реального времени (по мере выявления нарушений)

Уровень потенциальной результативности санкций определяется как отношение суммы выставленных баллов для конкретного случая использования санкций к максимально возможному значению – 36 баллов. В среднем при прочих равных условиях чем выше значение показателей, влияющих на результативность санкций, тем больше вероятность того, что санкции приведут к ожидаемым результатам.

Согласно исследованиям, результативность санкций значительно снижается в странах с прочным общественным консенсусом вокруг проводимого внутреннего и внешнего курса. В ситуации поддержки населением дей-

ствий властей граждане демонстрируют большую готовность терпеть экономические трудности, вызванные ограничительными мерами [28]. Поэтому показателями, позволяющими оценить успешность санкций в политическом плане, являются уровень одобрения действия власти и доверия политическим институтам, а также наличие изменений в проводимой политике. Если введенные санкции способствуют увеличению поддержки правящего режима, то потенциальная результативность таких санкций стремительно снижается, как и вероятность политических изменений в стране – объекте санкций.

Экономический ущерб стране – объекту санкций и издержки для инициатора в данном исследовании оцениваются с помощью динамики валового внутреннего продукта (ВВП). Дополнительными метриками в статье выступают уровень инфляции, объемы производства и иные экономические показатели.

Характер цели оценивается по уровню амбициозности санкционной политики. Санкции, цель которых – глобальные изменения в стране – объекте санкций, реже приводят к положительному результату. Напротив, локальные цели санкций коррелируют с высокой вероятностью их успеха [33]. В соответствии с санкционным парадоксом Д. Дрезнера, санкции имеют больший процент успешности, если страна-объект и страна-инициатор до введения ограничений являлись союзниками и имели прочные экономические и политические связи [30]. Для определения уровня отношений до санкций в статье предлагается такой критерий, как доля стран – инициаторов санкций в товарообороте страны-объекта до введения санкций. Если страны-инициаторы являлись ключевыми торговыми партнерами страны-объекта, значит санкции с большей вероятностью будут оказывать серьезное давление на внешнюю торговлю подсанкционной страны, что вынудит ее пойти на уступки и выполнить требования страны-инициатора.

Оценка следующей характеристики зависит от многосторонности участников санкционного давления. Если санкции вводит только одна страна, тогда результативность таких ограничений будет заведомо ниже. Если же к санкциям присоединяется всё большее количество стран, то потенциальная результативность значительно увеличивается (собственно, именно этим объясняется политическое давление стран США и Европы на государства Латинской Америки, Азии и Африки в ООН и на иных международных площадках с целью заставить их присоединиться к антироссийским санкциям).

Тип государственного (политического) режима также имеет влияние на успешность

санкций. С помощью ретроспективного анализа доказано, что санкции имеют более низкую эффективность в странах с авторитарным политическим режимом [33]. Возникающий «эффект спирали конфликта» приводит к тому, что население всё больше поддерживает своего лидера и спланируется против общей угрозы – санкций со стороны враждебно настроенных государств. В то же время в демократических государствах санкции работают успешнее. Метрикой для определения типа государственного (политического) режима в стране будет выступать известный в практике индекс демократии EIU (The Democracy Index by Economist Intelligence Unit). В соответствии с классификацией агентства выделяются следующие типы государственных (политических) режимов в зависимости от полученной оценки: полная демократия (8–10 баллов по оценке EIU), несовершенная демократия (6–7,9), гибридный режим (4–5,9), авторитарный режим (менее 4).

Показатель способности цели к адаптации оценивает структурную гибкость экономики – насколько быстро страна способна перестроить цепочки поставок, показывает диверсификацию и сложность экспорта. Для оценки данного показателя используются два индекса: индекс экономической сложности (ECI) и индекс логистики Всемирного банка (LPI). Предложенные критерии приведены выше в таблице 2.

Наконец, еще одной оцениваемой характеристикой является динамичность введенных ограничений. Если санкции были приняты и в дальнейшем никак не обновлялись, не модифицировались, тогда подобные меры в среднем при прочих равных условиях будут иметь более низкую результативность. При постоянном пересмотре и ужесточении санкционной политики ограничительные меры имеют более высокие шансы на успех (именно этим фактором объясняется некоторая комичность введения 19 пакетов санкций ЕС и подготовка 20-го пакета, о чем в сатирической манере высказался министр финансов США с. Бессент).

Таким образом, предложенная система оценивания позволяет определить уровень результативности санкционной политики в отношении какого-либо государства исходя из совокупности объективных индикаторов. Однако для большей релевантности выставленных баллов итоговая оценка представляет собой среднюю арифметическую из баллов, полученных по предложенной методике, и оценок экспертного сообщества.

На основе данной методики проведена оценка потенциальной результативности санкционного давления на Россию в 2022–2025 гг.

Оценка результативности санкций в отношении Российской Федерации по предложенной методике

Предложенная в предыдущем разделе методика может быть использована на практике для оценки уровня воздействия санкций на экономику Российской Федерации, но также может быть применена и по отношению к другим странам, то есть отвечает критерию универсальности. Для присвоения рейтинговой оценки каждой переменной использованы результаты статистического анализа показателей, выступающих метриками для оценки.

Политический ущерб

Санкции Европейского союза и США 2022 г. были приняты в качестве ответной меры на «признание Луганской и Донецкой Народных Республик», а также «вторжение на Украину»². Последующие пакеты санкций также принимались в качестве мер принудительного воздействия за начало специальной военной операции. Из 8-го пакета санк-

ций четко ясна цель ужесточения санкционной политики – лишить Россию финансовой и технологической возможностей продолжать боевые действия. По прошествии лет санкции не привели к изменению политики Российской Федерации.

Как уже говорилось, еще одной метрикой политического ущерба выступает уровень одобрения действий власти. Всероссийский центр исследования общественного мнения (ВЦИОМ) каждый год проводит измерение данного показателя³. На рисунке 1 представлена динамика уровня одобрения действий Президента Российской Федерации.

На графике видно, что уровень одобрения действий Президента Российской Федерации оставался высоким после 2022 г., несмотря на введенные санкции. Более того, показатель достиг рекордного значения по результатам опроса 2025 г. Значит, санкционные ограничения не достигли результата и не привели к негативным изменениям политической обстановки внутри России, более того, население страны сплотилось вокруг своего лидера, ведь уровень поддержки значительно вырос. Следовательно, политический ущерб санкций в отношении Российской Федерации оценивается по приведенной методике в один балл.

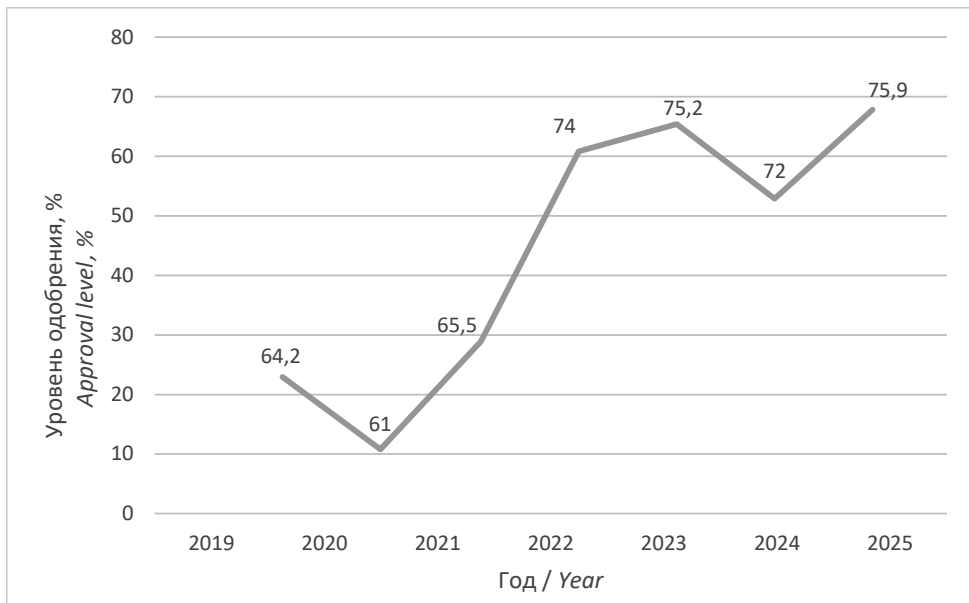
Экономический ущерб

По приведенной методике, экономический ущерб стране – объекту санкций оценивается через динамику валового внутреннего продукта. На рисунке 2 представлена динамика ВВП России после 2022 г.

В 2022 г. ВВП России снизился примерно на 1,4%. В 2023 и 2024 гг. наблюдался устойчивый рост данного показателя более чем на 4% ежегодно. Рост за 2025 г. замедлился до 1%. Это означает, что среднегодовой рост

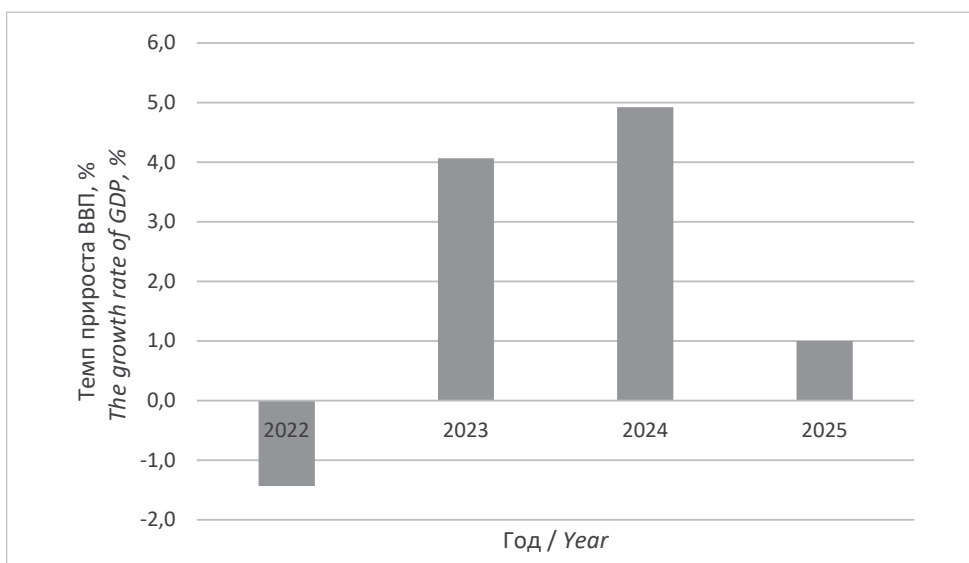
² Ukraine: EU agrees on eighth package of sanctions against Russia // European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_5989 (дата обращения: 22.09.2025).

³ Рейтинги доверия политикам, оценки работы президента и правительства // ВЦИОМ. 06.09.2019. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rejtingi-doveriya-politikam-oczenki-raboty-prezidenta-i-pravitelstva> (дата обращения: 22.09.2025).



Источник: составлено авторами по: Рейтинги доверия политикам, оценки работы Президента и Правительства, поддержка политических партий // ВЦИОМ. 19.09.2025. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/reitingi-doveriya-politikam-ocenki-raboty-prezidenta-i-pravitelstva-podderzhka-politicheskikh-partii-19092025> (дата обращения: 22.09.2025).

Рис. 1. Показатель одобрения деятельности Президента Российской Федерации, %
Fig. 1. Approval rating of the President of the Russian Federation, %



Источник: составлено авторами по: Национальные счета – ВВП годы // Росстат. <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 22.09.2025).

Рис. 2. Темпы прироста ВВП России в период 2022–2025 гг.
Fig. 2. Russian GDP growth rates, 2022–2025

ВВП составил приблизительно 1%⁴. Однако для российской экономики в рассматриваемый период характерно существование некоторых факторов экономической нестабильности: высокая инфляция, дефицит бюджета. Таким образом, по совокупности факторов итоговая оценка экономического ущерба по критериям соответствует умеренно низкой эффективности и оценивается двумя баллами. Следует исходить из того факта, что природа инфляции, вышедшей далеко за пределы таргета, заключается в санкционном давлении, так как сокращение импорта и недостаточность отечественного производства при стабильном или возрастающем спросе приводит к росту цен. Здесь же сказывается влияние высоких заработных плат на фоне низкой безработицы и сокращение оттока капитала за рубеж.

Издержки для инициатора

В 2022 г. первоначальный шок цен на энергоносители увеличил инфляцию в ЕС до 11,5% [11, с. 6]. В то же время ВВП Европейского союза имеет хотя и положительную, но затухающую динамику: +3,5% в 2022 г., +0,4% в 2023 г., +1,1% в 2024 г. и 1,5% в 2025 г.⁵ Однако в Европейском союзе наблюдается рецессия в секторе производства: за 8 месяцев 2025 г. было закрыто 72 крупных промышленных предприятия⁶. В то же время ВВП США демонстрирует уверенный рост: ежегодно почти на 3% после 2022 г., а инфляция стабильно снижается – с 7% в конце 2021 г. до 2,9%

⁴ Использована формула нахождения средней величины процента, так называемое среднее геометрическое: $\sqrt[4]{(1-0,014)(1+0,041)(1+0,049)(1+0,01)}$.

⁵ Темп роста ВВП Европейского союза // Trading Economics. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/european-union/gdp-growth> (дата обращения: 22.09.2025).

⁶ В странах ЕС с начала 2025 года закрылись 72 крупных промышленных предприятия // Известия. URL: <https://iz.ru/1951454/v-stranakh-es-zakrylis-72-kрупnykh-promyshlennykh-predpriiatiia-s-nachala-2025-goda-izi> (дата обращения: 22.09.2025).

в конце 2024 г.⁷ 2025, а тем более 2026 г. покажут изменение динамики по инфляции, безработице и по экономическому росту США, так как тарифная политика в отношении 184 стран и военные агрессии в отношении Боливарианской Республики Венесуэла и Исламской Республики Иран окажут негативное воздействие через рост цен на энергоносители.

Таким образом, издержки для отправителей санкций, безусловно, заключались в том, что Россия являлась крупным поставщиком ресурсов (нефть, газ, металлы, уголь и т. д.) и специфических товаров (сельскохозяйственное сырье, продовольствие, удобрения и т. д.), однако использование альтернативных вариантов поставок не всегда позволяет избежать риска глобального кризиса. По совокупности представленных факторов издержки для стран-отправителей можно оценить как умеренные – три балла. Важно отметить, что воздействие на сателлитов США оказалось более негативным, чем на сами США.

Характер цели

Частично цель введения санкций была отмечена в блоке «политический ущерб». Однако в данной части необходимо добавить, что страны – инициаторы санкций планировали не только остановить боевые действия, но и вмешаться в суверенитет Российской Федерации, нанеся нашей стране «стратегическое поражение». Подтверждением этому мнению является ордер, выданный Международным уголовным судом на арест Президента Российской Федерации В.В. Путина⁸. Также в рамках санкционного давления преследуется цель возвращения Украине территорий, входящих с февраля 2022 года в состав Рос-

⁷ Уровень инфляции США (r/r) // TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com/symbols/ECONOMICS-USIRYY/> (дата обращения: 22.09.2025).

⁸ Международный уголовный суд выдал ордера на арест Владимира Путина и Марии Львово-Беловой // ООН. URL: <https://news.un.org/ru/story/2023/03/1438787> (дата обращения: 22.09.2025).

сийской Федерации, то есть вмешательство в территориальную целостность России. Такие цели являются крайне амбициозными, нереализуемыми и подразумевают смену политического руководства и нарушение суверенитета. В соответствии с методикой, цель подобного рода соответствует низкой результативности санкций, данная переменная оценивается одним баллом.

Отношения до санкций

Несмотря на то что первые пакеты санкций против России принимались еще с 2014 г., до начала специальной военной операции в 2022 г. Европейский союз и США оставались важными партнерами России. Эти рынки являлись ключевыми экспортными направлениями России, в значительной части формировали доходы от экспорта. Так, суммарно на ЕС и США в 2021 г. приходилось около 40% экспорта России⁹. Более того, Россия импортировала критически важные технологии и высокотехнологичные товары из обозначенных стран. Таким образом, периоду до 2022 г. соответствовала глубокая торговая интеграция России и стран – инициаторов санкций. Сокращение взаимной торговли с США и ЕС оказало воздействие на доходы российского бюджета, вынудило искать новые рынки сбыта с очевидным снижением цен на поставляемую продукцию (дисконт). Такая макроэкономическая обстановка потенциально усиливает результативность санкций, поэтому данный показатель оценивается четырьмя баллами. При выведении оценки также учитывалось долгосрочное возрастающее влияние этого фактора на российскую экономику.

Многосторонность

За рассматриваемый промежуток времени к санкциям против Российской Федерации присоединилось более 60 государств. Эти государства формируют довольно серьез-

ный политический и экономический альянс. Влияние и экономическая мощь таких стран, как США, Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии, Французской Республики, Федеративной Республики Германия и других действительно объективно всё еще велики, хотя и следует признать их затухающими рынками по сравнению с рынками Азии, Латинской Америки и Африки. Именно поэтому санкции от блока развитых стран представляют серьезную угрозу, однако не все крупные экономические державы присоединились к санкциям, что не позволяет оценить данную переменную в четыре балла. Оставшаяся часть мира придерживается нейтральной позиции, значит, показатель можно оценить в три балла.

Тип режима

Как было отмечено в методике, тип государственного (политического) режима будет определен по индексу демократии EIU. Последние доступные данные (2024 г.) свидетельствуют о том, что индекс демократии для России составляет 2,03 балла¹⁰. Такая оценка соответствует авторитарному режиму (следует отметить, что такая оценка политически ангажирована и не отвечает реалиям российской действительности). В подобных режимах санкции реже приводят к успешному достижению цели, поэтому данному параметру выставляется один балл.

Способности цели к адаптации

Используя еще два общепризнанных индекса – индекс экономической сложности (Economic Complexity Index, ECI) и индекс эффективности логистики (Logistics Performance Index, LPI), оценим способность российской экономики к адаптации. По последним данным, LPI для российской экономики составлял 2,6 (2023 г.), а ECI – 0,19 (2023 г.). Таким

⁹ Russia // OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rus> (дата обращения: 22.09.2025).

¹⁰ Democracy Index, 2024 // Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu> (дата обращения: 22.09.2025).

образом, Россия относится к сложной экономике с несколькими преобладающими секторами: ВПК, энергетика, добывающая отрасль, сельское хозяйство. В то же время LPI имеет среднее значение, однако после 2023 г. налажены новые логистические маршруты в Азию, что на текущий момент может увеличить данный показатель. Значит, переменная способность цели к адаптации оценивается в три балла и в среднем при прочих равных условиях приводит к умеренной результативности санкций.

Динамичность санкционного режима

Введение 19 пакетов санкций ЕС за четыре года является своеобразным антирекордом в мировой истории. Санкции в отношении России постоянно обновляются, совершенствуются и ужесточаются. Возникают новые виды санкций, широко используются различные инструменты, такие как вторичные санкции, для обеспечения функционирования санкционного режима. Таким образом, такое беспрецедентное санкционное давление должно привести к большей результативности санкций в долгосрочной перспективе, поэтому рассматривая переменная оценена в четыре балла (учтен именно долгосрочный характер воздействия санкций).

Таблица 3. Промежуточная оценка показателей, влияющих на результативность санкций, основывающаяся на методике

Table 3. Interim assessment of indicators influencing the effectiveness of sanctions, based on the method

Переменная Variable	Оценка Score
Политический результат	1
Экономический ущерб	2
Издержки для отправителя	3
Характер цели	1
Отношения до санкций	4
Многосторонность	3
Тип режима	1
Способность цели к адаптации	3
Динамичность санкционного режима	4

Итоговые баллы по каждому показателю представлены в таблице 3.

Опрос экспертного сообщества

Следующим шагом для определения уровня результативности санкций является опрос экспертного сообщества, которому было предложено оценить каждую переменную от одного до четырех. На 2025 г. в России насчитывается 39 162 исследователя в области социальных и гуманитарных наук, имеющих ученые степени¹¹. «Две трети диссертаций из этой области науки примерно в равных пропорциях приходятся на экономику, педагогику, филологию и право»¹². Таким образом, путем математических вычислений, можно описать генеральную совокупность: примерно 6500 экспертов с ученой степенью в области экономики работают в России, из которых, по данным РИНЦ (elibrary.ru), около 20% имеют публикации по вопросам мировой экономики. В иссле-

¹¹ Численность исследователей, имеющих ученую степень, по субъектам Российской Федерации // Росстат. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_3.xls (дата обращения: 22.09.2025).

¹² Индикаторы науки: 2025 // НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/news/1013096647.html> (дата обращения: 22.09.2025).

довании сознательно не включается фактор наличия научных публикаций у этих ученых именно по санкционной политике, так как отсутствие упоминания в ключевых словах «санкций» не обязательно исключает статью из исследуемого проблемного поля, что, конечно же, несколько завышает размер генеральной совокупности. Таким образом, размер генеральной совокупности составляет приблизительно 1300 человек и представляет собой экспертов в области мировой экономики, имеющих ученую степень. Для проведения репрезентативного опроса необходимо определить достаточный размер выборки. При доверительном уровне 90% и погрешности около $\pm 13\%$ требуемый размер выборки составит 40 человек.

В рамках опроса экспертного сообщества было получено 40 экспертных оценок каждой переменной, влияющей на уровень результативности санкций. В таблице 4 представлены усредненные результаты этих оценок.

Итоговые значения показателей, которые представляют собой среднее арифметическое из экспертных оценок и баллов, полученных с помощью предложенной методологии, представлены в таблице 5 (см. далее). Стоит отметить, что средние экспертные оценки с высокой степенью точности сходятся с оценками,

полученными с помощью анализа статистических данных, что подтверждает релевантность выбранных критериев.

Таким образом, итоговую результативность антироссийских санкций можно оценить в 22 балла из 36 максимально возможных, что составляет примерно 61%. Санкции снизили географическую диверсификацию российского экспорта, создали ограничения при проведении международных расчетов, привели к дефициту высокотехнологичных товаров, однако экономика России продемонстрировала удивительную резистентность и устойчивый рост (во многом за счет военных расходов и инвестиций в основной капитал в период 2023–2024 гг.). Санкции оказали влияние на экономику сразу в двух направлениях: с одной стороны, ограничили экспортные возможности Российской Федерации, с другой – послужили катализатором структурных изменений в экономике и перенаправления экспортных потоков на Восток. Однако первоначальной цели введенные санкции за рассматриваемый период, очевидно, не достигли. Для проверки релеванности методики стоит обратиться к опыту других стран, которые также подвергались санкционному давлению.

Таблица 4. Средние экспертные оценки показателей, влияющих на результативность санкций
Table 4. Average expert assessments of indicators influencing the effectiveness of sanctions

Переменная <i>Variable</i>	Средняя экспертная оценка <i>Average expert score</i>
Политический ущерб	1,50
Экономический ущерб	2,23
Издержки для инициатора	2,65
Характер цели	1,45
Отношения до санкций	3,15
Тип режима	1,80
Способность цели к адаптации	2,55
Динамичность санкционного режима	3,88

Примечание: эксперты оценивали 8 параметров – из списка параметров была исключена «многосторонность», поскольку состав стран, введших санкции, – известная величина, не требующая экспертной оценки.

Проверка методологии с использованием санкционного опыта других стран

Приведенная в статье методология позволяет оценить потенциальную результативность санкций в отношении любого государства. Ограничением выступает лишь возможность получения релевантных данных, которые выступают метриками для оценки используемых показателей. В статье оценивается результативность санкций против таких стран, как Исламская Республика Иран, Боливарианская Республика Венесуэла, Республика Куба, Корейская Народно-Демократическая Республика.

Исламская Республика Иран

Исламская Республика Иран – предыдущий лидер по количеству наложенных санкций, поэтому санкционный опыт этого государства является полезным для исследования.

В разные периоды истории (Иран подвергался санкциям с 1950-х гг.) санкции против Ирана вводились по разным причинам: нарушение прав человека, поддержка вооруженных группировок, захват посольства и др. В конечном счете все санкционные волны сводились к попыткам «повлиять на внутривнутриполитическую повестку, давления с целью смены внешнеполитического курса»¹³. В статье рассмотрен современный период санкционной войны против Ирана, который начался после возобновления санкций против Ирана в середине 2010-х и продолжается до сих пор.

Уровень успешности данных ограничений вызывает споры. «Даже в Иране, в случае которого режим санкций оказался особенно эффективным, снятие ограничений удалось обменять лишь на существенное и понятное движение в том, что касалось ядерной про-

граммы страны, но вовсе не полное и необратимое прекращение данной программы» [34, с. 117]. Таким образом, смены режима и политического курса Ирана не произошло, однако Иран пошел на некоторые уступки из-за нарастающих экономических проблем. Иран был готов заключать договоры и предоставлять доступ иностранным наблюдателям МАГАТЭ, но военное вторжение существенно изменило расклад сил в регионе. «Мы готовы к любому соглашению, целью которого будет обеспечить отсутствие у Ирана ядерного оружия, поскольку, согласно нашему принципу, ядерное оружие под запретом», – говорил глава МИД страны Аббас Аракчи¹⁴. Таким образом, «политический ущерб» санкций является умеренно успешным и оценивается в три балла.

Экономический ущерб от санкций в пиковые периоды их действия был серьезным. Так, ВВП страны в 2012 г. снизился, по разным оценкам, от 6 до 9%, инфляция составляла от 35 до 40%, произошла девальвация национальной валюты [9, с 40]. Дополнительно стоит отметить, что санкции сократили конкуренцию и помешали устойчивому развитию экономики. После периода смягчения санкций экономика Ирана вновь продемонстрировала положительные темпы, что позволяет сделать вывод о том, что санкции имели серьезное негативное влияние на экономику. Значит, экономический ущерб можно оценить в четыре балла.

Издержки для стран – инициаторов санкций заключались в том, что Иран – крупный экспортер нефти. Санкции против крупного поставщика стратегически важного ресурса (на 2024 г. Иран занимал 9% мирового объема экспорта нефти)¹⁵ приводят к шоку цен

¹³ Тимофеев И. Пиррова победа? Опыт санкционной войны против Ирана // Россия в глобальной политике. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/pirrova-pobeda-oryt-sankcionnoj-vojny-protiv-irana/> (дата обращения: 22.09.2025).

¹⁴ Зыкина Т. Иран заявил о готовности на договор с отказом от ядерного оружия // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/politics/15/06/2025/684e74239a79470ef5e7df1a> (дата обращения: 22.09.2025).

¹⁵ Иран становится 4-м по величине экспортером нефти в ОПЕК // Российское информационное агентство Iran.ru. URL: https://www.iran.ru/news/interview/125843/iran_stanovitsya_4_m_po_velichine_eksportera_nefti_v_OPEK (дата обращения: 22.09.2025).

на данный ресурс, что негативно сказывается, в первую очередь, на потребителях данного ресурса. В то же время США во многом выгодны ограничения против стран, входящих в ОПЕК, поскольку США «преследует цель обеспечить неконкурентные преимущества в мировой торговле» [35]. Таким образом, санкции в отношении Ирана оказывают негативное воздействие на одних инициаторов в связи с возможным дефицитом энергоресурсов, но дают преимущества другим, поэтому показатель оценивается в три балла.

Официальная цель санкционной политики – противодействие созданию ядерного оружия, что можно отнести вполне к локальной цели, однако некоторые эксперты полагают, что данная формулировка является лишь предлогом для смены режима в государстве¹⁶. Подобные меры можно расценивать как требования к руководству Ирана пойти на стратегические уступки. Показатель оценивается в два балла.

Традиционно ключевыми рынками экспорта для Ирана было азиатское направление. В то же время в периоды смягчения санкционной политики Иран активно поставлял нефть в страны Европейского союза. Однако с 2014 г. общий объем экспорта Ирана в Европейский союз не превышает 5%¹⁷. Таким образом, показатель «отношения до санкций» оценивается в один балл, так как инициаторы санкций не имели тесной экономической связи с Ираном.

В разное время к санкциям против Ирана присоединялось большое количество стран, в том числе и крупнейшие экономики мира: страны Европейского союза, США. Таким образом, многосторонность санкций оценивается тремя баллами.

¹⁶ Иран и борьба за новый мир – что задумали США и при чем здесь Крым // Спутник в Крыму. URL: <https://crimea.ria.ru/20250625/iran-i-borba-za-novy-mir--cht-zadumali-ssha-i-pri-chem-zdes-krym-1147463797.html> (дата обращения: 22.09.2025).

¹⁷ Iran // OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/country/irn> (дата обращения: 22.09.2025).

Индекс демократии для Ирана (на 2024 г.) составляет 1,96, что является одним из самых низких показателей в мире и относится к устойчивому авторитаризму. Показатель «тип режима» оценивается в один балл.

Способность адаптации страны к санкциям оценивается через индекс экономической сложности, который на 2023 г. составляет 0,08, а также индекс логистики Всемирного банка, который составляет 2,3, что свидетельствует о сырьевой экономике и сильной зависимости от нефти, а также о наличии логистических проблем. Таким образом, Иран потенциально может продемонстрировать ограниченную адаптивность, поэтому показатель оценивается тремя баллами.

Динамичность санкций против Ирана является крайне активной: проводится контроль и мониторинг исполнения ограничений, широко применяются вторичные санкции. Однако масштаб этих санкций не идет в сравнение с масштабом санкций против России. Показатель «динамичность санкционного режима» оценивается в три балла.

Для большей репрезентативности выставленных баллов они были усреднены с экспертными оценками, полученными в результате опроса экспертного сообщества, описанного ранее. Итоговые значения оценки показателей представлены в таблице 5 (см. далее). Потенциальная результативность санкций на Иран оценивается в 64%.

Боливарианская Республика Венесуэла

Санкции против Венесуэлы были впервые введены в 2014 г. в связи с так называемыми репрессиями и нарушениями принципов демократии и прав человека. Однако истинной целью эксперты называют попытку сместить правительство Венесуэлы [16]. Сместить правящую элиту не удалось, но под давлением санкций произошла частичная либерализация экономики после захвата президента Венесуэлы Н. Мадуро (разрешение операций в долларах, ослабление

валютного контроля), также были возобновлены переговоры с оппозицией, ряд представителей которой был освобожден из тюремного заключения¹⁸. Значит, правительство пошло на некоторые уступки, однако доступные данные центра исследования Statista показали, что всё меньше людей предпочитают демократию существующему режиму правления (57% в 2023 г. против 69% в 2020 г. и 84% в 2015 г.). Это означает, что всё большая часть людей удовлетворена режимом, значит, политический ущерб можно оценить в два балла.

После введения санкций в 2014 г. почти ежегодно падение ВВП составляло более 10%. При этом сопутствующая инфляция в стране стала ярким примером гиперинфляции в учебниках по экономике. Например, по данным МВФ, инфляция в 2018 г. составила более 1 млн процентов¹⁹. Последствием таких проблем стал глубочайший кризис и коллапс в экономике. Показатель «экономический ущерб» оценивается в максимальные четыре балла.

Ключевым инициатором санкций выступили США, издержки которых были минимальны, несмотря на то, что Венесуэла являлась важным экспортером нефти в США. Однако такие сложности не помешали экономике США расти по 3–5% ежегодно с 2014 г.²⁰ «Издержки для инициатора» оцениваются в четыре балла, так как минимальные издержки приводят к более высокой результативности санкций.

¹⁸ Дульнева М. «Экономическая бойня»: как Венесуэла десятилетиями переживает кризис из-за санкций // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/458483-ekonomiceskaa-bojna-kak-venesuela-desatiletiami-perezivaet-krizis-iz-za-sankcij> (дата обращения: 22.09.2025).

¹⁹ Мадуро против Гуайдо. Что происходит в Венесуэле? // ТАСС. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/6035707> (дата обращения: 22.09.2025).

²⁰ GDP (Gross Domestic Product) of United States // Data base earth. URL: <https://database.earth/economy/united-states/gdp> (дата обращения: 22.09.2025).

Официальная цель санкций США – «восстановление демократии»²¹ в Венесуэле, что подразумевает уход правящей элиты от власти (пока президент США Д. Трамп выражает удовлетворение сотрудничеством с правительством Д. Родригес). Это максимально амбициозная цель, подразумевающая вмешательство во внутренние процессы страны. Такие цели в среднем при прочих равных редко приводят к успеху, поэтому параметр «характер цели» оценивается в один балл.

США – одно из ключевых направлений экспорта Венесуэлы, поэтому экспортные доходы Венесуэлы сильно зависят от политических отношений с этой страной. До введения санкций Венесуэла направляла в США 42% своего экспорта. Даже в 2018 г. – в разгар санкционного давления – доля США в экспорте Венесуэлы составляла 36%, а на 2023 г. доля США увеличилась до 50%²². Такая глубокая торговая интеграция и географическая концентрация делает Венесуэлу зависимой от одной страны. Таким образом, параметр «отношения до санкций» оценивается в четыре балла.

Санкции против Венесуэлы ввел широкий круг стран – США, Канада, большинство стран Европейского союза. Таким образом, параметр «многосторонность» оценивается тремя баллами. По индексу демократии EIU-2024 Венесуэла набрала 2,25 балла²³, что соответствует категории «авторитарный режим», значит, переменная «тип режима» оценивается в один балл.

²¹ США намерены ввести новые санкции для «восстановления демократии» в Венесуэле // ТАСС. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/7800339> (дата обращения: 22.09.2025).

²² Venezuela // OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/country/ven?selector345id=2018> (дата обращения: 22.09.2025).

²³ Democracy Index by Country, 2026 // World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/democracy-index-by-country> (дата обращения: 22.09.2025).

ЕСI Венесуэлы на 2023 г. составляет $-0,76^{24}$, LPI – 2,3 балла (2023 г.). Данные индексы показывают минимальную способность к адаптации – кризис логистики и высокую сырьевую зависимость. Параметр «способность к адаптации» оценивается в четыре балла.

Наконец, санкционный режим в отношении Венесуэлы также является крайне адаптивным и подразумевает применение различных инструментов – от точечных санкций до полного эмбарго. В то же время количество и жесткость этих санкций нельзя сравнивать с антироссийскими. Параметр «адаптивность» оценен в три балла.

Итоговые баллы с учетом усреднения с экспертными оценками представлены в таблице 5 (см. далее). Таким образом, результативность санкций против Венесуэлы потенциально достигает значения в 70%. Санкции против Венесуэлы – яркий пример того, как санкции оказывают критическое воздействие на экономику страны. Когда страна-объект находится в глубокой торговой интеграции со странами – инициаторами санкций, ограничения наносят колоссальный ущерб экономике и населению.

Республика Куба

Санкционное давление начало оказываться на Кубу еще в 1960-х гг. Цель санкций, как и всегда, объявлялась гуманной: санкции вводились по различным причинам, а именно нарушение прав человека, терроризм, защита демократии и другие. За более чем 60-летнее действие санкций правящий режим в государстве не изменился, а Куба не пошла на какие-либо значимые уступки. Таким образом, параметр «политический ущерб» оценивается в один балл.

«По данным, опубликованным ООН в 2014 г., совокупный убыток Кубы за все годы эмбарго, с учетом обесценения долла-

ра за годы эмбарго по отношению к золоту, составил 1113 млрд долл. США. Однако длительное применение экономических, финансовых, торговых и политических санкций так и не привело к смене политической ситуации на Кубе, но нанесло и наносит стране существенный экономический ущерб» [10]. Существование Кубы в условиях жесточайших санкций во многом обеспечивалась помощью союзников, в первую очередь СССР, а далее Китая, Венесуэлы. Значимость помощи СССР экономике Кубы хорошо показывает спад ВВП латиноамериканской страны более чем на 15%²⁵ в 1991 г., в год развала СССР – ключевого союзника. Этот серьезный кризис вынудил правительство сделать шаг к либерализации экономической системы и расширению рыночных механизмов. Подобные меры позволили Кубе выйти на положительные темпы роста ВВП. В то же время в стране наблюдаются проблемы в ключевых секторах экономики: сельское хозяйство – традиционно крупнейшая доля экономики государства – сталкивается с ухудшением материально-технологической базы, что усложняет производство и вызывает рост цен на продукцию. Существуют проблемы и на финансовом рынке: кубинские банки могут предоставить не более 5% необходимых экономике финансовых ресурсов. Уровень процентных ставок пересматривается центральным банком значительно реже, чем это необходимо [10]. Таким образом, санкции привели к существенным потерям, измеряемым миллиардами долларов. В то же время экономика продолжает функционировать, демонстрируя положительные темпы роста ВВП. При наличии системных проблем параметр «экономический ущерб» можно оценить в три балла.

Оценка может быть пересмотрена в связи с фактической блокадой острова в связи с запретом поставки энергоносителей из Венесуэлы.

²⁴ Venezuela // OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/country/ven?selector345id=2018> (дата обращения: 22.09.2025).

²⁵ GDP (Gross Domestic Product) of Cuba // Data base earth. URL: <https://database.earth/economy/cuba/gdp> (дата обращения: 22.09.2025).

Инициатором санкций в основном выступали США, издержки для которых минимальны: упущенные выгоды от торговли с Кубой давно компенсировались новыми направлениями, переменная «издержки для инициатора» оцениваются в четыре балла.

Цель США амбициозна – смена политического строя [25], в соответствии с методикой, оценивается в один балл.

До введения санкций отношения США и Кубы были тесными: в 1902 г. США и Кубой был подписан «Договор о режиме взаимного благоприятствования», а в 1903 г. – «Постоянный договор» («поправка Платта»), который подразумевал серьезную зависимость от США. Так, например, правительство Кубы разрешало использование американских вооруженных сил на территории своего государства, а также могло заключать договоры с другими странами только с разрешения США²⁶. Таким образом, вся внешняя торговля Кубы до санкций контролировалась США, «на долю которых приходился весь экспорт сахара, табака и продукции пищевой промышленности²⁷». Параметр «отношения до санкций» оценивается четырьмя баллами.

В санкционной политике против Кубы принимает активное участие лишь одна страна – США²⁸. По методике, параметр «многосторонность» в данном случае оценивается одним баллом. Индекс демократии Кубы в 2024 г. составлял 2,58²⁹, что соответствует категории

«авторитарный режим» и оценивается одним баллом.

Индекс логистики LPI в 2023 г. составлял 2,2,³⁰ а индекс экономической сложности ЕСИ имел значение –0,44 в 2023 г.³¹ Таким образом, Куба имеет минимальную способность к адаптации, так как экономика не сильно диверсифицирована, а логистическая инфраструктура является неразвитой, переменная оценивается в четыре балла.

Санкции периодически ужесточаются или же, наоборот, смягчаются. Однако это происходит не с такой же интенсивностью, как в отношении России: изменение санкционной риторики происходит раз в один-два года, параметр оценивается двумя баллами.

Итоговые значения показателей с учетом экспертных оценок представлены в таблице 5 (см. далее). Таким образом, результативность санкций против Кубы оценивается в 58%. Пример Кубы в очередной раз доказывает, что санкции, длящиеся несколько поколений, теряют свою принудительную силу и становятся частью статуса-кво, который режим успешно использует для сплочения населения против внешнего врага.

Корейская Народно-Демократическая Республика

Заключительной страной, опыт санкционного давления на которую оценен с использованием приведенной методики, станет Корейская Народно-Демократическая Республика. Санкции в отношении этого государства были применены Советом Безопасности ООН в 2006 г. по причине испытания ядерного оружия. Исследование закрытых государств, таких как КНДР, всегда связано с недостаточным количеством релевантных данных.

²⁶ История отношений Кубы и США. Досье // ТАСС. URL: <https://tass.ru/info/2086814> (дата обращения: 22.09.2025).

²⁷ Слишком Куба // Коммерсантъ Деньги. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3143411> (дата обращения: 22.09.2025).

²⁸ Санкции против Кубы. Инфографика // Российский совет по международным делам. URL: <https://russiancouncil.ru/sanctions-cuba> (дата обращения: 22.09.2025).

²⁹ Democracy Index Cuba // World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/democracy-index-by-country> (дата обращения: 22.09.2025).

³⁰ Logistics Performance Index Cuba // World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/logistics-performance-index-by-country> (дата обращения: 22.09.2025).

³¹ Cuba // ОЕС. URL: <https://oec.world/en/profile/country/cub> (дата обращения: 22.09.2025).

С 1960-х гг. страна предоставляет ограниченный круг экономической статистики, при этом многие данные об экономике КНДР основываются на оценках экспертов. Еще одной проблемой является то, что раскрываемая информация представляет собой темпы прироста определенных показателей, при этом базовые значения остаются неизвестными. В 2023 г. доклад Ким Чен Ына подтвердил, что «были достигнуты все главные цели, в частности, ВВП страны увеличился в 1,4 раза по сравнению с 2020 г.»³².

В стране активно развиваются отрасли сельского хозяйства (рост на 103% в 2023 г.), железа и станков (рост в 3,5 и 5,1 раза соответственно)³³. Однако существующая в стране «пропаганда» вызывает сомнения у некоторых экспертов насчет объективности данных показателей [13, с. 150]. Некоторыми экспертами признается наличие дефицита определенных товаров в стране и крайне высокая зависимость от теневых поставок, так называемого параллельного импорта [1]. В то же время КНДР не пошла ни на какие уступки: режим продолжает действовать, ядерное оружие продолжает быть на вооружении страны. По данным исследования The Wall Street Journal, лидер КНДР пользуется высоким уровнем доверия у населения³⁴. Таким образом, несмотря на санкционное давление, политика КНДР не меняется, поэтому «политический ущерб» оценивается одним баллом. Оценить экономический ущерб

по редко раскрываемой, нерелевантной статистике становится невозможным, поэтому данная переменная оценивается исключительно с учетом мнения экспертного сообщества, полученного в результате проведения опроса.

Внешняя торговля КНДР на 70% зависит от Китая, в то же время обороты торговли КНДР и ключевых стран – инициаторов санкций не превышает 1% ВВП этих государств. Таким образом, изоляция КНДР не сказалась на экономиках США, стран Европейского союза и других. Параметр «издержки для инициатора» оценивается в четыре балла.

Главная цель санкций против КНДР – денуклиаризация страны [24]. Подобная цель требует отказа от проведения политики в области укрепления национальной безопасности и оценивается в три балла.

Торговая интеграция до введения ограничений КНДР и стран – инициаторов санкций являлась низкой: ключевым торговым партнером КНДР на протяжении долгих лет остается Китай, который, несмотря на санкции³⁵, продолжает активный товарооборот со страной. Если рассмотреть направления экспорта КНДР в 2004 г. (до санкций Совета Безопасности ООН), то почти 50% экспорта КНДР занимал Китай. В то же время в Европейский союз КНДР отправляла немногим более 5% своего экспорта. Такой объем торговли соответствует умеренной торговой интеграции, поэтому параметр «отношения до санкций» оценивается в два балла.

Санкции против КНДР были введены Советом Безопасности ООН, что является объединением стран высшего уровня, поэтому параметр «многосторонность» оценивается четырьмя баллами.

Индекс демократии КНДР составляет 1,08 – это один из самых низких показателей в мире, параметр «тип режима» оценивается одним баллом.

³² В КНДР завершился пленум партии, на котором подвели итоги года // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20231231/kndr-1919216087.html> (дата обращения: 22.09.2025).

³³ Приведенная статистика основывается на докладе Ким Чен Ына – см.: В КНДР завершился пленум партии, на котором подвели итоги года // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20231231/kndr-1919216087.html> (дата обращения: 22.09.2025).

³⁴ *Kwaak J. S.* North Korean Escapees Say They Perceive Solid Support for Dictator // The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/articles/north-korean-escapees-report-solid-support-for-dictator-kim-1440568866> (дата обращения: 22.09.2025).

³⁵ Китай не вводил односторонних санкций против КНДР, однако состоит в Совете Безопасности ООН.

По данным за 2023 г., ECI Северной Кореи составил $-1,30^{36}$, а LPI по данной стране не рассчитывается, поскольку возникает нехватка данных. Таким образом, параметр «способность к адаптации» оценивается в четыре балла.

«С 2006 по 2017 год было принято десять резолюций Совбеза ООН, вводящих санкции в отношении Северной Кореи за развитие ею своей ракетно-ядерной программы»³⁷, такая частота свидетельствует об активном санкционном давлении и оценивается в три балла.

Итоговые баллы, усредненные с экспертными оценками, представлены в таблице 5. Таким образом, результативность санкций оценивается в 67%. КНДР – еще один пример, когда потенциально санкции должны были дать серьезный эффект, однако повлияли

³⁶ North Korea // OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/country/prk> (дата обращения: 22.09.2025).

³⁷ Черненко Е. Санкциям против КНДР предложено установить срок годности // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6595071> (дата обращения: 22.09.2025).

на всё (экономика, социальная сфера и др.), кроме действий правящей элиты и политики существующего режима.

Несмотря на то что санкции против России имеют максимальные баллы по параметрам «динамичность санкционного режима» и «отношения до санкций», итоговая результативность оказалась одной из самых низких среди рассматриваемых стран. Причина кроется в высокой резистентности российской экономики: оценка «экономический ущерб» была наименьшей среди рассмотренных стран, что привело к меньшей результативности санкций. Также Россия продемонстрировала высокие показатели резильентности (адаптивности), кроме того, вследствие ее значимости на мировой арене санкции против нашей страны имели обратный эффект: привели к высоким издержкам в странах – инициаторах санкций. На рисунке 3 представлена графическая интерпретация полученных баллов.

Несмотря на то что для антироссийских санкций характерен один из наиболее низ-

Таблица 5. Итоговые значения оценки результативности санкций в отношении выбранных стран
Table 5. Final values of the assessment of sanctions effectiveness for selected countries

Переменная <i>Variable</i>	Россия <i>Russia</i>	Венесуэла <i>Venezuela</i>	Куба <i>Cuba</i>	КНДР <i>North Korea</i>	Иран <i>Iran</i>
Политический ущерб	1	2	1	1	3
Экономический ущерб	2	4	3	3	4
Издержки для инициатора	3	4	4	4	3
Характер цели	1	1	1	3	2
Отношения до санкций	4	4	4	2	1
Тип режима	1	1	1	1	1
Способность цели к адаптации	3	4	4	4	3
Динамичность санкционного режима	4	3	2	3	3
Многосторонность	3	3	1	4	3
ИТОГО	22	25	21	24	23
Потенциальная результативность	0,61	0,70	0,58	0,67	0,64

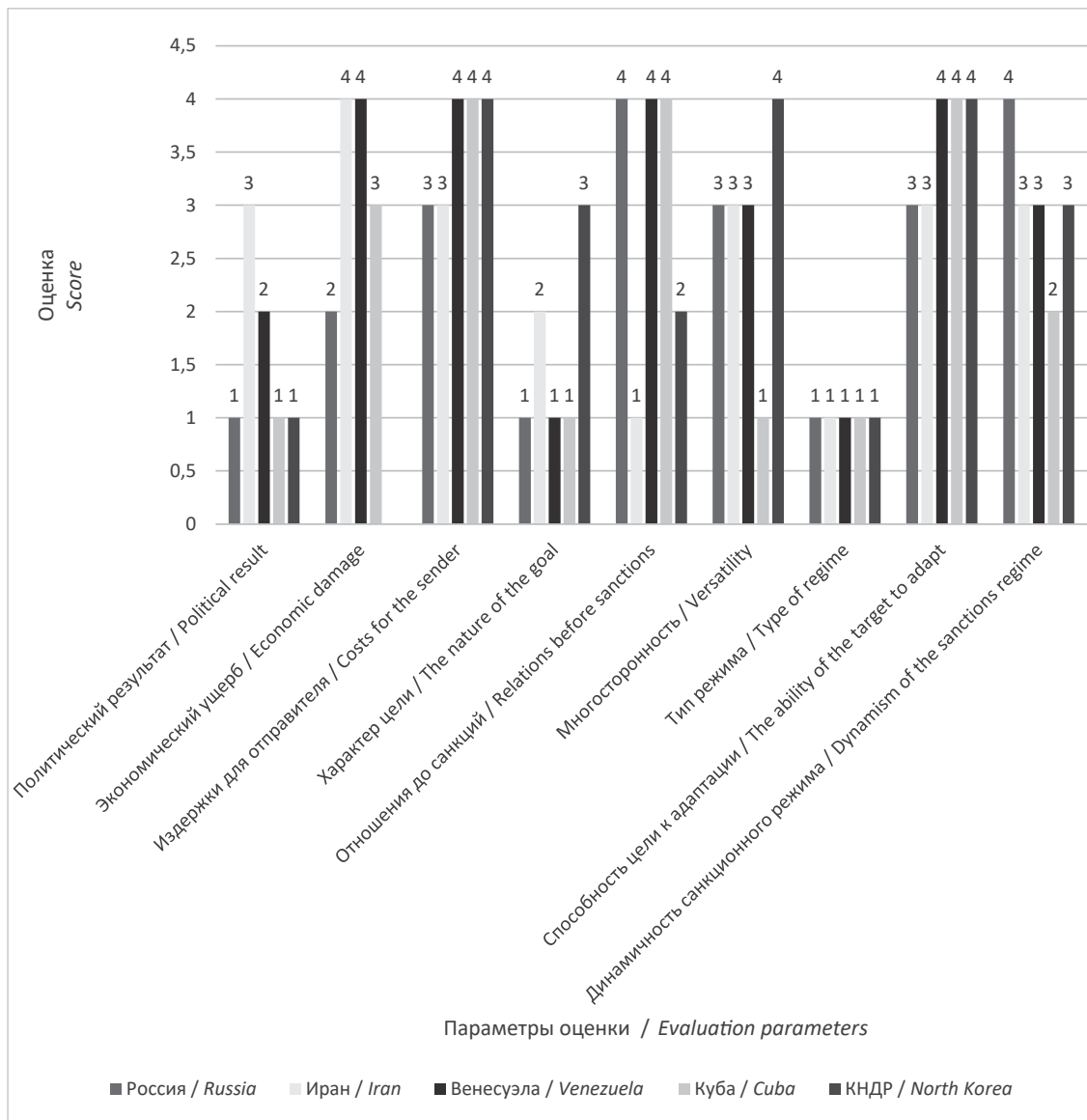


Рис. 3. Сравнение оценок санкционных режимов по странам
 Fig. 3. Comparison of sanctions regimes assessments across countries

ких показателей результативности, уровень 61% всё же является значительным, а также свидетельствует о том, что в долгосрочной перспективе возможно возникновение системных рисков и негативных тенденций. По совокупности факторов и проведенному сравнительному анализу стоит отметить,

что длительное воздействие санкций приводит к огромным экономическим потерям, однако с политической точки зрения не всегда дает какие-либо значимые результаты, что доказывают рассмотренные случаи применения санкций. Важно отметить, что в методике не учтена структура экономики,

ее размер, степень критической важности экспортных товаров и ряд других факторов, что будет учтено в последующих исследованиях.

Заключение

Приведенные экспертные мнения относительно последствий санкционной политики Запада в отношении России представляют собой две диаметрально противоположные точки зрения. Опираясь одними и теми же данными, исследователи делают различные выводы относительно результативности санкций. Приведенная в статье методика оценки результативности действия санкций позволяет количественно оценить потенциальную результативность внедрения санкций. Полученная оценка свидетельствует о потенциально серьезном воздействии санкций на экономику России. Данная оценка может характеризовать серьезный уровень последствий санкционной политики в долгосрочной перспективе.

Использованная в статье проверка релеванности методологии на опыте других стран показала, что наибольшую потенциальную результативность имеют санкции в отношении Венесуэлы, поскольку они вызвали глубочайший экономический кризис в стране. Для России характерен средний уровень показателя потенциальной результативности санкций, что вновь свидетельствует о необходимости долгосрочного стратегического планирования противодействия санкциям.

Список литературы

1. *Аносова Л.А.* Экономические реформы в современной северокорейской экономике // Экономика и управление. 2018. №6 (152). С. 4–8. EDN: UWAUFA.
2. *Белькевич А.А.* Исследование мирового опыта применения экономических санкций во внешней политике // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 1-1. С. 280–290. EDN: VWBYH.
3. *Буклемишев О.В.* Финансовые санкции и будущее глобализации // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. №3 (55). С. 207–212. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-55-3-12.
4. *Бывшев В.А.* Моделирование адаптации национальной экономики к санкциям западных стран. М. : Прометей, 2023. 104 с.

Однако стоит отметить, что данное исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, некоторые показатели оцениваются с помощью индексов, которые могут искажать реальную ситуацию: индексы, рассчитанные исследовательскими центрами стран – инициаторов санкций, могут заведомо занижать показатели страны – объекта санкций. Во-вторых, использование опросных данных, таких как уровень одобрения действий власти, также может не отражать реальную позицию населения. Однако на текущий момент использование иных метрик для оценки различных характеристик является затруднительным. Релевантность методики проверена на других странах, в отношении которых используются санкции, при этом использование системы категориальной оценки показателей затруднительно при отсутствии релевантных данных. Именно для решения описанных проблем был проведен опрос экспертного сообщества, который подтвердил обоснованность присвоения рейтинговой оценки.

Данное исследование подчеркивает важность объективной оценки действительного влияния санкций на экономику стран-целей. Категориальная оценка переменных позволяет определить комплексный уровень воздействия нескольких факторов влияния, а не сосредотачиваться на динамике одного конкретно взятого показателя. Данный подход может быть расширен путем включения иных переменных, влияющих на результативность санкций, а также эконометрической доказательности значимости выбранных показателей.

5. Григорян Г.Р. Результативность применения экономических санкций против режима апартеида в ЮАР // Ученые записки Института Африки РАН. 2020. № 1. С. 48–58. DOI: 10.31132/2412-5717-2020-50-1-48-58.
6. Гурков И.Б., Филинов Н.Б., Саидов З.Б. Промышленные революции и эволюция экономических санкций // Экономическая наука современной России. 2025. Т. 28. № 2. С. 5–13. DOI: 10.33293/1609-1442-2025-28(2)-5-13.
7. Дегтярев К.Ю. Снижение эффективности санкций: анализ влияния санкционных ограничений 2022–2024 гг. // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 27–36. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-108-2025-27-36.
8. Демаре А. Обратный эффект санкций. Как санкции меняют мир не в интересах США. М. : Азбука-Бизнес, 2024. 320 с.
9. Демидов К.Б. Иран: действенны ли санкции? // Социальные и гуманитарные науки Отечественная и зарубежная литература. Серия 9: Востоковедение и африканистика. 2021. № 3. С. 38–47. DOI: 10.31249/RVA/2021.03.04.
10. Звонова Е.А. Эволюция экономической политики Республики Куба в условиях международных санкций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13. № 7 (352). С. 1378–1392. DOI: 10.24891/ni.13.7.1378.
11. Кавешников Н.Ю. Реакция Евросоюза на энергетический кризис 2022 г.: аналитическая записка № 42. М. : Российский совет по международным делам, 2022. 7 с.
12. Казанцев С.В. Антироссийские санкции. Оценка ущерба: монография. М. : Инфра-М, 2022. 201 с. DOI: 10.12737/1843092.
13. Киселева В.И. Проблема источников статистической информации об экономике КНДР // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2025. Т. 18. № 1. С. 146–162. DOI: 10.31249/kgt/2025.01.09.
14. Кнобель А.Ю., Багдасарян К.М., Лощенкова А.Н., Прока К.А. Санкции: всерьез и надолго: монография. М. : Дело, 2019. 80 с. EDN: BIZNHK.
15. Корольков В.Е., Смирнова И.А., Ерофеева Т.А. Политика санкций как инструмент современных международных отношений: монография. М. : Прометей, 2022. 302 с. EDN: URCFEQ.
16. Мастепанов А., Сумин А., Чигарев Б. Венесуэла под сводом санкций: разрушенная, но не сломленная // Энергетическая политика. 2022. № 9 (175). С. 78–87. DOI: 10.46920/2409-5516_2022_9175_78.
17. 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.
18. Полтерович В.М. Догоняющее развитие в условиях санкций: стратегия позитивного сотрудничества // Terra Economicus. 2023. Т. 21. № 3. С. 6–16. DOI: 10.18522/2073-6606-2023-21-3-6-16.
19. Приходько К.С. Трансформация производственной сферы Российской Федерации в условиях неопределенности под воздействием внешнеэкономических факторов // Вестник Академии знаний. 2025. № 4 (69). С. 426–431. EDN: JRWBVH.
20. Салькина А.Р., Драницына Е.Г., Кузнецова Т.Е., Ширинкина Е.В. Анализ геополитического влияния на экспортную политику Российского угля // Уголь. 2025. № 9. С. 67–71. DOI: 10.18796/0041-5790-2025-9-67-71.
21. Сидоров А.А. Россия как экспортер машин и оборудования // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 6. С. 57–69. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-6-57-69.
22. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Россия в условиях санкций: пределы адаптации // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 6. С. 52–67. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_6_52_67.
23. Солдатенкова О.И. Оценка эффективности санкционного воздействия на Российскую Федерацию: методический аспект // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 10. С. 39–50. DOI: 10.24412/2072-8042-2023-10-39-50.

24. Толорая Г.Д., Коргун И.А., Горбачева В.О. Санкции в отношении КНДР: анализ последствий и уроки: научный доклад. М. : Институт экономики РАН, 2020. 46 с. EDN: DRIRDB.
25. Улугова Х.Ш. Трамп и «Кубинское наследие» Обамы // Вестник МГИМО-Университета. 2017. №2 (53). С. 195–207. DOI: 10.24833/2071-8160-2017-2-53-195-207.
26. Ушкалова Д.И. Антироссийские санкции и экспорт России в 2022 г.: риски и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. №6. С. 34–51. DOI: 10.52180/2073-6487_2022_6_34_51.
27. Федотова М.А., Погодина Т.В., Карпова С.В. Оценка тенденций и перспектив развития экономики России в условиях санкционного давления // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29. №1. С. 6–19. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-6-19.
28. Askari, H. G., Forrer, J., Teegen, H., & Yang, J. (2003). *Economic Sanctions: Examining Their Philosophy and Efficacy*. Praeger Publ.
29. Biersteker, Th., & van Bergijk, P. A. G. (2015). How and When Do Sanctions Work? (pp. 23–38). In: Dreyer, I., Luengo-Cabrera, J. (eds.) *The Evidence. On Target? European Union Sanctions as Security Policy Tools*. European Union, Institute for Security Studies. <https://doi.org/10.2815/710375>
30. Drezner, D. W. (1999). *The Sanctions Paradox: Economic Statecraft and International Relations*. 1st ed. Cambridge University Press.
31. Drezner, D. W. (2003). The Hidden Hand of Economic Coercion. *International Organization*, 57(3), 643–659. <https://doi.org/10.1017/S0020818303573052>
32. Floudas, D. A. (2022). Oft Expectation Fails: The Ineffectiveness of Sanctions Against Russia. *Dismal Scientist. The Marshall Society Magazine*, 6.
33. Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. (2009). *Economic Sanctions Reconsidered*. 3rd ed., rev. and updated. Peterson Institute for International Economics.
34. Kim, L., & Lee, J. Ch. (2019). Sanctions for Nuclear Inhibition: Comparing Sanctions' Conditions between Iran and North Korea. *Asian Perspective*, 43(1), 95–122. <https://doi.org/10.1353/apr.2019.0003>
35. Osipov, V. (2022). Political Economy of Sanctions (pp. 197–211). In: Bulatov, A., Pak, E. (eds.) *Handbook of Eurasian Political Economy*. Aspect Press.

Сведения об авторах

Осипов Владимир Сергеевич, ORCID 0000-0002-8237-1053, SPIN 9357-6409, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, МГУ имени М. В. Ломоносова; заведующий кафедрой зарубежного регионоведения и международного сотрудничества, Институт государственной службы и управления РАНХиГС, Москва, Россия, vs.ossipov@spa.msu.ru

Коршиков Андрей Станиславович, ORCID 0009-0004-1303-2957, SPIN 4977-8233, магистрант, кафедра мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, androrschikov@yandex.ru

Конфликт интересов

Осипов Владимир Сергеевич является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 15.12.2025, рассмотрена 08.02.2026, принята 06.03.2026

References

1. Anosova, L. A. (2018). Economic Reforms in the Modern North Korean Economy. *Economics and Management*, 6, 4–8. <https://elibrary.ru/uwaufa>
2. Belkevich, A. A. (2016). Study of World Experience of Applying Economic Sanctions in Foreign Policy. *Izvestiya Tula State University*, 1-1, 280–290. <https://elibrary.ru/vwobyh>

3. Buklemishev, O. V. (2022). Financial Sanctions and Future of Globalization. *Journal of the New Economic Association*, 3(55), 207–212. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2022-55-3-12>
4. Byyshev, V. A. (2023). *Modelirovanie adaptatsii nacional'noy ekonomiki k sanktsiyam zapadnykh stran* [Modeling the Adaptation of the National Economy to Western Sanctions]. Prometey Publ.
5. Grigoryan, G. R. (2020). The Effectiveness of Economic Sanctions Implementation against the Apartheid Regime in South Africa. *Journal of the Institute for African Studies*, 1, 48–58. <https://doi.org/10.31132/2412-5717-2020-50-1-48-58>
6. Gurkov, I. B., Filinov, N. B., & Saidov, Z. B. (2025). Industrial Revolutions and the Evolution of Economic Sanctions. *Economics of Contemporary Russia*, 28(2), 5–13. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(2\)-5-13](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(2)-5-13)
7. Degtyarev, K. Yu. (2025). Reducing the Effectiveness of Sanctions: Analysis of the Sanctions Impact (2022–2024). *Public Administration. E-journal (Russia)*, 108, 27–36. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-27-36>
8. Demarais, A. (2024). *Obratnyy effekt sanktsiy. Kak sanktsii menyayut mir ne v interesakh SShA* [The Reverse Effect of Sanctions. How Sanctions Change the World Not in the Interests of the USA]. Azbuka-Biznes Publ.
9. Demidov, K. B. (2021). Iran: Are Sanctions Effective? *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 9: Oriental and African Studies*, 3, 38–47. <https://doi.org/10.31249/RVA/2021.03.04>
10. Zvonova, E. A. (2017). The Evolution of Economic Policy of the Republic of Cuba under International Sanctions. *National Interests: Priorities and Security*, 13(7), 1378–1392. <https://doi.org/10.24891/Ni.13.7.1378>
11. Kaveshnikov, N. Yu. (2022). *Reakciya Evrosoyuza na energeticheskij krizis 2022 g.: analiticheskaya zapiska № 42* [The EU's Response to the 2022 Energy Crisis: An Analytical Note 42]. Russian International Affairs Council.
12. Kazantsev, S. V. (2022). Anti-Russian Sanctions. Damage Assessment: monograph. *Infra-M Publ.* <https://doi.org/10.12737/1843092>
13. Kiseleva, V. I. (2025). The Problem of Economic Data Sources on the DPRK. *Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, 18(1), 146–162. <https://doi.org/10.31249/kgt/2025.01.09>
14. Knobel, A. Yu., Bagdasaryan, K. M., Loschenkova, A. N., & Proka, K. A. (2019). *Sanktsii: vser'ez i nadolgo: monografiya* [Sanctions: Seriously and for a Long Time: Monograph]. Delo Publ. <https://elibrary.ru/biznhk>
15. Korolkov, V. E., Smirnova, I. A., & Erofeeva, T. A. (2022). *Politika sankcij kak instrument sovremennykh mezhdunarodnykh otnoshenij: monografiya* [Sanctions Policy as an Instrument of Modern International Relations: monograph]. Prometey Publ. <https://elibrary.ru/urcfeq>
16. Masterpanov, A., Sumin, A., & Chigarev, B. (2022). Venezuela under Sanctions: Destroyed but not Broken. *Energeticheskaya politika*, 9, 78–87. https://doi.org/10.46920/2409-5516_2022_9175_78
17. Osipov, V. S. (2024). Theoretical Foundations of Sanctions Policy. *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*, 4, 51–69. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-51-69>
18. Polterovich, V. M. (2023). Catching-Up Development under Sanctions: The Strategy of Positive Collaboration. *Terra Economicus*, 21(3), 6–16. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-3-6-16>
19. Prikhodko, K. S. (2025). Transformation of the Russian Federation's Manufacturing Sector in Conditions of Uncertainty under the Influence of External Economic Factors. *Vestnik Akademii znaniy*, 4, 426–431. <https://elibrary.ru/jrwbjnh>
20. Sal'kina, A. R., Dranitsyna, E. G., Kuznetsova, T. E., & Shirinkina, E. V. (2025). Analysis of the Geopolitical Impact on the Export Policy of Russian Coal. *Ugol'*, 9, 67–71. <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2025-9-67-71>
21. Sidorov, A. A. (2023). Russia as an Exporter of Machinery and Equipment. *Russian Foreign Economic Journal*, 6, 57–69. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2023-6-57-69>

22. Smorodinskaya, N. V., & Katukov, D. D. (2022). Russia under Sanctions: Limits of Adaptation. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 6, 52–67. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_52_67
23. Soldatenkova, O. I. (2023). Performance Evaluation of the Sanctions against Russia: Methodological Aspect. *Russian Foreign Economic Journal*, 10, 39–50. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2023-10-39-50>
24. Toloraya, G. D., Korgun, I. A., & Gorbacheva, V. O. (2020). *Sankcii v otnoshenii KNDR: analiz posledstviy i uroki: nauchnyy доклад* [Sanctions against the DPRK: Analysis of Consequences and Lessons: A Research Report]. Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. <https://elibrary.ru/drirdb>
25. Ulugova, Kh. Sh. (2017). Trump and Obama's "Cuban Legacy". *MGIMO Review of International Relations*, 2, 195–207. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2017-2-53-195-207>
26. Ushkalova, D. I. (2022). Anti-Russian Sanctions and Russia's Exports in 2022: Risks and Prospects. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 6, 34–51. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_6_34_51
27. Fedotova, M. A., Pogodina, T. V., & Karpova, S. V. (2025). Assessment of Trends and Prospects for the Development of the Russian Economy in the Context of Sanctions Pressure. *Finance: Theory and Practice*, 29(1), 6–19. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2025-29-1-6-19>
28. Askari, H. G., Forrer, J., Teegen, H., & Yang, J. (2003). *Economic Sanctions: Examining Their Philosophy and Efficacy*. Praeger Publ.
29. Biersteker, Th., & van Bergijk, P. A. G. (2015). How and When Do Sanctions Work? (pp. 23–38). In: Dreyer, I., Luengo-Cabrera, J. (eds.) *The Evidence. On Target? European Union Sanctions as Security Policy Tools*. European Union, Institute for Security Studies. <https://doi.org/10.2815/710375>
30. Drezner, D. W. (1999). *The Sanctions Paradox: Economic Statecraft and International Relations*. 1st ed. Cambridge University Press.
31. Drezner, D. W. (2003). The Hidden Hand of Economic Coercion. *International Organization*, 57(3), 643–659. <https://doi.org/10.1017/S0020818303573052>
32. Floudas, D. A. (2022). Oft Expectation Fails: The Ineffectiveness of Sanctions Against Russia. *Dismal Scientist. The Marshall Society Magazine*, 6.
33. Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. (2009). *Economic Sanctions Reconsidered*. 3rd ed., rev. and updated. Peterson Institute for International Economics.
34. Kim, L., & Lee, J. Ch. (2019). Sanctions for Nuclear Inhibition: Comparing Sanctions' Conditions between Iran and North Korea. *Asian Perspective*, 43(1), 95–122. <https://doi.org/10.1353/apr.2019.0003>
35. Osipov, V. (2022). Political Economy of Sanctions (pp. 197–211). In: Bulatov, A., Pak, E. (eds.) *Handbook of Eurasian Political Economy*. Aspect Press.

About the authors

Vladimir S. Osipov, ORCID 0000-0002-8237-1053, SPIN 9357-6409, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and Management of Foreign Economic Activity Department, Lomonosov Moscow State University; Head of Foreign Regional Studies and International Cooperation Department, Institute of Public Administration and Management RANEPa, Moscow, Russia, vs.ossipov@spa.msu.ru

Andrey S. Korshikov, ORCID 0009-0004-1303-2957, SPIN 4977-8233, Master's Student, World Economy and Management of Foreign Economic Activity Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, andrkorshikov@yandex.ru

Conflict of interest

Vladimir S. Osipov is a member of the editorial board of the journal.

Received 15.12.2025, reviewed 08.02.2026, accepted 06.03.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-34-52
EDN: EIFKWG

ГРНТИ 06.03.15
БАК 5.2.1
УДК 378.1

Предпринимательство как профессия: институциональные ограничения и образовательные разрывы

В. В. Побирченко¹, Е. А. Шутаева^{1*}

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

*shutaeva2003@mail.ru

Аннотация. В статье предпринимательство рассматривается как объект институционального и экономического анализа с акцентом на проблему его профессионализации в условиях современной российской экономики. Обосновывается, что при высокой социально-экономической значимости предпринимательства и его признании в качестве одного из факторов экономического роста и конкурентного развития сохраняется институциональная неопределенность его профессионального статуса. Данное обстоятельство ограничивает возможности системного воспроизводства предпринимательского слоя и снижает эффективность предпринимательского образования как инструмента формирования конкурентоспособного человеческого капитала. На основе анализа теоретических подходов к исследованию предпринимательства, российских образовательных практик и зарубежных моделей подготовки предпринимателей выявляются ключевые институциональные и образовательные разрывы, препятствующие формированию предпринимательства как устойчивой профессиональной деятельности. Показано, что фрагментарность образовательных программ, отсутствие институционально закрепленного профессионального стандарта предпринимательства, несогласованность экономической и образовательной политики приводят к размыванию профессиональной идентичности предпринимателя, ограничивают формирование долгосрочных конкурентных преимуществ на уровне отраслей и рынков. Делается вывод, что профессионализация предпринимательства и согласование образовательных механизмов с институциональными условиями его воспроизводства выступают важным направлением повышения конкурентоспособности национальной экономики, развития предпринимательского человеческого капитала и формирования условий для устойчивого обновления предпринимательской среды.

Ключевые слова: экономическое развитие, предпринимательство, предпринимательский человеческий капитал, профессиональная предпринимательская деятельность, предпринимательские компетенции, предпринимательские функции, предпринимательское образование, институциональные ограничения, образовательные разрывы

Для цитирования: Побирченко В. В., Шутаева Е. А. Предпринимательство как профессия: институциональные ограничения и образовательные разрывы // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. №1. С. 34–52. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-34-52.

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).

© Побирченко В. В.,
Шутаева Е. А., 2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-34-52

Entrepreneurship as a Profession: Institutional Constraints and Educational Gaps

V. Pobirchenko¹, E. Shutaieva^{1*}

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

**shutaeva2003@mail.ru*

Abstract. This article examines entrepreneurship as an object of institutional and economic analysis, focusing on the problem of its professionalization in the contemporary Russian economy. It is argued that despite the high socioeconomic significance of entrepreneurship and its recognition as a factor in economic growth and competitive development, institutional uncertainty regarding its professional status remains. This circumstance limits the potential for the systematic reproduction of the entrepreneurial stratum and reduces the effectiveness of entrepreneurial education as a tool for developing competitive human capital. The study employs methods of institutional analysis, comparative analysis, and the synthesis of theoretical and empirical materials. Based on an analysis of theoretical approaches to entrepreneurship research, Russian educational practices, and international entrepreneurship training models, key institutional and educational gaps hindering the development of entrepreneurship as a sustainable professional activity are identified. It is shown that fragmented educational programs, the lack of an institutionally enshrined professional standard for entrepreneurship, and the inconsistency of economic and educational policies lead to the erosion of the entrepreneur's professional identity and limit the development of long-term competitive advantages at the industry and market levels. It is concluded that the professionalization of entrepreneurship and the alignment of educational mechanisms with the institutional conditions for its reproduction are an important area for increasing the competitiveness of the national economy, developing entrepreneurial human capital and creating conditions for sustainable renewal of the entrepreneurial environment.

Keywords: economic development, entrepreneurship, entrepreneurial human capital, professional entrepreneurial activity, entrepreneurial competencies, entrepreneurial functions, entrepreneurial education, institutional constraints, educational gaps

For citation: Pobirchenko, V., & Shutaieva, E. (2026). Entrepreneurship as a Profession: Institutional Constraints and Educational Gaps. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-34-52>

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).

© Pobirchenko V.,
Shutaieva E., 2026.

Введение

Предпринимательская деятельность представляет собой специфическую форму управленческой деятельности, основанную на реализации функций планирования, организации, мотивации, координации и контроля в условиях повышенной неопределенности и риска. Особенности деловой среды, уровень развития инфраструктуры поддержки предпринимательства, система подготовки управленческих кадров оказывают непосредственное влияние на формирование предпринимательских компетенций, качество управленческих решений и устойчивость развития организаций.

Предпринимательство в современной экономике рассматривается как один из ключевых факторов социально-экономического развития, обеспечивающий создание рабочих мест, рост доходов населения, структурную диверсификацию экономики и повышение ее адаптивности к изменениям внешней среды. В экономической теории предпринимательство связывается с процессами поиска и реализации новых возможностей, перераспределения ресурсов и формирования инновационных организационных форм, что позволяет рассматривать его не только как источник экономической динамики, но и как механизм институционального обновления хозяйственных систем [21, 35]. В условиях усложнения экономических процессов и усиления конкуренции предпринимательская деятельность приобретает системное значение, выходя за рамки индивидуальной хозяйственной инициативы.

В Российской Федерации развитие предпринимательства последовательно обозначается в качестве приоритетного направления государственной социально-экономической политики. Вместе с тем, как отмечают отечественные исследователи [8, 16], при высокой декларативной значимости предпринимательства сохраняется институциональная неопределенность в отношении его места в систе-

ме социально-экономических институтов, что снижает результативность реализуемых мер поддержки.

Существенным фактором институциональной несформированности предпринимательства в России является исторически сложившееся отношение к данной сфере деятельности. На протяжении значительной части XX века предпринимательство в отечественном общественном и правовом сознании рассматривалось преимущественно в негативном ключе и не воспринималось как социально значимая и профессионально уважаемая деятельность. Несмотря на произошедшие в последние десятилетия мировоззренческие сдвиги и постепенное улучшение общественного восприятия предпринимательства, данные установки продолжают оказывать влияние на формирование предпринимательской мотивации и институциональное оформление предпринимательства в системе образования и труда. Без целенаправленного формирования системы предпринимательского образования и закрепления предпринимательства как профессиональной деятельности преодоление указанных ограничений носит фрагментарный характер.

Сохраняется и проблема профессиональной идентификации предпринимательства. Так, например, Ю. Б. Рубин [17] отмечает, что предпринимательство обладает собственным функциональным содержанием, отличным от наемного труда и управленческой деятельности, однако в институциональном поле не закреплено как профессия, что приводит к размыванию профессиональных границ и затрудняет формирование устойчивых механизмов его воспроизводства. Аналогичные выводы содержатся в работах, посвященных анализу предпринимательского образования [6, 8, 13, 16, 21], где подчеркивается отсутствие формализованных квалификационных требований и профессионального стандарта предпринимательства. В этой связи особую значимость приобретает роль системы образования как ключевого механизма воспроизводства

предпринимательского человеческого капитала.

Отечественные исследования показывают, что подготовка предпринимателей в Российской Федерации осуществляется преимущественно фрагментарно – в рамках отдельных дисциплин, модулей и программ дополнительного образования, не объединенных в единую образовательную траекторию [6, 13]. Образовательные практики ориентированы главным образом на формирование отдельных предпринимательских компетенций или развитие предприимчивости как универсального качества личности, что не обеспечивает подготовки предпринимателя как профессионального субъекта экономической деятельности [7, 11].

Обзор литературы

Анализ отечественных и зарубежных источников позволяет сделать вывод о достаточно высокой степени разработанности теоретических аспектов предпринимательства как экономического явления [23] и роли предпринимательства в экономическом росте и развитии человеческого капитала [20, 24, 33, 35]. В то же время в научной литературе недостаточно систематизированы вопросы институционального оформления предпринимательства как профессии и согласования образовательных практик с задачами воспроизводства предпринимательского слоя. Зарубежные исследования и нормативно-методические документы демонстрируют более высокий уровень институциональной проработки предпринимательства как объекта образования и экономической политики [32, 34], однако возможности адаптации данных подходов к российским условиям требуют дополнительного анализа.

Таким образом, несмотря на значительное количество исследований, посвященных предпринимательству и предпринимательскому образованию, сохраняется научный разрыв в осмыслении предприниматель-

ства как профессии и в анализе институциональных и образовательных ограничений его профессионализации. Это определяет актуальность настоящего исследования, направленного на выявление образовательных разрывов и институциональных противоречий, препятствующих формированию устойчивой системы подготовки предпринимателей в Российской Федерации на основе сопоставления отечественного и зарубежного опыта.

В рамках исследования решаются следующие научные задачи:

- проанализировать предпринимательство как объект институционального и экономического анализа;
- выявить последствия институциональной неопределенности профессионального статуса предпринимательства для воспроизводства предпринимательского человеческого капитала;
- определить ключевые образовательные разрывы в системе подготовки предпринимателей в Российской Федерации;
- сопоставить российские и зарубежные модели институционализации предпринимательства;
- обосновать роль согласованности образовательных и экономических институтов в формировании устойчивой предпринимательской деятельности.

Предпринимательство как объект институционального и экономического анализа

В современной экономической теории предпринимательство рассматривается как самостоятельный источник экономической динамики, обеспечивающий перераспределение ресурсов, формирование новых рынков и внедрение инноваций. Классические и современные исследования подчеркивают, что предпринимательская деятельность принципиально отличается как от наемного труда, так и от управленческой функции, поскольку

связана с принятием решений в условиях неопределенности, самостоятельным целеполаганием и персональной ответственностью за результаты хозяйственной деятельности [16, 39]. В этом контексте предпринимательство выступает не просто формой экономического поведения, а особым видом профессиональной деятельности, обладающим специфическим функциональным содержанием.

С институциональной точки зрения предпринимательство представляет собой совокупность устойчивых норм, правил и практик, определяющих способы осуществления хозяйственной инициативы и взаимодействия экономических агентов. Предпринимательство формирует собственное функциональное пространство, включающее поиск возможностей, комбинирование ресурсов и организацию новых форм экономической деятельности. Тем самым предприниматель выступает не только как участник рынка, но и как активный агент институциональных изменений, влияющий на структуру и конфигурацию экономической системы.

Экономическая значимость предпринимательства проявляется в его способности обеспечивать адаптивность и устойчивость социально-экономических систем. Эмпирические исследования показывают, что развитие предпринимательского сектора способствует росту занятости, диверсификации экономики и повышению ее устойчивости к внешним шокам [33]. В условиях структурных трансформаций и нестабильной макроэкономической среды именно предпринимательские структуры демонстрируют более высокую гибкость и способность к быстрому реагированию на изменения рыночной конъюнктуры [35].

Несмотря на признание предпринимательства в качестве ключевого фактора экономического развития, в институциональном поле сохраняется неопределенность в отношении его профессионального статуса. В российских исследованиях неоднократно подчеркивается, что предпринимательство не закреплено в си-

стеме профессий и профессиональных стандартов, что затрудняет формирование единых требований к квалификации предпринимателя и механизмов его подготовки [16, 17, 21]. В результате предприниматель в экономической системе одновременно трактуется как форма занятости, тип экономического поведения и носитель индивидуальной инициативы, что приводит к размыванию профессиональной идентичности.

Отсутствие институционально закрепленного статуса предпринимательства имеет прямые экономические последствия. Неопределенность профессиональных границ предпринимательства препятствует формированию устойчивых образовательных и квалификационных траекторий, необходимых для воспроизводства предпринимательского слоя [21]. Аналогичные выводы содержатся в работах, посвященных анализу российской системы предпринимательского образования [6, 13], где подчеркивается фрагментарность подготовки и отсутствие целостной модели формирования предпринимательских кадров.

С позиции теории человеческого капитала предпринимательство требует специфического набора знаний, умений и навыков, отличающихся от компетенций наемных работников и управленцев. Исследователи отмечают, что предпринимательская деятельность предполагает способность к самостоятельному принятию решений, оценке рисков, поиску и мобилизации ресурсов, а также к выстраиванию устойчивых экономических связей [7, 24]. Формирование данных характеристик невозможно без институционально оформленных механизмов подготовки, ориентированных на воспроизводство предпринимательства как профессиональной деятельности, а не как разового поведенческого акта.

В научной литературе также подчеркивается необходимость разграничения понятий «предпринимательская активность» и «предпринимательство как профессия».

Предпринимательская активность может носить эпизодический характер и не предполагает устойчивой профессиональной идентичности, тогда как предпринимательство как профессия характеризуется повторяемостью функций, устойчивостью экономических ролей и наличием институционально закрепленных требований к подготовке и квалификации [11, 16]. Игнорирование данного различия приводит к смешению аналитических уровней и снижает точность экономического анализа.

Таким образом, институциональный анализ предпринимательства выявляет устойчивое противоречие между его признанной ролью в экономическом развитии и степенью формализации в системе социально-экономических институтов. С одной стороны, предпринимательство рассматривается как стратегический ресурс роста, занятости и инноваций. С другой стороны, отсутствие его профессионализации ограничивает возможности системного воспроизводства предпринимательского капитала и снижает эффективность образовательных и экономических механизмов поддержки [8, 13]. Указанное противоречие формирует основу для анализа образовательных разрывов в подготовке предпринимателей, что требует обращения к российской практике предпринимательского образования и зарубежному опыту институционализации данной сферы. Развитие предпринимательства как фактора экономического роста возможно лишь при наличии институциональной среды, в которой университеты выступают ключевыми агентами формирования предпринимательской культуры и поддержки инновационной активности [15].

В отличие от работ, ориентированных преимущественно на диагностику состояния предпринимательского образования, в настоящем исследовании акцент смещается на анализ институциональных последствий отсутствия профессионализации предпринимательства.

Образовательные практики подготовки предпринимателей в Российской Федерации

В российской системе образования подготовка предпринимателей формируется в условиях отсутствия институционально закреплённого статуса предпринимательства как профессии, что предопределяет фрагментарный характер образовательных практик. Предпринимательская подготовка не представлена в виде самостоятельной профессиональной траектории и реализуется преимущественно в рамках отдельных дисциплин, образовательных модулей, факультативных курсов и программ дополнительного профессионального образования [6, 38]. Такая модель не обеспечивает системного воспроизводства предпринимательства как устойчивой формы профессиональной деятельности.

Анализ отечественных исследований показывает, что предпринимательское образование в России развивается преимущественно по компетентностному принципу, ориентированному на формирование отдельных навыков и установок, связанных с ведением бизнеса, инновационной активностью и деловой инициативой [7, 21]. При этом отсутствует единое понимание структуры предпринимательских компетенций, их иерархии и связи с профессиональными функциями предпринимателя, что затрудняет разработку согласованных образовательных программ [28]. Кроме того, как отмечают И. В. Артюхова и В. В. Побирченко [1], компетенция в образовательном процессе выступает нормативным требованием к результатам подготовки, тогда как компетентность представляет собой интегральное личностное качество, формирующееся в процессе осознанной и самостоятельной деятельности обучающегося. Это означает, что развитие профессиональной готовности невозможно свести исключительно к формированию заданного набора компетенций.

В ряде работ подчеркивается, что существующие образовательные программы ори-

ентированы преимущественно на развитие «предпринимательского мышления», или «предприимчивости», как универсального качества личности, примененного в различных сферах деятельности [11, 12]. Несмотря на безусловную значимость данного подхода, он не предполагает подготовки предпринимателя как самостоятельного экономического субъекта, способного к систематическому осуществлению предпринимательской деятельности и принятию ответственности за ее результаты. В результате предпринимательство в образовательной практике подменяется более широкой категорией активности, не имеющей четких профессиональных границ.

Ограниченность существующих образовательных практик усиливается доминированием узко трактуемого компетентностного подхода, при котором предпринимательская подготовка сводится к формированию набора отдельных навыков и моделей поведения. Как отмечают Н. В. Лясников и М. Н. Дудин [9], предпринимательские компетенции не могут быть редуцированы к совокупности знаний и умений, поскольку предпринимательская деятельность опирается на ценностные ориентиры, мотивацию, способность к адаптации и самостоятельному принятию решений в условиях неопределенности. Авторы подчеркивают, что без формирования целостной предпринимательской культуры и профессиональной идентичности компетентностный подход теряет прикладную эффективность и не обеспечивает подготовку предпринимателя как устойчивого субъекта экономической деятельности.

Существенным ограничением российской модели является отсутствие непрерывной образовательной траектории подготовки предпринимателей. Исследователи отмечают, что предпринимательское образование не выстроено как последовательная система, охватывающая различные уровни обучения от общего и среднего профессионального до высшего и дополнительного образования [13], широко распространенная в образовательных учреждениях зарубежных стран [3].

Отдельные элементы предпринимательской подготовки существуют изолированно и не образуют целостного механизма накопления и передачи предпринимательского человеческого капитала.

Ограничением отечественных образовательных практик является отсутствие внутренней контекстной согласованности учебных дисциплин, реализуемых в рамках программ предпринимательской подготовки. Как показывают исследования Ю. Б. Рубина [20], учебные курсы, включаемые в программы предпринимательства, нередко проектируются автономно, без учета специфики профессиональных функций предпринимателя и логики их взаимосвязи, что приводит к дублированию контента и снижению прикладной ценности обучения. В результате управленческие дисциплины ориентируются преимущественно на подготовку наемных менеджеров, а не предпринимателей как управляющих собственников бизнеса.

Предпринимательское образование теряет прикладную эффективность при фрагментарном включении значимых содержательных блоков в учебные программы. Так, О. В. Сагина и Ю. Л. Сагинов отмечают [22], что без сквозной интеграции ключевых ориентиров в структуру профессиональных дисциплин обучение не формирует у будущих предпринимателей целостной модели принятия экономических решений, что препятствует их профессиональному становлению.

Отсутствие профессионального стандарта предпринимательства усугубляет указанные проблемы [19]. В условиях, когда не определены трудовые функции предпринимателя, квалификационные требования и ожидаемые результаты профессиональной деятельности, образовательные организации вынуждены самостоятельно формировать содержание программ, опираясь на разрозненные методические подходы и локальные представления о предпринимательской подготовке. Это приводит к высокой вариативности программ и отсутствию сопоставимости результатов обучения (табл. 1).

Таблица 1. Институциональные характеристики предпринимательства как профессии и их отражение в системе российского образования

Table 1. Institutional characteristics of entrepreneurship as a profession and their reflection in the Russian education system

Критерий институционализации <i>Institutionalization criterion</i>	Профессии (менеджер, инженер и др.) <i>Professions (manager, engineer, etc.)</i>	Предпринимательство <i>Entrepreneurship</i>
Наличие профессионального стандарта <i>Availability of a professional standard</i>	Да <i>Yes</i>	Отсутствует / фрагментарно <i>Missing / fragmentary</i>
Формализованные трудовые функции <i>Formalized labor functions</i>	Четко определены <i>Clearly defined</i>	Не закреплены <i>Not fixed</i>
Квалификационные уровни <i>Qualification levels</i>	Определены <i>Determined</i>	Не установлены <i>Not installed</i>
Связь образования с профессией <i>The connection between education and profession</i>	Прямая <i>Direct connection</i>	Косвенная <i>Indirect connection</i>
Непрерывная образовательная траектория <i>Continuous educational trajectory</i>	Сформирована <i>Formed</i>	Отсутствует <i>Absent</i>
Профессиональная идентичность <i>Professional identity</i>	Закреплена <i>Fix</i>	Размыта <i>Blurred</i>

Эмпирическое подтверждение указанных институциональных и образовательных ограничений представлено в исследовании Э.З. Омарова [14], выполненном на основе экспертного опроса предпринимателей и преподавателей. Результаты исследования показывают, что ключевые проблемы подготовки предпринимателей в России носят не ситуативный, а стратегический и нормативный характер, что свидетельствует о несформированности профессионального подхода к предпринимательскому образованию. В качестве корневых проблем выделяются отсутствие эталонного образа предпринимателя как носителя профессиональных функций, а также неотделенность предпринимательского образования от управленческого и бизнес-образования, ориентированного преимущественно на подготовку наемных менеджеров. По мнению автора [14], именно неопределенность профессиональной идентификации предпринимательства препятствует

формированию целостных образовательных программ и воспроизводству предпринимательства как устойчивой профессиональной деятельности.

Экономические последствия такой модели проявляются в ограниченной эффективности предпринимательского образования с точки зрения воспроизводства устойчивого предпринимательского слоя. По данным отечественных исследований [8, 24, 38], значительная часть выпускников программ предпринимательской направленности не рассматривают предпринимательство как долгосрочную профессиональную стратегию, воспринимая его как временный этап или дополнительную форму занятости. Это снижает вклад образовательных институтов в формирование предпринимательского капитала и ограничивает их роль в социально-экономическом развитии регионов.

Отдельного внимания заслуживает проблема разрыва между образовательной под-

готовкой и практикой предпринимательской деятельности. Большинство программ ориентировано на передачу теоретических знаний и обобщенных представлений о бизнесе [4, 25], в то время как формирование практических навыков принятия решений, управления рисками и организации предпринимательских процессов остается недостаточно систематизированным. В результате выпускники сталкиваются с трудностями при переходе от обучения к реальной предпринимательской деятельности [38].

В то же время российские исследователи подчеркивают потенциал образовательной системы в формировании предпринимательского потенциала молодежи при условии институциональной согласованности образовательных и экономических механизмов [2, 10]. Формирование устойчивых образовательных моделей подготовки предпринимателей рассматривается как важнейший фактор повышения деловой активности, развития малого и среднего бизнеса и укрепления региональных экономик [8, 24]. Однако реализация данного потенциала требует преодоления существующих институциональных и образовательных разрывов.

Обоснование предпринимательства как полноценной профессии предполагает не только его социально-экономическое признание, но и нормативную фиксацию в системе профессиональных квалификаций. По справедливому замечанию Ю. Б. Рубина [19], профессиональный стандарт предпринимателя выступает ключевым инструментом гармонизации представлений о предпринимательском труде, поскольку позволяет формализовать цели, трудовые функции, уровни ответственности и требования к компетенциям, а также создать основу для разработки адекватных образовательных программ. Без подобной институциональной опоры предпринимательство продолжает восприниматься как вторичная или вспомогательная деятельность, что воспроизводит образовательные и кадровые разрывы.

Таким образом, анализ образовательных практик подготовки предпринимателей в Российской Федерации свидетельствует о наличии системных ограничений, обусловленных отсутствием профессионализации предпринимательства и несформированностью целостной образовательной траектории. В условиях, когда качество результатов обучения становится ключевым критерием конкурентоспособности вузов [18], фрагментарность программ, размытость целевых ориентиров и слабая связь с практикой предпринимательской деятельности снижают эффективность образовательных институтов в воспроизводстве предпринимательского капитала. Указанные особенности обуславливают необходимость обращения к зарубежному опыту институционализации предпринимательства и подготовки предпринимателей, что позволяет выявить альтернативные модели и механизмы преодоления выявленных ограничений.

Зарубежные модели институционализации предпринимательства и подготовки предпринимателей

Зарубежный опыт демонстрирует принципиально иные подходы к институционализации предпринимательства и организации его подготовки, основанные на признании предпринимательской деятельности как значимого элемента социально-экономического развития и объекта целенаправленного воспроизводства. В странах Европейского союза и ряде других развитых экономик [32, 34] предпринимательство рассматривается не только как форма хозяйственной инициативы, но и как совокупность устойчивых профессиональных функций, требующих системной образовательной поддержки.

Анализ зарубежного опыта показывает, что вовлечение университетов в развитие предпринимательства и инноваций является важным инструментом реализации национальных целей социально-экономического

развития и укрепления технологического суверенитета государства [15].

Одной из ключевых особенностей зарубежных моделей является институциональное закрепление предпринимательства либо в виде самостоятельной профессиональной траектории, либо в форме сквозной компетенции, формируемой на протяжении всей образовательной и профессиональной жизни человека. В документах Европейской комиссии предпринимательская компетенция определяется как способность преобразовывать идеи в экономически и социально значимые действия, включающая креативность, инициативность, готовность к риску и умение управлять проектами [33, 39]. Такое понимание предпринимательства позволяет интегрировать его подготовку в различные уровни образования, обеспечивая преемственность и накопительный эффект.

Существенным отличием зарубежных подходов является наличие согласованных рамок предпринимательских компетенций, используемых в образовательной практике. Европейская модель *EntreComp* формирует структурированное представление о предпринимательских знаниях, навыках и установках, распределенных по уровням сложности и связанным с конкретными видами деятельности [39]. Это создает методологическую основу для разработки образовательных программ, оценки результатов обучения и сопоставимости образовательных траекторий, что отсутствует в российской практике.

В зарубежных исследованиях предпринимательское образование рассматривается как стратегический инструмент формирования профессиональных кадров для инновационной экономики. Так, И. А. Филькевич [29, 30] подчеркивает, что современные модели подготовки предпринимателей в развитых странах ориентированы не на передачу отдельных знаний и навыков, а на формирование личности, способной самостоятельно принимать ответственные решения, прогнозировать их социально-экономические последствия и адап-

тироваться к долгосрочным технологическим и институциональным изменениям. Автор показывает, что международная практика предпринимательского образования выстраивается в виде многоуровневой системы, охватывающей школьное, вузовское и послевузовское обучение, а также инфраструктурную поддержку через бизнес-инкубаторы, кластеры и образовательные экосистемы. Данный подход подтверждает, что предпринимательство в зарубежных моделях рассматривается как устойчивая профессиональная деятельность, требующая системной и непрерывной подготовки.

Важную роль в зарубежных моделях играет практико-ориентированная организация обучения предпринимательству. Исследователи [27, 36, 37] отмечают, что эффективность предпринимательского образования возрастает при использовании активных методов обучения, включая проектную деятельность, анализ кейсов [26], симуляции и командную работу. В таких моделях образовательный процесс ориентирован не на передачу обобщенных знаний о бизнесе, а на формирование способности действовать в условиях неопределенности и принимать самостоятельные экономические решения.

Отдельного внимания заслуживает институциональная роль образовательной среды. В зарубежных исследованиях подчеркивается, что подготовка предпринимателей невозможна в рамках традиционной академической модели, ориентированной на воспроизводство знаний [5]. Эффективные системы предпринимательского образования предполагают формирование «предприимчивых» образовательных организаций, в которых поддерживаются инициативность, экспериментирование и взаимодействие с внешней экономической средой [31, 34]. В таких условиях образовательные учреждения выступают не только как трансляторы знаний, но и как активные участники предпринимательских экосистем.

Зарубежный опыт также демонстрирует тесную связь предпринимательского образо-

вания с экономической политикой и рынком труда. В ряде стран подготовка предпринимателей рассматривается как инструмент повышения занятости, развития малого бизнеса и стимулирования регионального роста, что отражается в согласованности образовательных программ с мерами государственной поддержки предпринимательства [5, 33]. Это обеспечивает институциональное единство целей экономического развития и механизмов формирования предпринимательского человеческого капитала.

При этом зарубежные модели не предполагают универсализации или жесткой стандартизации предпринимательства. Напротив, в исследованиях подчеркивается необходимость адаптации образовательных программ к отраслевой, региональной и культурной специфике, что позволяет сохранять гибкость и разнообразие предпринимательских практик [31, 36]. Однако данная гибкость реализуется в рамках общих институциональных и методологических рамок, обеспечивающих целостность системы подготовки.

В то время как в зарубежных системах предпринимательство институционализируется как объект целенаправленного воспроизводства, в России оно остается преимущественно вне профессионального и образовательного поля. Отсутствие согласованных рамок компетенций, профессиональных ориентиров и институциональной связи между образованием и экономической политикой формирует устойчивые ограничения для развития предпринимательства как профессии [3, 13]. Сравнительный анализ зарубежных подходов позволяет выявить принципиальные различия с российской моделью предпринимательского образования (табл. 2).

Сравнительный анализ российских и зарубежных моделей подготовки предпринимателей показывает, что ключевые различия связаны не с набором образовательных инструментов, а с институциональным статусом предпринимательства. В зарубежной практике предпринимательство рассматривается как профессиональная деятельность, что обеспечивает системность, многоуровневость и непрерывность образовательной подготовки.

Таблица 2. Сравнительные модели подготовки предпринимателей: российская и зарубежная практика

Table 2. Comparative models of training entrepreneurs: Russian and foreign practice

Параметр <i>Parameter</i>	Российская практика <i>Russian practice</i>	Зарубежные модели <i>Foreign models</i>
Статус предпринимательства <i>Status of entrepreneurship</i>	Экономическая активность <i>Economic activity</i>	Профессиональная деятельность <i>Professional activity</i>
Образовательная логика <i>Educational logic</i>	Фрагментарная <i>Fragmentary</i>	Системная, многоуровневая <i>Systemic, multi-level</i>
Уровни подготовки <i>Levels of preparation</i>	Преимущественно вуз <i>Mainly a university</i>	Школа – вуз – поствуз <i>School – university – post-university</i>
Контекстная согласованность курсов <i>Contextual consistency of courses</i>	Низкая <i>Low</i>	Высокая <i>High</i>
Связь с инфраструктурой <i>Connection with infrastructure</i>	Ограниченная <i>Limited</i>	Интегрированная <i>Integrated</i>

В российской модели доминирует фрагментарный подход, ориентированный на отдельные компетенции и инициативы, что ограничивает эффективность предпринимательского образования и его вклад в долгосрочное экономическое развитие.

Таким образом, зарубежный опыт предпринимательского образования демонстрирует ориентацию на формирование способности к самостоятельному и ответственному принятию решений в условиях долгосрочных экономических изменений. Такие результаты достигаются при построении многоуровневой системы профессиональной подготовки предпринимателей, дополняемой институциональной поддержкой и интеграцией образования с практикой бизнеса [3].

Выявленные особенности зарубежных моделей позволяют сформировать аналитическую основу для оценки институциональных ограничений профессионализации предпринимательства в Российской Федерации и обосновать необходимость преодоления образовательных разрывов, сложившихся в отечественной практике. Представленный зарубежный опыт позволяет рассматривать предпринимательское образование не как набор разрозненных инициатив, а как элемент институционально выстроенной системы воспроизводства предпринимательства, что принципиально отличает его от сложившейся российской практики.

Институциональные ограничения профессионализации предпринимательства в Российской Федерации

Проведенный анализ теоретических подходов, российских образовательных практик и зарубежных моделей позволяет выявить совокупность институциональных ограничений, препятствующих профессионализации предпринимательства в Российской Федерации. Эти ограничения носят системный характер и обусловлены несогласованностью экономи-

ческой, образовательной и институциональной логики развития предпринимательства как значимого сектора экономики.

Ключевым ограничением выступает отсутствие институционального признания предпринимательства в качестве профессии. В российской системе социально-экономических институтов предпринимательство не включено в перечень профессиональных видов деятельности, не имеет закрепленного профессионального стандарта и формализованных квалификационных требований. Подобная неопределенность профессиональных границ предпринимательства затрудняет формирование устойчивых механизмов его воспроизводства и снижает предсказуемость результатов образовательной подготовки. В результате предприниматель оказывается вне логики профессионального развития, характерной для других видов экономической деятельности.

Данное институциональное ограничение напрямую транслируется в сферу образования. Отсутствие профессионального стандарта предпринимательства не позволяет выстроить согласованную систему образовательных программ, ориентированных на подготовку предпринимателя как профессионального субъекта. Образовательные организации вынуждены самостоятельно интерпретировать цели и содержание предпринимательской подготовки, что приводит к высокой вариативности программ и размытости результатов обучения. В таких условиях предпринимательское образование утрачивает системный характер и не обеспечивает накопления предпринимательского человеческого капитала.

Вторым существенным ограничением является разрыв между декларируемой ролью предпринимательства в экономическом развитии и реальными механизмами его институциональной поддержки. С одной стороны, предпринимательство рассматривается как основа роста малого и среднего бизнеса, повышения занятости и инновационной активности. С другой стороны, меры государственной

поддержки ориентированы преимущественно на финансово-экономические инструменты и не сопровождаются развитием институциональной инфраструктуры подготовки предпринимательских кадров. Отсутствие согласованности между экономической и образовательной политикой снижает эффективность предпринимаемых усилий и ограничивает долгосрочный эффект поддержки предпринимательства.

Третьим ограничением является смешение понятий предпринимательской активности и профессионального предпринимательства в нормативных и образовательных документах. В российской практике предпринимательство часто трактуется как форма экономического поведения или временная стратегия занятости, что не предполагает формирования устойчивой профессиональной идентичности. В отличие от зарубежных моделей, где предпринимательство либо институционализируется как профессиональная траектория, либо формируется как сквозная компетенция в рамках согласованных рамок, в России отсутствует единое концептуальное основание для подготовки предпринимателей.

Экономические последствия указанных институциональных ограничений проявляются в нестабильности предпринимательских траекторий и низкой воспроизводимости предпринимательского слоя. Исследования показывают, что значительная часть лиц, прошедших предпринимательскую подготовку, не рассматривает предпринимательство как долгосрочную профессиональную стратегию, что снижает вклад образовательных институтов в формирование устойчивого сектора малого и среднего бизнеса. В результате предпринимательская деятельность часто носит эпизодический характер и не формирует устойчивых экономических эффектов.

Отдельного внимания заслуживает институциональная несформированность образовательной среды, ориентированной на предпринимательство. В отличие от зарубежных практик, где образовательные организации выступают

активными элементами предпринимательских экосистем, российские вузы и учреждения дополнительного образования преимущественно сохраняют академическую модель, ориентированную на передачу знаний, а не на формирование предпринимательских практик. Это ограничивает возможности интеграции образования, бизнеса и региональной экономики.

Таким образом, институциональные ограничения профессионализации предпринимательства в Российской Федерации формируют устойчивые образовательные разрывы, препятствующие воспроизводству предпринимательства как профессии. Отсутствие профессионального статуса, несогласованность экономической и образовательной политики, размытость понятийного аппарата и фрагментарность образовательных практик снижают эффективность предпринимательского образования и ограничивают вклад предпринимательства в социально-экономическое развитие. Выявленные ограничения подтверждают необходимость рассмотрения предпринимательства как объекта институционального и профессионального анализа, что позволяет перейти к обобщению результатов исследования и формулировке выводов.

Заключение

Проведенное исследование показало, что предпринимательство в современной российской экономике обладает высокой социально-экономической значимостью, однако его институциональное оформление остается внутренне противоречивым. При признании предпринимательства в качестве одного из ключевых факторов экономического роста и занятости отсутствует его профессионализация, что ограничивает возможности системного воспроизводства предпринимательского слоя и снижает эффективность образовательных и экономических механизмов поддержки.

Анализ теоретических подходов позволил обосновать целесообразность рассмотрения предпринимательства не только как

формы экономической активности, но и как особого вида профессиональной деятельности, обладающего собственным функциональным содержанием. Отсутствие закреплённого профессионального статуса предпринимательства приводит к размыванию профессиональной идентичности предпринимателя и затрудняет формирование устойчивых квалификационных и образовательных требований, необходимых для долгосрочного развития предпринимательского капитала. Также следует отметить, что институциональная неопределённость профессионального статуса предпринимательства оказывает влияние не только на систему образования, но и на конкурентную динамику рынков, ограничивая формирование устойчивого предпринимательского слоя как носителя долгосрочных конкурентных преимуществ экономики.

Исследование образовательных практик в Российской Федерации выявило фрагментарность и несогласованность подготовки предпринимателей. Существующие программы ориентированы преимущественно на формирование отдельных предпринимательских компетенций или развитие предприимчивости как универсального качества личности, что не обеспечивает подготовки предпринимателя как профессионального субъекта экономической деятельности. Отсутствие непрерывной образовательной траектории и профессионального стандарта предпринимательства усиливает разрыв между образованием и практикой предпринимательской деятельности.

Сравнительный анализ зарубежных моделей показал, что эффективность предпринимательского образования определяется степенью институциональной согласованности экономической политики, образовательных механизмов и рынка труда. В странах с развитой предпринимательской экосистемой предпринимательство либо институционализируется как профессиональная траектория, либо интегрируется в систему образования как сквозная компетенция, формируемая на протяжении всей жизни. Это позволяет обеспечить устойчивое воспроиз-

водство предпринимательства и его вклад в социально-экономическое развитие.

Выявленные институциональные ограничения профессионализации предпринимательства в Российской Федерации обуславливают наличие устойчивых образовательных разрывов, препятствующих формированию эффективной системы подготовки предпринимателей. Отсутствие согласованности между декларируемыми целями развития предпринимательства и реальными механизмами его институциональной поддержки снижает результативность государственной политики и образовательных инициатив в данной сфере.

Научная новизна полученных результатов заключается в институциональной интерпретации предпринимательства не только как формы экономической активности, но и как потенциально профессионализируемого вида деятельности, воспроизводство которого зависит от согласованности экономических и образовательных институтов. В отличие от существующих исследований, фокусирующихся преимущественно на компетентностных, поведенческих или организационных аспектах предпринимательства, в статье обосновано, что ключевым ограничением развития предпринимательства выступает институциональная неопределённость его профессионального статуса. Полученные выводы позволяют по-новому интерпретировать причины фрагментарности предпринимательского образования и показать их связь с отсутствием профессионального стандарта и целостной модели подготовки предпринимателей, что расширяет теоретические представления о механизмах формирования предпринимательского человеческого капитала и конкурентной динамики экономики.

Полученные результаты подтверждают необходимость дальнейшего развития институционального подхода к анализу предпринимательства и его подготовки, а также актуализируют задачу согласования экономических и образовательных механизмов воспроизводства предпринимательского ка-

питала. Рассмотрение предпринимательства как профессии позволяет расширить аналитические возможности экономических исследований и создать основу для формирования более устойчивых моделей социально-экономического развития. Результаты могут быть использованы при формировании образовательной политики в сфере предприниматель-

ства, а также при разработке нормативных и институциональных решений, направленных на профессионализацию предпринимательской деятельности в Российской Федерации.

Разработка конкретных механизмов институционализации предпринимательства выходит за рамки настоящего исследования и может стать предметом дальнейших научных работ.

Список литературы

1. *Артюхова И.В., Побирченко В.В.* Компетентностный подход в подготовке к профессиональной деятельности обучающихся вузов // Теория и практика экономики и предпринимательства: труды XIX Международной научно-практической конференции (Симферополь–Гурзуф, 14–16 апреля 2022 г.). Симферополь : Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. С. 281–283. EDN: ABYEDX.
2. *Белов И.П., Гараева Е.А.* Реализация образовательных программ как фактор формирования предпринимательского потенциала и деловой активности молодежи // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9. № 3 (32). С. 25–29. DOI: 10.26140/anip-2020-0903-0003.
3. *Бешкинская Е.С.* Зарубежный опыт профессиональной образовательной подготовки предпринимателей // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2009. № 4. С. 231–243. EDN: TOLRKN.
4. *Блинов В.Н., Винниченко Н.Л.* Технология подготовки предпринимателей в процессе профессионального обучения. Томск : Томский институт бизнеса, 2007. 54 с.
5. *Волошина Т.А.* Обучение предпринимательству в Дании: системообразующие доминанты // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 2. С. 123–129. EDN: YPSRZQ.
6. *Клюев А.К., Яшин А.А.* Программы предпринимательского образования в современном университете // Высшее образование в России. 2016. № 1 (197). С. 22–33. EDN: VAYALD.
7. *Лытнева Н.А., Парушина Н.В.* Компетентностный подход в подготовке профессиональных экономистов для малого предпринимательства // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 6. С. 380. EDN: XIBKJN.
8. *Любаненко А.В.* Предпринимательское образование как фактор развития экономики региона // РГПЭ. 2018. № 5 (91). С. 43–48. DOI: 10.26726/1812-7096-2018-5-43-48.
9. *Лясников Н.В., Дудин М.Н.* Компетентностный подход: от профессионального образования к образованию цивилизованных предпринимателей // Экономика и социум: современные модели развития. 2012. № 4. С. 13–18. EDN: TIRNHZ.
10. *Мокрецова Л.А., Манузина Е.Б., Дудышева Е.В.* Практикоориентированная подготовка студентов к инновационной предпринимательской деятельности в гуманитарном вузе // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 963. EDN: TGQTBD.
11. *Молоткова Н.В., Лапина Т.И.* Компетентностный подход как основа организации инновационно-ориентированной подготовки специалистов для сферы бизнеса в условиях технического вуза // Доказательная педагогика, психология. 2015. № 1. С. 131–134. EDN: TTGDNJ.
12. *Мусарский М.М., Платонова Е.Д., Игумнов О.А.* Европейский опыт и перспективы развития предпринимательского образования в российских школах // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1. С. 62–75. EDN: XRQRTN.
13. *Наумов С.Ю., Константинова Л.В.* Формирование системы непрерывного предпринимательского образования: проблемы и решения // Высшее образование в России. 2019. Т. 28. № 3. С. 137–146. DOI: 10.31992/0869-3617-2019-28-3-137-146.

14. *Омаров Э. З.* Проблемы подготовки профессиональных предпринимателей // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 68–72. DOI: 10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72.
15. *Побирченко В. В.* Университеты в достижении национальных целей развития: зарубежный опыт, уроки для России // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2025. Т. 11. № 2. С. 158–169. EDN: NIEHWS.
16. *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.
17. *Рубин Ю. Б.* Высшее предпринимательское образование в России: диагностика проблемы // Высшее образование в России. 2015. № 11. С. 5–17. EDN: UXMFYZ.
18. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция в российском образовании: теория и противоречивые реалии // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 5 (111). С. 17–30. DOI: 10.15826/umpra.2017.05.058.
19. *Рубин Ю. Б.* О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (специалист по решению предпринимательских задач)» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
20. *Рубин Ю. Б.* Формирование методологии обучения предпринимательству в российском образовании // Педагогика. 2022. Т. 86. № 12. С. 99–107. EDN: HGPFZQ.
21. *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.
22. *Сагинова О. В., Сагинов Ю. Л.* Задачи подготовки предпринимателей в контексте концепции устойчивого развития // Российское предпринимательство. 2012. № 6 (204). С. 176–182. EDN: OUWSR.
23. *Смирнов В. П.* Теоретическая основа современных исследований предпринимательства // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 1. С. 5–21. EDN: TPXVZV.
24. *Татаринов К. А., Семёнова А. А.* Влияние образования на развитие российского предпринимательства // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9. № 2 (31). С. 237–240. DOI: 10.26140/anip-2020-0902-0054.
25. *Татаринов К. А., Ленский И. А.* Обучение предпринимателей и сотрудников компаний малого бизнеса // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2020. Т. 9. № 2 (31). С. 152–155. DOI: 10.26140/anip-2020-0902-0034.
26. *Терещенко С. В., Загорская М. К.* Европейский опыт применения метода кейсов в обучении студентов предпринимательству // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 5 (87). С. 51–54. EDN: XVBNWT.
27. *Терещенко С. В., Загорская М. К.* Метод LEGO в обучении предпринимательству европейских студентов // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 5 (87). С. 56–59. EDN: XVBNXN.
28. *Терещенко С. В., Загорская М. К., Бобрицкая Ю. М.* Предпринимательские компетенции: европейский подход к обучению студентов // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 5 (87). С. 54–56. EDN: XVBNXD.
29. *Филькевич И. А.* Инновационные подходы к обучению предпринимателей с учетом международного опыта // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1. С. 24–28. EDN: VNBMQD.
30. *Филькевич И. А.* Новые подходы к образованию предпринимателей // Современная конкуренция. 2018. Т. 12. № 1. С. 76–82. EDN: XRQRTV.
31. *Audretsch, D. B., & Keilbach, M.* (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38(8), 949–959. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280956>
32. *Drucker, P. F.* (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row Publ.
33. *Vacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G.* (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union, EUR 27939 EN. <https://doi.org/10.2791/593884>

34. Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From Craft to Science: Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
35. Gibb, A.A., & Hannon, P.D. (2006). Towards the Entrepreneurial University? *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73–110.
36. Johannisson, B. (1991). University Training for Entrepreneurship: Swedish Approaches. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(1), 67–82. <https://doi.org/10.1080/08985629100000005>
37. Neck, H.M., & Greene, P.G. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>
38. Nikitina, M.G., Pobirchenko, V.V., Shutaieva, E.A. et al. (2019). Formation of the Practice-Oriented Educational Paradigm on the Basis of the Competence Approach. *Opcion*, 35(Special Issue 20), 941–953. <https://elibrary.ru/nkkimh>.
39. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>

Сведения об авторах

Побирченко Виктория Викторовна, ORCID 0000-0001-6234-5678, SPIN 9020-9492, канд. геогр. наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, viktoriyapobirchenko@gmail.com

Шутаева Елена Алексеевна, ORCID 0000-0003-1838-5546, SPIN 6803-9080, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, shutaeva2003@mail.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 18.01.2026, рассмотрена 25.02.2026, принята 12.03.2026

References

1. Artyukhova, I.V., & Pobirchenko, V.V. (2022). *Kompetentnostnyj podhod v podgotovke k professional'noy deyatel'nosti obuchayushchihsvya vuzov* [Competence-Based Approach in Preparing University Students for Professional Activities] (pp. 281–283). In: *Teoriya i praktika ekonomiki i predprinimatel'stva: trudy XIX Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Simferopol'–Gurzuf (14–16 aprelya 2022 g.)* [Theory and Practice of Economics and Entrepreneurship: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference (Simferopol'–Gurzuf, April 14–16, 2022)]. <https://elibrary.ru/abyedx>
2. Belov, I.P., & Garayeva, E.A. (2020). Implementation of Educational Programs as a Factor in the Formation of Entrepreneurial Potential and Business Activity of Young People. *Azimut nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologiya*, 9(3), 25–29. <https://doi.org/10.26140/anip-2020-0903-0003>.
3. Beshkinskaya, Ye.S. (2009). *Zarubezhnyy opyt professional'noy obrazovatel'noy podgotovki predprinimateley* [Foreign Experience of Professional Educational Training of Entrepreneurs]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*, 4, 231–243. <https://elibrary.ru/tolrkn>
4. Blinov, V.N., & Vinnichenko, N.L. (2007). *Tekhnologiya podgotovki predprinimateley v processe professional'nogo obucheniya* [Technology of Training Entrepreneurs in the Process of Professional Training]. *Tomskiy institut biznesa Publ.*
5. Voloshina, T.A. (2018). Entrepreneurship Education and Training Programs in Denmark: Key Factors. *Higher Education in Russia*, 2(220), 123–129. <https://elibrary.ru/yprsrq>

6. Kluev, A. K., & Yashin, A. A. (2016). Entrepreneurship Educational Programs in the Modern University. *Higher Education in Russia*, 1(197), 22–33. <https://elibrary.ru/vayald>
7. Lytneva, N. A., & Parushina, N. V. (2016). Competence Approach in Training for Professional Economists for Small Businesses. *Modern Problems of Science and Education*, 6, 380. <https://elibrary.ru/xibkijn>
8. Lyubanenko, A. V. (2018). Entrepreneurial Education as a Factor of Development of the Economy of the Region. *RPPE*, 5(91), 43–48. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2018-5-43-48>
9. Lyasnikov, N. V., & Dudin, M. N. (2012). The Competence-Based Approach: from Vocational Education to the Education of Civilized Entrepreneurs. *Economics & Society: Contemporary Models of Development*, 4, 13–18. <https://elibrary.ru/tirnhz>
10. Mokretsova, L. A., Manuzina, E. B., & Dudysheva, E. V. (2014). Practice-Oriented Training of Students for Innovative Business Activity in University for the Humanities. *Modern Problems of Science and Education*, 6, 963. <https://elibrary.ru/tgqtbtd>
11. Molotkova, N. V., & Lapina, T. I. (2015). Competence Approach as the Basis of Innovative Oriented Training for Business in the Technical College. *Dokazatel'naya pedagogika, psikhologiya*, 1, 131–134. <https://elibrary.ru/ttgdnj>
12. Musarskiy, M., Platonova, E., & Igumnov, O. (2018). European Experience and the Prospects of the Development of the Entrepreneurial Education at the Russian Schools. *Journal of Modern Competition*, 12(1), 62–75. <https://elibrary.ru/xrqtrn>
13. Naumov, S. Yu., & Konstantinova, L. V. (2019). Development of the System of Continuous Entrepreneurial Education: Problems and Solutions. *Higher Education in Russia*, 28(3), 137–146. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-28-3-137-146>
14. Omarov, E. Z. (2025). Problems of Professional Entrepreneurs Training. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*, 24(2), 68–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72>
15. Pobirchenko, V. V. (2025). *Universitety v dostizhenii nacional'nyh celey razvitiya: zarubezhnyy opyt, uroki dlya Rossii* [Universities in Achieving National Development Goals: Foreign Experience, Lessons for Russia]. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye*, 11(2), 158–169. <https://elibrary.ru/niehws>
16. Rubin, Yu. (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>
17. Rubin, Yu. (2015). Entrepreneurship Education in Russia: Diagnostics of the Problem. *Higher Education in Russia*, 11, 5–17. <https://elibrary.ru/uxmfyz>
18. Rubin, Yu. (2017). Competition in Russian Education: Theory and Contradictory Realities. *University Management: Practice and Analysis*, 21(5), 17–30. <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.05.058>
19. Rubin, Yu. (2022). About the Professional Standard Draft “Entrepreneur (Specialist in Solving Entrepreneurial Goals)”. *Journal of Modern Competition*, 16(1), 5–28. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28>
20. Rubin, Yu. B. (2022). Entrepreneurship Education Methodology Formation in Russian Educational System. *Pedagogika*, 86(12), 99–107. <https://elibrary.ru/hgpfzq>
21. Rubin, Yu. B., & Mozzhukhin, 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>
22. Saginova, O. V., & Saginov, Y. L. (2012). Objectives in Training Entrepreneurs in Terms of the Sustainable Development Concept. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 6(204), 176–182. <https://elibrary.ru/ouwsr>
23. Smirnov, V. (2015). The Theoretical Basis of Modern Researching Entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 9(1), 5–21. <https://elibrary.ru/tpxvzv>
24. Tatarinov, K. A., & Semenova, A. A. (2020). Influence of Education on the Development of Russian Entrepreneurship. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*, 9(2), 237–240. <https://doi.org/10.26140/anip-2020-0902-0054>

25. Tatarinov, K. A., & Lensky, I. A. (2020). Training Entrepreneurs and Employees of Small Businesses Companies. *Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*, 9(2), 152–155. <https://doi.org/10.26140/anip-2020-0902-0034>
26. Tereshchenko, S., & Zagorskaya, M. (2017). *Evropeyskiy opyt primeneniya metoda keysov v obuchenii studentov predprinimatel'stvu* [The Experience of Case Method Application in Entrepreneurship Education in Europe]. *Problemy nauki*, 5, 51–54. <https://elibrary.ru/xvbnwt>
27. Tereshchenko, S., & Zagorskaya, M. (2017). *Metod LEGO v obuchenii prevropeyskikh studentov* [LEGO Method in Entrepreneurship Education of European Students]. *Problemy nauki*, 5, 56–59. <https://elibrary.ru/xvbnxn>
28. Tereshchenko, S., Zagorskaya, M., & Bobritskaya, Y. (2017). *Predprinimatel'skie kompetencii: evropejskiy podhod k obucheniyu studentov* [Entrepreneurial Competencies: European Approach to Student Education]. *Problemy nauki*, 5, 54–56. <https://elibrary.ru/xvbnxd>
29. Filkevich, I. (2019). Innovative Approaches to Training Entrepreneurs Based on International Experience. *Journal of Modern Competition*, 13(1), 24–28. <https://elibrary.ru/vnbnmqd>
30. Filkevich, I. (2018). New Approaches to the Education of Entrepreneurs. *Journal of Modern Competition*, 12(1), 76–82. <https://elibrary.ru/xrqrvt>
31. Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38(8), 949–959. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280956>
32. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row Publ.
33. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Publication Office of the European Union, EUR 27939 EN. <https://doi.org/10.2791/593884>
34. Fayolle, A., & Gailly, B. (2008). From Craft to Science: Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/03090590810899838>
35. Gibb, A. A., & Hannon, P. D. (2006). Towards the Entrepreneurial University? *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4(1), 73–110.
36. Johannisson, B. (1991). University Training for Entrepreneurship: Swedish Approaches. *Entrepreneurship & Regional Development*, 3(1), 67–82. <https://doi.org/10.1080/08985629100000005>
37. Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 55–70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>
38. Nikitina, M. G., Pobirchenko, V. V., & Shutaieva, E. A. et al. (2019). Formation of the Practice-Oriented Educational Paradigm on the Basis of the Competence Approach. *Opcion*, 35(Special Issue 20), 941–953. <https://elibrary.ru/nkkimh>
39. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>

About the authors

Viktoria V. Pobirchenko, ORCID 0000-0001-6234-5678, SPIN 9020-9492, Cand. Sci. (Geogr.), Associate Professor at World Economy Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, viktoriyapobirchenko@gmail.com

Elena A. Shutaieva, ORCID 0000-0003-1838-5546, SPIN 6803-9080, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at World Economy Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, shutaeva2003@mail.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 18.01.2026, reviewed 25.02.2026, accepted 12.03.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-53-72
EDN: FDBFIS

ГРНТИ 06.56.21
BAK 5.2.3
УДК 338.2

Регулирование торговли в эпоху маркетплейсов: эффекты поправок 2016 года Закона о торговле для поставщиков

Д. М. Азарова^{1,2*}, Н. С. Павлова^{1,2}

¹Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

²Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия

*dar.azarova@gmail.com

Аннотация. В 2016 г. вступил в силу Федеральный закон №273-ФЗ, внесший ряд значительных изменений в положения так называемого Закона о торговле (№381-ФЗ), принятого в 2009 г. и являющегося центральным законом, регулирующим торговую деятельность в Российской Федерации. Статья посвящена оценке влияния поправок 2016 г. на положение поставщиков розничных торговых сетей. Актуальность и новизна обусловлены наблюдаемой сегодня значительной асимметрией регулирования между онлайн-платформами и традиционными торговыми сетями в условиях быстрого роста маркетплейсов. В статье формулируются гипотезы о влиянии Закона №273-ФЗ на коммерческие расходы поставщиков, опираясь на детальный обзор законодательства, аналитики и эмпирических исследований. Полученные результаты показывают отсутствие устойчивого долгосрочного эффекта поправок 2016 г., наличие краткосрочного снижения коммерческих расходов продовольственных поставщиков в 2017 г., а также усиление различий между крупными и малыми поставщиками, притом что часть ограничений компенсируется изменением структуры контрактов и может тормозить конкуренцию между сетями и маркетплейсами. В выводах подчеркивается, что действующие нормы Закона о торговле не гарантируют выравнивания переговорной силы и требуют пересмотра с учетом цифровизации и развития маркетплейсов. Теоретическая значимость работы состоит в уточнении представлений о механизмах влияния отраслевого регулирования на распределение коммерческих издержек и переговорную силу в вертикальных отношениях, а практическая – в формировании оснований для корректировки законодательства о торговле и выработки более симметричных правил конкуренции для торговых офлайн-сетей и маркетплейсов.

Ключевые слова: розничная торговля, поставщики, продовольственная продукция, торговые сети, закон о торговле, поправки в законодательство о торговой деятельности, регулирование торговли

Для цитирования: Азарова Д. М., Павлова Н. С. Регулирование торговли в эпоху маркетплейсов: эффекты поправок 2016 года Закона о торговле для поставщиков // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 53–72. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-53-72.

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).

© Азарова Д. М.,
Павлова Н. С.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-53-72

Regulating Trade in the Era of Marketplaces: The Effects of the 2016 Amendments to the Law on Trade on Suppliers

D. Azarova^{1,2*}, N. Pavlova^{1,2}

¹*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

²*Center for Competition and Economic Regulation Studies of the RANEPa, Moscow, Russia*

**dar.azarova@gmail.com*

Abstract. In 2016, Federal Law no. 273-FZ entered into force, introducing a number of significant amendments to the so-called Law on Trade (no. 381-FZ), adopted in 2009 and the central law regulating trade activities in the Russian Federation. This article assesses the impact of the 2016 amendments on the situation of suppliers to retail chains. Its relevance and novelty stem from the significant regulatory asymmetry currently observed between online platforms and traditional retail chains amid the rapid growth of marketplaces. The paper formulates hypotheses regarding the impact of Federal Law no. 273 on suppliers' commercial expenses, based on a detailed review of legislation, analytics, and empirical research. The findings demonstrate the lack of a sustainable long-term effect of the 2016 amendments, the presence of a short-term decline in commercial expenses for food suppliers in 2017, and a widening gap between large and small suppliers. While some of the restrictions are offset by changes in contract structures, they may hinder competition between chains and marketplaces. The conclusions emphasize that the current provisions of the Law on Trade do not guarantee the equalization of bargaining power and require revision, taking into account digitalization and the development of marketplaces. The theoretical significance of this work lies in clarifying the mechanisms by which industry regulation influences the distribution of commercial costs and bargaining power in vertical relations, while its practical significance lies in providing a basis for amending trade legislation and developing more symmetrical competition rules for offline retail chains and marketplaces.

Keywords: retail trade, suppliers, food products, retail chains, law on trade, amendments to trade legislation, trade regulation

For citation: Azarova, D., & Pavlova, N. (2026). Regulating Trade in the Era of Marketplaces: The Effects of the 2016 Amendments to the Law on Trade on Suppliers. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 53–72. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-53-72>

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).

© Azarova D., Pavlova N., 2026.

Введение

В 2024–2025 гг. разработка новых подходов к регулированию цифровых платформ (включая маркетплейсы) вновь придала актуальность обсуждению уже ставших привычными ограничений на работу торговых сетей, накладываемых Федеральным законом от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (далее – Закон о торговле или Закон № 381-ФЗ). Действительно, уже несколько лет наблюдается активный рост онлайн-торговли продуктами питания¹. Маркетплейсы всё в большей и большей степени составляют конкуренцию торговым сетям (на рисунке 1 для примера представлена информация по состоянию на I кв. 2025 г.). При этом способность мар-

кетплейсов и дальше расширяться в сфере торговли продуктами питания не вызывает сомнений.

В этих условиях довольно очевидным становится различие в регуляторных ограничениях, в рамках которых действуют торговые сети и маркетплейсы: первые подпадают под регулирования Закона о торговле, вторые же (при прочих равных, см. ниже) под него не подпадают. Что это означает с практической точки зрения? Эксперты указывают несколько основных последствий такой асимметрии:

- торговые сети – как и входящие с ними в одну группу лиц компании – не могут использовать посреднические договоры, в то время как такой тип взаимодействия с поставщиками (в частности, агентские договоры) является одним из основных у маркетплейсов. Такое ограничение создает асимметрию положения уже действующих торговых сетей и маркетплейсов;
- ограничение на использование агентских договоров мешает и взаимному проникновению двух типов фирм в сегменты друг

¹ См., например: Покупатели все чаще идут за продуктами в онлайн // CNews. 12.05.2025. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-05-12_pokupateli_vse_chashche_idut (дата обращения: 29.12.2025).



Источник: X5 Group сохранила лидерство на рынке e-grocery, сообщают в INFOLine // retail.ru. 23.05.2025. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/kh5-group-soxranila-liderstvo-na-rynke-e-grocery-soobshchayut-v-infoline/> (дата обращения: 29.12.2025).

Рис. 1. Рейтинг крупнейших в России компаний в области розничной онлайн-торговли продовольственными товарами, I кв. 2025 г.

Fig. 1. Ranking of the largest companies in Russia in the field of online retail trade in food products, Q1 2025

друга: если действующая торговая сеть открывает онлайн-магазин, он не может быть маркетплейсом по своей форме, поскольку торговая сеть (и компании ее группы лиц) вынуждены выкупать товар у поставщика перед продажей; если же маркетплейс откроет торговую сеть (под определение которой де-факто подпадает более двух физических магазинов²), то он лишается возможности использовать агентские договоры для торговли продовольствием не только в магазинах сети, но и на маркетплейсе³. Таким образом, данный запрет выступает дополнительным барьером входа на рынки;

- совокупный размер вознаграждения, который может выплачиваться поставщиком в пользу торговой сети, не может превышать 5% от стоимости приобретенных товаров за вычетом НДС и акцизов. Подобное ограничение может сдерживать поставщиков в возможностях оплаты услуг по продвижению своего товара в торговых сетях, притом что подобное ограничение не действует для маркетплейсов. Вместе с тем, по некоторым оценкам, данное ограничение в целом неэффективно, поскольку компенсируется другими компонентами цены, в том числе повышением фронт-маржи и изменением структуры коммерческих расходов торговых сетей [16]. Это приводит к тому, что совокупная нагрузка на по-

ставщиков не снижается, а лишь перераспределяется между различными элементами контрактов, при этом для крупных поставщиков возможности адаптации оказываются шире, чем для малых и средних [7].

Таким образом, с учетом изменения структуры розничной торговли продовольственными товарами возникают основания утверждать, что нормы Закона о торговле могут оказывать тормозящее влияние на развитие конкуренции в данной сфере. Даже при более благоприятной трактовке, не предполагающей собственно негативного эффекта в виде торможения, возникают тем не менее вопросы, обеспечивают ли сами нормы Закона о торговле положительные эффекты в виде уравнивания переговорной силы сетей и поставщиков и действительно ли они необходимы для защиты конкуренции в сфере розничной торговли продовольствием в условиях, когда существенный, если не наибольший, вклад в развитие конкуренции вносит развитие маркетплейсов.

В совокупности данные факторы побуждают вернуться к обсуждению вопроса о том, какие именно эффекты для рынка возникли в результате внедрения Закона о торговле, и конкретно тех его положений, которые, как представляется экспертам, несут сейчас наибольший сдерживающий потенциал для развития справедливой конкуренции маркетплейсов и торговых сетей. Большинство данных положений было введено в рамках Федерального закона от 03.07.2016 № 273-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» (далее – поправки 2016 г. или Закон № 273-ФЗ). Если эффекты введения Закона о торговле довольно широко обсуждались в литературе, оценки эффектов поправок 2016 г. представлены в меньшей степени. От ответов зависят и практические выводы относительно

² Согласно поправкам в Закон о торговле, внесенным в 2016 г., под торговой сетью понимается «совокупность двух и более торговых объектов, которые принадлежат на законном основании хозяйствующему субъекту или нескольким хозяйствующим субъектам, входящим в одну группу лиц в соответствии с Федеральным законом "О защите конкуренции", или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации».

³ В связи с этим интересен кейс маркетплейса «Магнит Маркет», образованного после того, как в 2023 г. «Магнит» выкупил маркетплейс KazanExpress. В настоящее время на маркетплейсе «Магнит Маркет» представлены только продукты питания долгого хранения, продавцом которых выступает сам маркетплейс – «ООО Магнит Маркет». См. также [8].

того, как именно обеспечить конкуренцию на равных условиях: распространить нормы Закона о торговле на маркетплейсы или отменить наиболее спорные нормы для торговых сетей?

Обозначенная проблема важна и безотносительно конкуренции с маркетплейсами. Согласно данным официальной статистики⁴, на 31 декабря 2023 г. на территории Российской Федерации зарегистрировано более 873 тысяч различных объектов, занимающихся розничной торговлей с общим оборотом более 48 трлн руб., из которого порядка 48% приходится на торговлю продовольственными продуктами. Изначально Закон о торговле был призван защищать конкуренцию, обеспечивать баланс переговорной силы между торговыми сетями и поставщиками и развивать торговую деятельность. Однако по мнению ряда исследователей (см. ниже), практика его применения показала, что предписанные законом меры оказали неоднозначное влияние как на поставщиков, так и на сами розничные сети, что не всецело соответствовало ожиданиям и заявленным целям. Крупнейший пакет поправок 2016 г. повлек за собой ряд изменений, которые во многом были восприняты участниками рынка как ужесточение и без того достаточно строгих мер взаимодействия, прописанных в законе и, как следствие, как возможная причина будущих потерь и на стороне поставщиков, и на стороне самих торговых сетей.

В силу того что закон и большая часть внесенных в него в 2016 г. поправок действует по сей день, а оценка его эффектов на участников рыночных отношений остается вопросом дискуссий, основной целью данной работы является оценка изменения рыночного и финансового положения поставщиков роз-

ничной торговли после принятия поправок 2016 г.

Данная работа состоит из четырех частей. В первом разделе приведен краткий обзор законодательства в сфере регулирования торговли розничных сетей, а также обобщены результаты основных исследований, посвященных эффектам Закона о торговле и конкретно поправок 2016 г. Обзор литературы позволяет построить гипотезы для дальнейшего анализа. Второй раздел посвящен описанию используемых данных, их источников и методов сбора, проведен их предварительный анализ. В третьем разделе проводится эмпирическая оценка эффекта введения поправок 2016 г. Четвертый раздел предлагает интерпретацию результатов, в том числе в контексте современного этапа конкуренции торговых сетей и маркетплейсов. В заключении обозначены результаты исследования, их практическая польза, ограничения проделанной работы и возможные направления дальнейшей работы.

Законодательный контекст и обзор существующих исследований

Содержание основных изменений Закона № 273-ФЗ в сравнении с мерами, принятыми Законом № 381-ФЗ, и их возможные экономические эффекты

Закон о торговле вступил в законную силу с 1 февраля 2010 г. Своими основными целями, четко сформулированными в первой статье, он ставил создание правил ведения торговой деятельности, ее развитие, а также правовую защиту интересов участвующих сторон. В середине 2016 г. вступил в силу Закон № 273-ФЗ, который внес поправки в прежний Закон № 381-ФЗ. Как следует из пояснительной записки к одному из первых проектов Закона № 273-ФЗ, поправки направлены на усиление мер по поддержке производителей и борьбе с недобросовестной конкуренцией.

⁴ Розничная торговля и общественное питание // Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya> (дата обращения: 20.03.2024).

Ключевыми в перечне поправок стали некоторые дополнительные ограничения, включая те, которые вызывают на сегодняшний день наибольшее обсуждение в связи с проблемой маркетплейсов:

- правила, требования и запреты в части антимонопольного регулирования, предусмотренные Законом о торговле, стали распространяться на все компании, входящие в одну группу лиц с торговой сетью, осуществляющей торговлю продовольственными товарами (ч. 6 ст. 1 Закона о торговле);
- был введен полный запрет (п. 5 ч. 1 ст. 13 Закона о торговле) для поставщиков продовольствия и торговых сетей заключать между собой посреднические договоры (в том числе договор комиссии, договор поручения, агентский договор и смешанный), в то время как в изначальной редакции речь шла только о запрете осуществлять оптовую торговлю с использованием договора комиссии. В силу изменений, обозначенных в предыдущем пункте, данный запрет также распространяется на всех субъектов в одной группе лиц⁵ с торговой сетью;
- из списка запретов (ст. 13 Закона о торговле) также был исключен ряд запретов, таких как, например, запрет навязывания введения платы за изменение ассортимента, возмещения ущерба, не связанного с договором поставки, и прочее;
- ограничение на максимальный размер всех выплат поставщиками в пользу торговых сетей было снижено с 10% от цены приобретения продовольственных товаров (как было предусмотрено изначальной редакцией Закона о торговле) до 5% от цены за вычетом НДС и акцизов. Эта граница распространяется в совокупности на плату в связи с приобретением торговой сетью определенного количества продукции, на оплату услуг по продвижению продукции, а так-

же логистических услуг, услуг по подготовке, обработке, упаковке товаров и иных услуг. Как отмечалось экспертами при принятии поправок⁶ и как отмечается сейчас [7], включение в этот список логистических услуг мешает поставщикам, относящимся к МСП, использовать логистические услуги сетей: ограничение может вынуждать их самостоятельно доставлять продукцию в торговые сети, в том числе в удаленные регионы, что зачастую может быть дороже, чем доставка силами самой торговой сети;

- появился отдельный пункт о запрете навязывания, в том числе и третьими лицами, маркетинговых услуг в отношении поставляемых товаров;
- сокращение сроков оплаты поставок продовольственной продукции и их отсчет со дня фактической поставки продукции;
- сторонам (торговым сетям и поставщикам) стало достаточно размещать всю необходимую информацию об условиях отбора контрагентов для заключения договора поставки продовольственных товаров и основных позициях таких договоров только на собственном сайте вместо обязательного направления такой информации по запросу или публикации в сети Интернет (ст. 9 Закона о торговле). Данное изменение значительно упростило порядок обмена информацией, облегчая поиск новых контрагентов и заключение новых договоров.

Таким образом, можно отметить, что сам закон затрагивал достаточно большой спектр различных мер для реализации заявленных в нем целей. При этом внесенные поправки были направлены преимущественно на улучшение переговорной силы поставщиков, преследовали цели по усилению мер закона и несли за собой разнонаправленные меры: как простые уточнения формулировок, так и жесточе-

⁵ Если только сам договор не заключается исключительно между участниками той же группы лиц, в которую входит торговая сеть.

⁶ Соколовская Е. Запреты для ретейлеров: поправки в Закон о торговле // Пепеляев Групп. 25.07.2016. URL: <https://www.pgplaw.ru/analytics-and-brochures/articles-comments-interviews/don-ts-for-retailers-the-amendments-to-the-law-on-trade/> (дата обращения: 30.12.2025).

ния или, наоборот, ослабления предписанных законом правил взаимодействия контрагентов при ведении розничной торговли.

Обзор существующих исследований, посвященных изучению и оценке воздействия Законов № 381-ФЗ и № 273-ФЗ

Ряд научных исследований, направленных на изучение эффектов введения как самого закона, так и поправок 2016 г., отмечают наличие различных по содержанию и своей направленности последствий и для поставщиков, и для розничных торговых сетей.

Влияние на торговые сети

В работах [4, 6] отмечается, что при введении Закона № 381-ФЗ ожидалось снижение доминирующего положения торговых сетей, усиление конкуренции и снижение цен на продукцию. При этом в работах [5, 9, 11, 15] обосновывается, что фактически произошло ограничение конкуренции, перераспределение ресурсов между участниками торговых отношений, а также что выиграли от принятия закона лишь крупные торговые сети, способные более просто адаптироваться к новым условиям, в то время как малые были вовсе вытеснены с рынка.

Отдельно отмечается, что розничные торговые сети понесли ряд дополнительных издержек, связанных с необходимостью перехода к новым системам взаимодействия с поставщиками, а также в связи с серией дополнительных проверок исполнения закона со стороны органов власти [5, 11]. Авторы исследований замечают, что принятые меры создают новые препятствия для торговых сетей, что, в свою очередь, может послужить полем для развития коррупции, предметом усложнения отбора поставщиков (как следствие, побуждать торговые сети развивать собственные торговые марки) и стать причиной появления различий в содержании формальных и неформальных договоров с контрагентами [3, 5, 15].

Выводы исследований последствий Закона № 273-ФЗ, касающиеся розничных торговых сетей, во многом сопоставимы с выводами о последствиях принятия самого Закона о торговле, даже несмотря на тот факт, что возникли предостережения о возможных трудностях внедрения новых требований, связанных с неоднозначностью трактовки формулировок текста поправок [14].

В ряде работ отмечается, что принятые поправки 2016 г. также способствовали созданию доминирующего положения крупных торговых сетей и привели к поглощению или уходу более малых участников, не способных пройти адаптацию к новым условиям, что сказалось на сокращении ассортимента и продвижении торговыми сетями собственных торговых марок [10, 13, 17]. В иных работах упоминается, что, согласно опросному исследованию, сами торговые сети не заметили значительного изменения собственного положения после принятия поправок [12].

Влияние на поставщиков

Относительно эффектов влияния Закона о торговле на поставщиков в научных работах отмечают, с одной стороны, эффекты, аналогичные воздействию на торговые сети: ухудшение конкуренции, усиление положения крупных поставщиков и вытеснение малых, необходимость нести новые дополнительные расходы на перезаключение договоров поставок по новым условиям и при прохождении дополнительных проверок исполнения закона [5, 9, 11, 15, 19]. С другой стороны, эмпирические результаты анализа данных на микроуровне демонстрируют, что крупные поставщики не вытеснили малых и в краткосрочном периоде понесли большие коммерческие издержки [1].

Можно выделить также, что вопреки ожиданиям о перераспределении прибыли от торговых сетей в пользу поставщиков [6], фактически поставщиками не было получено значительных преимуществ перед торговыми сетями [11], более того, замечается, что

обеспечить полную правовую защиту поставщиков, не выдержавших конкуренцию, не представляется возможным [3].

При рассмотрении последствий принятия поправок 2016 г. в части их влияния на поставщиков авторы сходятся во мнении, что Закон №273-ФЗ послужил причиной ухода малых локальных поставщиков с рынка в связи с невозможностью конкурировать с крупными поставщиками в новых условиях [10, 13, 17]. Отмечается также ухудшение положения поставщиков в связи с усложнением заключения договоров и увеличением требований торговых сетей [12], а также в связи с возникновением ситуации неблагоприятного отбора на фоне ограничения размера вознаграждений [2, 16]. Что касается изменений в рыночной власти и основанной на ней переговорной силе [18] сетей и поставщиков по отношению друг к другу, недавнее исследование Центра развития потребительского рынка экономического факультета МГУ⁷ продемонстрировало, что вместе с тенденцией укрепления рыночной власти крупнейших торговых сетей после принятия поправок в Закон о торговле наблюдалось и укрепление положения крупных производителей большинства товарных групп. Это может свидетельствовать о развитии уравновешивающей переговорной силы крупных поставщиков в отношениях с торговыми сетями. Вместе с тем в работе [7] на основе материалов интервью с поставщиками, проведенных РОМИР в 2024 г., показано, что сохраняется значительный дисбаланс переговорных позиций между поставщиками и сетями в пользу последних, и в особенно уязвимом положении с точки зрения переговорной силы оказываются средние и малые поставщики. В то же время те ограничения, которые наложены Законом о торговле (в частности, установленное ограничение платы торговым сетям), относительно успеш-

но обходятся за счет иных форм контрактов. При этом малый и средний бизнес всё активнее пользуется продажами онлайн, предпочтения в пользу которых в том числе формируются за счет дисбаланса регулирования между онлайн- и офлайн-торговлей продовольственными товарами [8].

Таким образом, можно заключить, что вследствие принятия Закона о торговле наблюдались разнонаправленные эффекты, часть из которых не соответствовали изначальным целям и ожиданиям от внедрения регулирования. Принятые в 2016 г. поправки во многом усилили эффекты, которые наблюдались после принятия закона. Стоит также подчеркнуть, что некоторые выводы, полученные исследователями, противоречат друг другу, что может служить показателем неоднозначности последствий от внедрения Законов №381-ФЗ и 273-ФЗ.

Дальнейшее исследование вносит вклад в развитие данной дискуссии, в частности вокруг отмеченного выше вопроса о положении поставщиков продовольственных товаров. Для этих целей подходящим представляются подходы, изложенные в [1], касающиеся эффектов для коммерческих расходов. Между тем, исследование [1] касалось последствий внедрения самого Закона о торговле, в нашем же исследовании интерес представляют последствия внедрения поправок 2016 г., которые, как обсуждалось выше, имеют наибольшее значения с точки зрения возникновения дисбаланса регулирования между торговыми сетями и маркетплейсами и даже, вероятно, могут служить сдерживанию конкуренции между данными формами торговли продовольственными товарами.

Формулировка гипотез

В русле вышеописанного формулируются гипотезы, концептуально схожие с некоторыми гипотезами [1], но имеющие также отличия, связанные с рассмотрением эффекта не самого Закона о торговле в его первоначальной версии, а крупного пакета поправок 2016 г.

Так, одной из целей Закона о торговле была защита положения поставщиков, а вводи-

⁷ Рыночная власть на продуктовом рынке России. Результаты исследования // Центр развития потребительского рынка экономического факультета МГУ. 22.05.2024. URL: <https://www.econ.msu.ru/departments/CMDC/rv/> (дата обращения: 29.12.2025).

мые поправки 2016 г. должны были обеспечить усиление этой защиты. В частности, ожидалось, что запрет принуждения поставщиков к фиксированию ряда мер в договорах и понижение верхней границы размера бонусов приведет к сокращению их коммерческих расходов (в состав которых входят помимо прочего затраты на маркетинг, рекламу, логистику и сбыт). При этом ряд исследований говорит о том, что положение поставщиков, которые попали под регулирование, то есть поставщиков продовольственных товаров, всё равно ухудшилось в сравнении с их положением до поправок [2, 12].

Гипотеза 1: по итогам введения поправок к Закону о торговле размер коммерческих расходов поставщиков продовольственных товаров сократился по сравнению с коммерческими расходами поставщиков непродовольственных товаров.

Отмечается, что среди исследователей нет единого мнения о том, на крупных или на малых поставщиках вводимые поправки 2016 г. сказались сильнее. В [1] авторы доказывают, что введение самого закона привело к тому, что коммерческие расходы у крупных поставщиков после введения закона оказались выше, чем у малых. В качестве гипотезы логичным кажется ожидать, что введенные поправки лишь усилят подобную тенденцию.

Гипотеза 2: по итогам введения поправок к Закону о торговле коммерческие расходы крупных поставщиков продовольственных товаров сильнее возросли по сравнению с коммерческими расходами малых поставщиков продовольственных товаров.

Описание используемых для анализа данных и их источников, предварительный анализ

Отраслевые и региональные данные по поставщикам

Для проверки гипотез, затрагивающих положение поставщиков, были использова-

ны панельные данные, охватывающие период с 2012 по 2019 г., из которых первые четыре года – период до принятия поправок 2016 г. Региональные показатели, такие как среднедушевые доходы населения в регионе, доля торговых сетей в общем объеме розничных продаж в регионе, численность населения региона и прочие, были собраны из открытых опубликованных данных Федеральной службы государственной статистики⁸.

Данные по поставщикам были собраны из базы данных СПАРК⁹. В основу анализа легли показатели финансово-хозяйственной деятельности (полученные из годовых отчетов ОСБУ) компаний, объем продаж которых превышал 400 млн руб. в год. Данная граница отсечения продиктована ограничением действия закона в ряде статей для компаний с выручкой ниже 400 млн руб. В выборку попали 4 отрасли – две продовольственные и две непродовольственные. Основными условиями отбора отраслей были их принадлежность к одной из двух групп (продовольственной или непродовольственной), монопрофильность и широкая представленность в разных регионах, чтобы иметь возможность проследить как отраслевые, так и временные и географические аспекты действия закона. Таким образом, для дальнейшего анализа были выбраны указанные в таблице 1 виды деятельности и соответствующие компании по классификатору ОКВЭД.

Предварительный анализ данных, изучение динамики и средних показателей

На основе описательных статистик данных по поставщикам (рис. 2 и 3) можно отметить, что в целом влияние поправок оказало весьма неоднозначное воздействие. В разрезе конкретных отраслей (рис. 2) прослеживается,

⁸ Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2024).

⁹ Информационный ресурс СПАРК // Информационное агентство «Интерфакс». URL: <https://spark-interfax.ru/> (дата обращения: 01.04.2024).

Таблица 1. Виды деятельности по ОКВЭД и состав выборки компаний в части данных по поставщикам

Table 1. OKVED activity types and sample composition for suppliers

Код ОКВЭД OKVED Code	Вид деятельности Type of activity	Количество компаний, попавших в выборку Number of companies in sample	Доля в общем количестве компаний в отрасли, % Share in total number of companies in industry, %	Доля отраслевых продаж, % Share of industry sales, %
10.1	Переработка и консервирование мяса и мясной пищевой продукции <i>Processing and preserving of meat and meat food products</i>	119	4,7	45
10.5	Производство молочной продукции <i>Manufacture of dairy products</i>	124	6,7	54
20.4	Производство мыла и моющих, чистящих и полирующих средств; парфюмерных и косметических средств <i>Manufacture of soap and detergents, cleaning and polishing products, perfumery and cosmetic products</i>	27	2,7	54
17.2	Производство изделий из бумаги и картона <i>Manufacture of paper and paperboard products</i>	60	2,5	57

что у отрасли производства мяса и бытовой химии коммерческие расходы в доле от продаж возросли, тогда как для отрасли производства молочной продукции и изделий из бумаги и картона, наоборот, снизились. При этом если смотреть на динамику доли коммерческих расходов для продовольственных и непродовольственных отраслей по годам (рис. 3), то при факте более низкой доли коммерческих расходов в объемах продаж у продовольственных отраслей тренды до 2016 г. остаются относительно параллельными.

Исключение составляет 2014 кризисный год, а также периоды вхождения и выхода из него. Для остальных лет характерны одновременные периоды роста и падений. При

этом после 2016 г. видно явное краткосрочное расхождение трендов при их вновь относительном выравнивании после 2018 г. Можно ожидать, что исследуемый эффект в части влияния на продовольственные отрасли имел краткосрочный характер, при этом внутри самих продовольственных отраслей введение поправок оказало неоднозначное влияние на различные отрасли и компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что первичный анализ данных показывает достаточно высокую неоднозначность в части сравнения средних коммерческих расходов поставщиков продовольственных и непродовольственных товаров до и после принятия поправок.

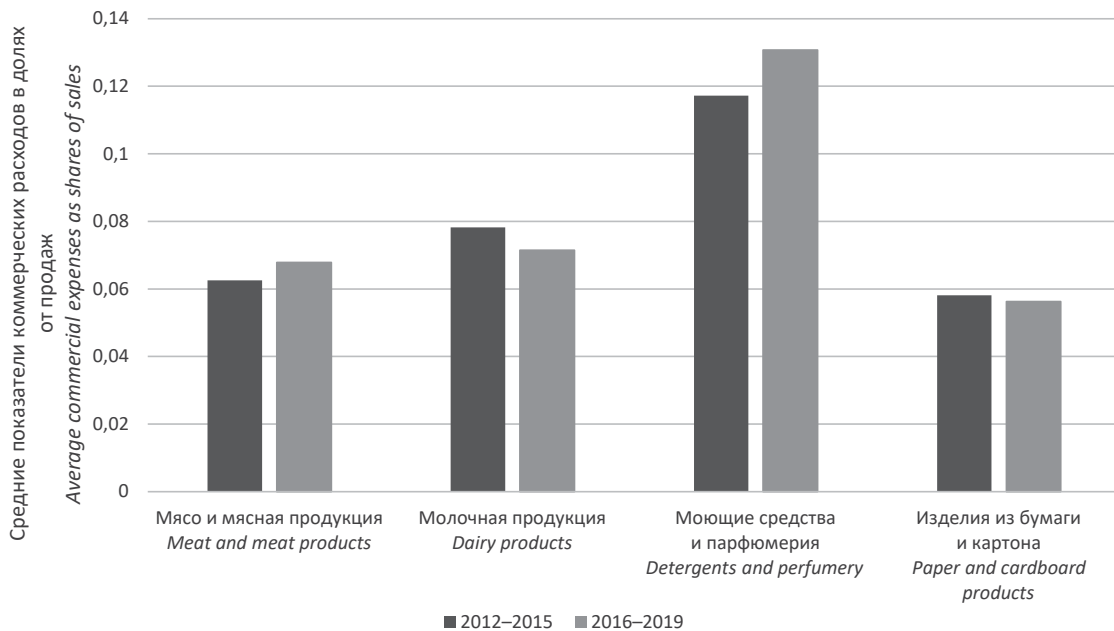


Рис. 2. Средние показатели коммерческих расходов в долях от продаж по отраслям в разбивке до периода принятия поправок и после

Fig. 2. Average commercial expenses as shares of sales by industries before and after the amendments period

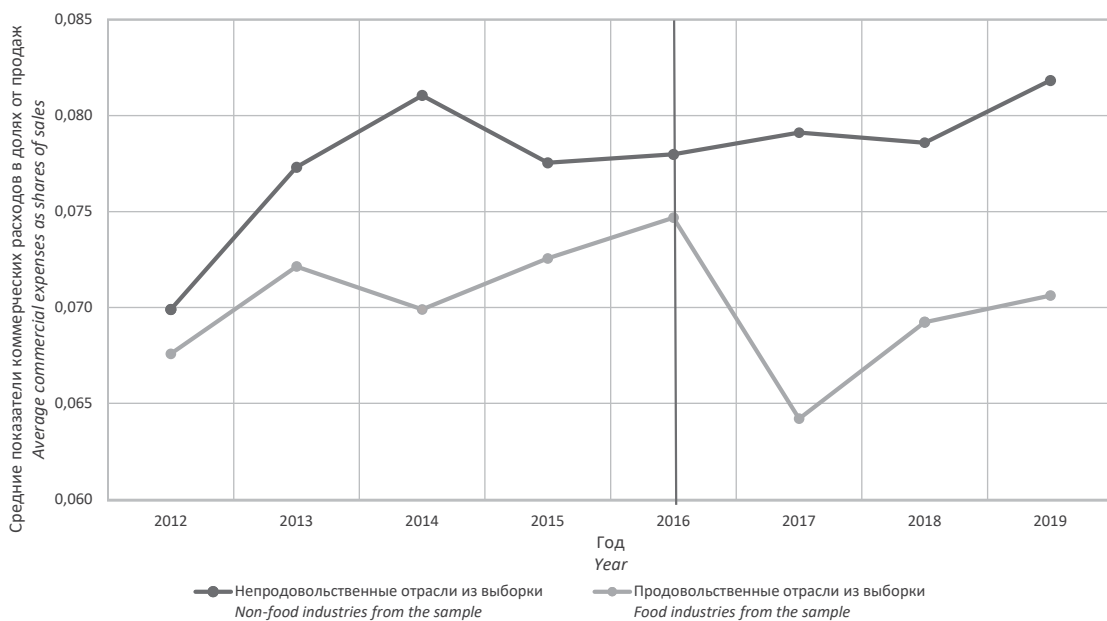


Рис. 3. Ежегодное изменение средних показателей коммерческих расходов в долях от продаж для продовольственных и непродовольственных отраслей

Fig. 3. Annual changes in average commercial expenses as shares of sales for food and non-food industries

Эмпирические оценки

Описание используемых при анализе моделей

Основными методами проверки гипотез являются сравнение изучаемых показателей после принятия поправок между группой отраслей, подвергшихся воздействию (продовольственные отрасли) и не подвергшихся воздействию (непродовольственные отрасли), – метод «разности разностей» [20] (гипотеза 1), а также анализ переменных наклона (гипотезы 1, 2). Для работы с панельными данными строятся различные виды моделей: pooling, работающая со всем массивом данных; модель с индивидуальными фиксированными эффектами, учитывающая особенности единицы наблюдения (компания); модель со случайными эффектами, отличающаяся от модели с индивидуальными эффектами наличием предпосылки отсутствия корреляции между ненаблюдаемыми эффектами и регрессорами. Для сравнения этих типов моделей проводятся тесты и выбирается лучшая. Все модели тестируются на наличие гетероскедастичности. Тест Бреуша – Пагана показывает наличие гетероскедастичности во всех спецификациях, поэтому для корректных расчетов и интерпретаций используются робастные стандартные ошибки.

Для проверки *первой гипотезы*, касающейся сравнения коммерческих расходов продовольственных и непродовольственных поставщиков, используется следующая модель, строящаяся на уровне компаний в разрезе лет для всех четырех изучаемых отраслей:

$$\begin{aligned} Comm_Exp_it = & \alpha_0 + \alpha_1 \cdot Sety_share_dol_it + \\ & + \alpha_2 \cdot \ln(Reg_Sales_it) + \\ & + \alpha_3 \cdot CR4_it + (\sum \alpha_ind \cdot I_ind_it) + \\ & + (\sum \alpha_year \cdot I_year_it) + (\alpha_tr_post \cdot I_tr_it \times \\ & \times I_post_it) + v_j + \varepsilon_it, \end{aligned}$$

где $Comm_Exp_it$ – доля коммерческих расходов в объеме продаж компании в году t компании i ;

$Sety_share_dol_it$ – доля торговых сетей в общем объеме розничных продаж в регионе компании в году t ;

Reg_Sales_it – объем розничных продаж в регионе компании в году t , млн руб. в ценах 2012 г.;

$CR4_it$ – доля четырех крупнейших предприятий в отрасли в регионе компании в году t ;

I_ind_it – бинарная переменная для каждой из отраслей в году t компании i ;

I_year_it – бинарная переменная для каждого из годов для каждой компании i ;

I_post_it – бинарная переменная, которая равна 1 для лет после принятия поправок в каждом году t компании i ;

I_tr_it – бинарная переменная, которая равна 1 для продовольственных отраслей в году t компании i ;

v_j – фиксированные эффекты компании.

В модели переменной интереса выступает $I_tr_it \cdot I_post_it$. Согласно выдвинутой гипотезе, ожидается, что коэффициент при этой переменной будет значимый и отрицательный.

Для проверки *второй гипотезы*, посвященной сравнению коммерческих расходов продовольственных поставщиков в зависимости от размера компании, используется схожая модель в разрезе компаний и лет для двух продовольственных отраслей:

$$\begin{aligned} Comm_Exp_it = & \beta_0 + \beta_1 \cdot Sety_share_dol_it + \\ & + \beta_2 \cdot \ln(Reg_Sales_it) + \beta_3 \cdot CR4_it + \\ & + (\sum \beta_ind \cdot I_ind_it) + (\sum \beta_year \cdot I_year_it) + \\ & + (\beta_sal_post \cdot \ln(Sales_it) \cdot I_post_it) + \\ & + v_j + \varepsilon_it, \end{aligned}$$

где $Sales_it$ – объем продаж компании в году t компании i , млн руб. в ценах 2012 года. (Остальные переменные были пояснены в предыдущей модели.)

В этой модели переменной интереса выступает $\ln(Sales_it) \cdot I_post_it$. Согласно гипо-

тезе, коэффициент при ней ожидается положительный и значимый¹⁰.

Таким образом, для каждой выдвинутой гипотезы строится отдельная модель, выделяется переменная интереса для дальнейшего расчета и интерпретации полученных результатов.

¹⁰ Для проверки гипотез 1 и 2 часть контрольных переменных (*Sales_it*, *Reg_Sales_it*, *CR4_it*), а также в некоторых спецификациях включение контроля на отрасли и года, была позаимствована из схожего более раннего исследования, посвященного изучению эффектов от введения самого закона в 2009 г. [1]. При этом важно отметить, что в данной работе изучается именно эффект от воздействия поправок, в связи с чем переменными интереса в гипотезе 1 является переменная $I_{tr_it} \cdot I_{post_it}$, в гипотезе 2 – $\ln(Sales_it) \cdot I_{post_it}$, притом что эффект, распределенный по годам, выступающий переменной интереса в упомянутой статье, носит вторичный смысл при анализе.

Полученные результаты оценок моделей

При оценке модели, сравнивающей коммерческие расходы поставщиков продовольственных и непродовольственных товаров (проверка гипотезы 1), были получены результаты, представленные в таблице 2.

Согласно результатам расчетов, значимого устойчивого эффекта не наблюдается. Однако при оценке наличия эффекта для каждого года на краткосрочном горизонте, то есть при оценке переменных наклона как произведения фиктивной переменной каждого года и фиктивной переменной, равной 1 для продовольственных поставщиков, обнаруживается краткосрочный эффект (табл. 3), имеющий воздействие лишь один год после принятия поправок – 2017 г. То есть можно

Таблица 2. Результаты оценки сравнения коммерческих расходов поставщиков продовольственных и непродовольственных товаров (в скобках даны значения стандартных ошибок)

Table 2. Results of comparing commercial expenses of food and non-food suppliers (standard errors in brackets)

Независимые переменные <i>Independent variables</i>	Зависимая переменная <i>Comm_Exp</i> <i>Dependent variable Comm_Exp</i>		
	Регрессия пула <i>Pooled</i>	Регрессия с фиксированными эффектами <i>FE</i>	Регрессия со случайными эффектами <i>RE</i>
<i>Sety_share_dol</i>	0,0150 (0,0354)	-0,0994** (0,0418)	-0,0695** (0,0314)
$\ln Reg_Sales$	0,0159*** (0,0041)	0,0035 (0,0084)	0,0134*** (0,0040)
<i>CR4</i>	0,0021 (0,0081)	0,0002 (0,0016)	-0,0002 (0,0014)
$I_{tr} \cdot I_{post}$	-0,0035 (0,0041)	-0,0044 (0,0040)	-0,0041 (0,0040)
Наблюдения <i>Observations</i>	2640	2640	2640
Контрольные переменные <i>Control</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>

Примечание: ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Таблица 3. Результаты оценки сравнения коммерческих расходов поставщиков продовольственных и непродовольственных товаров в части наличия эффекта по годам (в скобках даны значения стандартных ошибок)

Table 3. Results of estimating year-by-year effects on commercial expenses of food and non-food suppliers (standard errors in brackets)

Независимые переменные <i>Independent variables</i>	Зависимая переменная <i>Comm_Exp</i> <i>Dependent variable Comm_Exp</i>		
	Регрессия пула <i>Pooled</i>	Регрессия с фиксированными эффектами <i>FE</i>	Регрессия со случайными эффектами <i>RE</i>
<i>Sety_share_dol</i>	0,0149 (0,0354)	-0,1028** (0,0415)	-0,0720** (0,0311)
<i>lnReg_Sales</i>	0,0159*** (0,0041)	0,0033 (0,0084)	0,0133*** (0,0040)
<i>CR4</i>	0,0021 (0,0081)	0,0003 (0,0016)	-0,0001 (0,0014)
<i>I_13 · I_tr</i>	-0,0031 (0,0041)	-0,0030 (0,0040)	-0,0030 (0,0040)
<i>I_14 · I_tr</i>	-0,0090* (0,0052)	-0,0090* (0,0052)	-0,0090* (0,0052)
<i>I_15 · I_tr</i>	-0,0029 (0,0061)	-0,0025 (0,0061)	-0,0026 (0,0061)
<i>I_16 · I_tr</i>	-0,0011 (0,0058)	-0,0008 (0,0058)	-0,0009 (0,0058)
<i>I_17 · I_tr</i>	-0,0124** (0,0059)	-0,0134** (0,0058)	-0,0131** (0,0058)
<i>I_18 · I_tr</i>	-0,0068 (0,0072)	-0,0080 (0,0070)	-0,0076 (0,0070)
<i>I_19 · I_tr</i>	-0,0086 (0,0074)	-0,0101 (0,0072)	-0,0096 (0,0072)
Наблюдения <i>Observations</i>	2640	2640	2640
Контрольные переменные <i>Control</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>

Примечание: * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

заключить, что введение поправок привело к краткосрочному снижению коммерческих расходов продовольственных поставщиков

по сравнению с непродовольственными, то есть гипотеза 1 подтверждается на краткосрочном горизонте. При этом результаты

тестов Бреуша – Пагана, Хаусмана и теста на сравнение короткой и длинной регрессии указывают на то, что лучшая спецификация – модель со случайными эффектами, то есть наиболее состоятельные результаты получаются при учете в модели особенностей компании каждого поставщика.

Результаты оценки модели, посвященной сравнению коммерческих расходов поставщиков продовольственных товаров в зависимости от их размера (проверка гипотезы 2), представлены в таблице 4. Они свидетельствуют о том, что у более крупных поставщиков после введения поправок коммерческие расходы оказались ниже, чем у более малых, то есть соответствующая гипотеза опровергается. Такой эффект может быть показателем того, что, вопреки ожиданиям,

крупным поставщикам удалось проще пройти адаптацию и внедрение новых мер в свои процессы взаимодействия и поставок. При этом можно отметить, что результаты значимы только в регрессии пула, то есть при рассмотрении всех данных единым массивом, без учета индивидуальных характеристик компаний.

Таким образом, при помощи построенных моделей на основе эмпирического анализа собранных данных можно сделать выводы о том, что введение поправок 2016 г. привело к сокращению коммерческих издержек продовольственных поставщиков, но только в краткосрочном периоде. При этом меньшее воздействие было оказано на крупных поставщиков продовольственной продукции, чем на малых.

Таблица 4. Результаты оценки сравнения коммерческих расходов крупных и малых поставщиков (в скобках даны значения стандартных ошибок)

Table 4. Results of estimating comparison of commercial expenses of large and small suppliers (standard errors in brackets)

Независимые переменные <i>Independent variables</i>	Зависимая переменная <i>Comm_Exp</i> <i>Dependent variable Comm_Exp</i>		
	Регрессия пула <i>Pooled</i>	Регрессия с фиксированными эффектами <i>FE</i>	Регрессия со случайными эффектами <i>RE</i>
<i>Sety_share_dol</i>	0,0393 (0,0417)	–0,1192** (0,0487)	–0,0710** (0,0346)
<i>lnReg_Sales</i>	0,0098** (0,0044)	0,0075 (0,0095)	0,0106** (0,0044)
<i>CR4</i>	0,0047 (0,0091)	0,0002 (0,0015)	0,0005 (0,0016)
<i>ln(Sales) · I_post</i>	–0,0063** (0,0025)	–0,0017 (0,0020)	–0,0021 (0,0021)
Наблюдения <i>Observations</i>	1944	1944	1944
Контрольные переменные <i>Control</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>	Год, вид продукции <i>Year, product</i>

Примечание: ** $p < 0,05$.

Интерпретация полученных результатов

Данные результаты дополняют выводы, полученные в других статьях. Так, в [1] авторы обнаруживают, что по итогу введения Закона о торговле коммерческие расходы продовольственных предприятий в целом растут со временем, однако по сравнению с непродовольственными поставщиками их траектория значительно не меняется, а также что именно крупные поставщики начинают нести относительно больше коммерческих расходов в доле выручки. Наши расчеты демонстрируют следующее: устойчивого дополнительного эффекта от Закона № 273-ФЗ не возникает, но наблюдается краткосрочное снижение коммерческих расходов продовольственных поставщиков в 2017 г. по сравнению с непродовольственными; у крупных поставщиков после поправок коммерческие расходы в доле выручки оказываются ниже, чем у малых. Таким образом, если Закон о торговле в целом изменил структуру издержек в пользу меньших расходов для малых продовольственных поставщиков относительно крупных, то поправки 2016 г. дали лишь краткосрочное общее послабление и одновременно усилили разрыв между крупными и малыми поставщиками внутри продовольственного сегмента.

Краткосрочный характер эффекта по снижению коммерческих расходов поставщиков продовольствия (по сравнению с поставщиками непродовольственных товаров) при отсутствии значимого долгосрочного эффекта поддерживает тезис о том, что ограничения Закона о торговле и поправок к нему в конечном итоге довольно быстро стали обходиться сетями за счет различных контрактных альтернатив, в частности за счет перевода выплат в формат *op-invoice* [7]. При этом, согласно тому же исследованию, значимых улучшений положения поставщиков в результате действия закона не произошло. Особо отмечено также наличие дисбаланса между положением торговых сетей и малого, и среднего бизнеса

[7]: согласно проведенному нами исследованию, малый и средний бизнес адаптировался к поправкам 2016 г. с большим трудом, чем крупный бизнес. При этом доля традиционной розницы и дистрибьюторских каналов у МСП действительно снизилась на фоне роста роли электронной коммерции [8], что может объясняться тем, что для них поправки к закону не обеспечили существенного облегчения взаимодействия с торговыми сетями.

Указанные процессы происходят на фоне увеличения доли торговых сетей в розничной торговле¹¹, а внутри сегмента сетей – на фоне роста доли федеральных сетей и сокращения доли региональных [8].

Всё это подтверждает обоснованность вопроса о том, целесообразно ли на данном этапе сохранять ограничения на практики сетей, введенные поправками 2016 г., с учетом, во-первых, отсутствия делящегося эффекта от них с точки зрения достижения заявленных целей Закона о торговле, а во-вторых, искажающего влияния в условиях конкурентного давления онлайн-торговли продовольствием.

Заключение

Неоднозначность эффектов мер, заложенных в Законе № 381-ФЗ 2009 года, регулирующем ведение розничной торговли, привела к ряду поправок в этот закон. Одними из крупнейших стали поправки 2016 г. Закона № 273-ФЗ, повлекшие за собой необходимость поставщикам продовольственной продукции и розничным торговым сетям прибегать к изменениям в системах взаимодействия.

Целью данной работы ставилась оценка изменения рыночного и финансового положения поставщиков розничной торговли по

¹¹ По данным Росстата, удельный вес оборота розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями розничных торговых сетей в общем обороте розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями (процент) в России вырос с 33,4% в 2017 г. до 47,5% в 2023 г.

сле принятия поправок 2016 г. Изучаемые данные показали, что введенные поправки привели к краткосрочному сокращению коммерческих расходов поставщиков продовольственных по сравнению с поставщиками непродовольственных товаров, что является показателем скорее адаптации к новым правилам взаимодействия. При этом можно отметить, что чем более крупным по объему продаж является поставщик продовольственных товаров, тем сильнее наблюдается сокращение его коммерческих расходов, при этом описываемый эффект сохраняется на протяжении достаточно долгого периода времени. Объяснением такого результата может служить факт того, что, видимо, более крупным поставщикам удалось быстрее и легче преодолеть процесс внедрения новых мер в свои процессы.

Полученные результаты заставляют усомниться в том, что поправки 2016 г. с действующими по сей день мерами обеспечивают достижение заявленной цели выравнивания переговорной силы участников цепочки поставок и одновременно способствуют развитию конкуренции в условиях стремительной цифровизации. С одной стороны, нормы Законов № 381-ФЗ и 273-ФЗ по-прежнему задают рамки взаимодействия офлайн-сетей и поставщиков, но, с другой стороны, рост маркетплейсов демонстрирует, что асимметрия регулирования постепенно подрывает их

эффективность, смещая конкурентное давление в пользу пока что менее зарегулированных платформ. Это означает, что дальнейшее совершенствование законодательства, вероятнее всего, должно опираться не столько на усиление отраслевых ограничений, сколько на выравнивание требований к разным типам продавцов с одновременным пересмотром наиболее жестких норм, ограничивающих гибкость контрактов розничных сетей, маркетплейсов и поставщиков.

Стоит отметить, что данное исследование имеет ряд ограничений. Наиболее существенным из них является тот факт, что использованные аналитические модели не дают возможности всецело отделить воздействие эффекта принятия поправок от прочих эффектов, оказывающих влияние как на поставщиков, так и на торговые сети в рассматриваемый период. Также работа ограничена рассмотрением лишь четырех отраслей, при этом рассматриваемые отрасли могут иметь связанные шоки (в частности производство мяса и молока), что вносит ограничения в масштабируемость результатов исследования. Выявленные особенности ведения компаниями бухгалтерского учета могут свидетельствовать о том, что часть компаний перераспределила свои издержки после принятия поправок внутри других подстатей тех же коммерческих издержек, что также могло повлиять на полученные результаты.

Список литературы

1. *Авдашева С.Б., Хомик О.С., Храмова М.Н.* Влияние бизнес-практик российских розничных сетей на положение поставщиков до и после введения законодательной регламентации: оценка на основе микроданных // *Российский журнал менеджмента*. 2015. Т. 13. № 3. С. 3–38. EDN: UXMUSB.
2. *Агамирова М.Е.* Влияние институциональных изменений на вертикальные взаимодействия в сфере торговли // *Журнал институциональных исследований*. 2017. Т. 9. № 4. С. 118–131. DOI: 10.17835/2076-6297.2017.9.4.118-131.
3. *Белоновский И.* Экономические аспекты выбора поставщиков для сетевой торговли // *Труды Института системного анализа Российской академии наук*. 2010. Т. 60. С. 97–104. EDN: VOCKMF.
4. *Богданов Д.Д., Смирнова О.О.* Антимонопольное регулирование розничной торговли продовольственными товарами // *Современная конкуренция*. 2010. № 4. С. 26–34. EDN: MUUMKL.

5. Даугавет Д. Рыночная власть торговых сетей: что изменил закон о торговле // Экономическая политика. 2011. № 4. С. 80–95. EDN: NYCTQF.
6. Еременко В.И. Новый российский закон о торговле и антимонопольное законодательство // Биржа интеллектуальной собственности. 2011. Т. 10. № 5. С. 1–7. EDN: NUORKP.
7. Мелешкина А.И., Моросанова А.А. Регулирование договорных отношений в условиях омниканальности розничной торговли продовольственными товарами // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 3. С. 123–142. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142.
8. Моросанова А.А., Мелешкина А.И. Влияние Закона о торговле на соотношение интересов поставщиков и торговых сетей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 89–114. DOI: 10.17323/1999-5431-2025-0-2-89-114.
9. Новиков В. Qui Prodest? (непредвиденные последствия реализации проекта закона о торговле) // Экономическая политика. 2009. № 4. С. 190–199. EDN: KYAORJ.
10. Потапова Е.В., Пьянова Н.В., Потапова В.С. Управление малым и средним бизнесом в сфере торговли: вызовы и перспективы // Вестник ОрелГИЭТ. 2017. № 3. С. 142–146. EDN: KWXYMX.
11. Радаев В.В. Кто выиграл от принятия Закона о торговле? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 33–59. EDN: PAEQWR.
12. Радаев В.В. К оценке регулирующего воздействия Закона о торговле: накапливаются ли эффекты // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 3. С. 28–61. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-3-02.
13. Сигарев А.В., Косов М.Е. Конкурентоспособность торговых сетей на российском рынке розничной торговли продовольствием в условиях экономического спада // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 48 (330). С. 50–62. EDN: XERVLX.
14. Терентьева А.В. Проблемы применения положений о вознаграждении по договору поставки продовольственных товаров // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 8. С. 596–600. EDN: YPLITR.
15. Хаванский С. Закон о торговле: кто в выигрыше? // Молочная промышленность. 2010. № 6. С. 49. EDN: MTPVFR.
16. Хомик О.С., Юсупова Г.Ф. Ретро-бонус как инструмент стратегического взаимодействия на розничном рынке: модель и свидетельства для России // Экономическая политика. 2023. Т. 18. № 5. С. 100–121. DOI: 10.18288/1994-5124-2023-5-100-121.
17. Чудакова Е.А., Колмакова Т.Е. О взаимовыгодных условиях работы ритейлеров и поставщиков на рынке розничной торговли // Товарный менеджмент: экономический, логистический и маркетинговый аспекты. 2016. С. 591–597. EDN: VYJQYP.
18. Шаститко А.Е., Павлова Н.С. Переговорная сила и рыночная власть: варианты соотношения и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. Т. 2. № 34. С. 39–58. DOI: 10.31737/2221-2264-2017-34-2-2.
19. Швецов Д.В. Новый закон о торговле: status quo и прогнозируемые последствия // Российское предпринимательство. 2010. № 9. С. 129–133. EDN: NAXWDX.
20. Lafontaine, F., & Slade, M. (2008). Exclusive Contracts and Vertical Restraints: Empirical Evidence and Public Policy (pp. 391–414). In: *Handbook of Antitrust Economics*, ch. 10.

Сведения об авторах

Азарова Дарья Максимовна, ORCID 0009-0009-7752-5300, магистрант, инженер, кафедра математических методов анализа экономики, МГУ имени М.В. Ломоносова; младший научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия, dar.azarova@gmail.com

Павлова Наталья Сергеевна, ORCID 0000-0002-9416-4086, SPIN 8877-2484, канд. экон. наук, старший научный сотрудник, кафедра конкурентной и промышленной политики, МГУ имени М.В. Ломоносова; старший научный сотрудник, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования РАНХиГС, Москва, Россия, pavl.ns@yandex.ru

Поддержка исследований

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 30.12.2025, рассмотрена 25.01.2026, принята 18.02.2026

References

1. Avdasheva, S. B., Homik, O. S., & Hramova, M. N. (2015). The Impact of Business Practices of Russian Retail Chains on Suppliers' Position before and after the Introduction of Legislative Regulation: Assessment Based on Microdata. *Russian Management Journal*, 13(3), 3–38. <https://elibrary.ru/uxmusb>
2. Agamirova, M. E. (2017). The Impact of Institutional Changes on the Vertical Interactions in Trade. *Journal of Institutional Studies*, 9(4), 118–131. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.4.118-131>
3. Belonovsky, I. (2010). *Ekonomicheskie aspekty vybora postavshchikov dlya setевой торговли* [Economic Aspects of Supplier Selection for Chain Trade]. *Proceedings of the Institute for Systems Analysis Russian Academy of Sciences (ISA RAS)*, 60, 97–104. <https://elibrary.ru/vockmf>
4. Bogdanov, D. D., & Smirnova, O. O. (2010). *Antimonopol'noe regulirovanie roznichnoj торговли prodovol'stvennymi tovarami* [Antimonopoly Regulation of Food Product Retail]. *Journal of Modern Competition*, 4, 26–34. <https://elibrary.ru/muymkl>
5. Daugavet, D. (2011). *Rynoch'naya vlast' trgovyh setej: chto izmenil zakon o торговле* [Market Power of Retail Chains: What The Trade Law Has Changed]. *Economic Policy*, 4, 80–95. <https://elibrary.ru/nyctqf>
6. Erenenko, V. I. (2011). On the New Russian Law on Trade and Antimonopoly Law. *Birzha intellektual'noi sobstvennosti*, 10(5), 1–7. <https://elibrary.ru/nuorkp>
7. Meleshkina, A., & Morosanova, A. (2025). Regulation of Contractual Relations in the Context of Omnichannel Food Retail. *Journal of Modern Competition*, 19(3), 123–142. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-3-123-142>
8. Morosanova, A. A., & Meleshkina, A. I. (2025). The Impact of the Trade Law on the Balance of the Interests between Suppliers and Retail Chains. *Public Administration Issues*, 2, 89–114. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-2-89-114>
9. Novikov, V. (2009). *Qui Prodest? (nepredvidennye posledstviya realizacii proekta zakona o торговле)* [Qui Prodest? (Unforeseen Consequences of Implementing the Draft Trade Law)]. *Economic Policy*, 4, 190–199. <https://elibrary.ru/kyaojr>
10. Potapova, E. V., Pyanova, N. V., & Potapova, V. S. (2017). Management of Small and Average Businesses in Trade: Challenges and Prospects. *Orelgiet Bulletin*, 3, 142–146. <https://elibrary.ru/kwxymx>
11. Radaev, V. V. (2012). Who Benefited from the Adoption of the Trade Law? *Public Administration Issues*, 2, 33–59. <https://elibrary.ru/paeqwr>
12. Radaev, V. V. (2018). One More Regulatory Impact Assessment of the Trade Law: Are There Cumulative Effects over Time? *Economic Policy*, 13(3), 28–61. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-02>
13. Sigarev, A. V., & Kosov, M. E. (2016). Competitiveness of Retail Networks in the Russian Market of Food Retail During the Economic Downturn. *Financial Analytics: Science and Experience*, 48, 50–62. <https://elibrary.ru/xervlx>

14. Terenteva, A. V. (2017). *Problemy primeneniya polozhenij o voznagrazhdenii po dogovoru postavki prodovol'stvennyh tovarov* [Problems of Applying Provisions on Remuneration under Food Supply Contracts]. *Alleya nauki*, 2(8), 596–600. <https://elibrary.ru/yplitr>
15. Havansky, S. (2010). Trade Law: Who Has Wins? *Dairy Industry*, 6, 49. <https://elibrary.ru/mtvpfr>
16. Homik, O. S., & Jusupova, G. F. (2023). Retro Payment as a Technique in Retail Market Strategy: A Model and Data from Russia. *Economic Policy*, 18(5), 100–121. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-5-100-121>
17. Chudakova, E. A., & Kolmakova, T. E. (2016). *O vzaimovыgodnyh usloviyah raboty riteilerov i postavshchikov na rynke roznichnoy trgovli* [On Mutually Beneficial Conditions of Retailers and Suppliers Cooperation in Retail Trade Market] (pp. 591–597). In: *Tovarnyi menedzhment: ekonomicheskii, logisticheskii i marketingovyi aspekty*. <https://elibrary.ru/vyjqyp>
18. Shastitko, A. E., & Pavlova, N. S. (2017). Bargaining Power and Market Power: Comparison and Policy Implications. *Journal of the New Economic Association*, 2(34), 39–58. <https://doi.org/10.31737/2221-2264-2017-34-2-2>
19. Shvecov, D. V. (2010). Regulation of the Russian Retail: Conditions and Expected Consequences. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 9, 129–133. <https://elibrary.ru/naxwdx>
20. Lafontaine, F., & Slade, M. (2008). Exclusive Contracts and Vertical Restraints: Empirical Evidence and Public Policy (pp. 391–414). In: *Handbook of Antitrust Economics*, ch. 10.

About the authors

Daria M. Azarova, ORCID 0009-0009-7752-5300, Master's Student, Engineer, Mathematical Methods of Economics Analysis Department, Lomonosov Moscow State University; Junior Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, dar.azarova@gmail.com

Natalia S. Pavlova, ORCID 0000-0002-9416-4086, SPIN 8877-2484, Cand. Sci. (Econ.), Senior Researcher, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University; Senior Researcher, Center for Competition and Economic Regulation Studies of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Moscow, Russia, pavl.ns@yandex.ru

Research Support

The article has been prepared as part of the RANEPA state research assignment program.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 30.12.2025, reviewed 25.01.2026, accepted 18.02.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-73-89
EDN: GNMVBV

ГРНТИ 06.56.21
ВАК 5.2.3
УДК 338.2

Антимонопольное регулирование фармацевтической отрасли в условиях санкций

Т.Ю. Гайдин^{1*}

¹Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия

*gaydinty@my.msu.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкционных ограничений. В отличие от существующих подходов, автор рассматривает взаимодействие санкционных ограничений и механизмов антимонопольного регулирования как единую систему, требующую комплексного анализа. Проводится эмпирический анализ статистических данных за период 2022–2024 гг. по лекарственным препаратам с истекающей патентной защитой в период 2024–2026 гг. Используемые методы включают структурный анализ сегментов рынка, анализ ценовой динамики и оценку концентрации по каналам распределения. Обосновывается необходимость адаптации традиционных методик антимонопольного контроля к специфике функционирования фармацевтических рынков в условиях внешних ограничений. Автор обращает внимание на формирование асимметричных условий конкуренции, где доступ к рынку определяется не только экономическими, но и геополитическими факторами. Приводятся данные о доминировании государственных каналов распределения (больницы и льготные программы составляют более 55% рынка по объему продаж) и значительной волатильности основных показателей отрасли (снижение объемов продаж на 10,6% в 2023 г. с последующим ростом на 25,8% в 2024 г.). Выявлено дифференцированное воздействие санкций на различные сегменты рынка, особенно критическое снижение объемов высокотратных нозологий. Отмечается, что рост средних цен отражает структурные изменения в условиях ограниченного доступа к поставщикам. Полученные результаты подтверждают выводы предыдущих исследований о необходимости комплексного стимулирования отрасли, одновременно выявляя новые аспекты взаимодействия санкционных ограничений и конкурентной среды. Отмечается, что традиционные показатели рыночной концентрации могут не отражать реальной конкурентной ситуации в новых условиях, что требует разработки адаптированных методик антимонопольного анализа.

Ключевые слова: антимонопольное регулирование, фармацевтическая отрасль, санкционные ограничения, конкурентная среда, рыночная концентрация, лекарственная безопасность

Для цитирования: Гайдин Т.Ю. Антимонопольное регулирование фармацевтической отрасли в условиях санкций // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. №1. С. 73–89. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-73-89.

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

© Гайдин Т. Ю.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-73-89

Antitrust Regulation of the Pharmaceutical Industry under Sanctions

T. Gaydin^{1*}

¹*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

**gaydinty@my.msu.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the features of antitrust regulation of the pharmaceutical industry under sanctions restrictions. Unlike existing approaches, the authors consider the interaction of exogenous factors (sanctions) and endogenous regulatory mechanisms (antitrust legislation) as a unified system requiring comprehensive analysis. An empirical analysis of statistical data for the period 2022–2024 on pharmaceutical drugs with patent protection expiring in 2024–2026 is conducted. The methods used include structural analysis of market segments, price dynamics analysis, and concentration assessment by distribution channels. The necessity of adapting traditional methods of antitrust control to the specifics of pharmaceutical markets functioning under external restrictions is substantiated. The author draws attention to the formation of asymmetric competition conditions, where market access is determined not only by economic but also by geopolitical factors. Data on the dominance of government distribution channels (hospitals and preferential programs account for more than 55% of the market in terms of sales) and significant volatility of the main indicators of the industry (10.6% decline in sales in 2023 followed by 25.8% growth in 2024) are provided. Differentiated impact of sanctions on various market segments is revealed, particularly critical reduction in high-cost nosologies volumes. Average price growth in certain segments up to 39% is noted. The obtained results confirm the conclusions of previous studies about the need for comprehensive industry stimulation, while simultaneously revealing new aspects of the interaction between sanctions restrictions and competitive environment. It is noted that traditional market concentration indicators may not reflect the real competitive situation under new conditions, requiring the development of adapted antitrust analysis methods.

Keywords: antitrust regulation, pharmaceutical industry, sanctions restrictions, competitive environment, market concentration, drug security

For citation: Gaydin, T. (2026). Antitrust Regulation of the Pharmaceutical Industry under *Sanctions*. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 73–89. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-73-89>

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).

© Gaydin T., 2026.

Введение

Современная фармацевтическая отрасль России переживает период кардинальных трансформаций, обусловленных введением беспрецедентных по масштабу международных санкций. Данные ограничения затронули не только торговые и финансовые аспекты деятельности фармацевтических компаний, но и фундаментально изменили конкурентную среду отрасли, создав новые вызовы для антимонопольного регулирования. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам, сокращения числа поставщиков активных фармацевтических субстанций и ухода с российского рынка ряда крупных транснациональных корпораций традиционные механизмы обеспечения конкуренции оказались недостаточными для поддержания эффективной рыночной динамики.

Актуальность исследования антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкций определяется критической важностью обеспечения доступности лекарственных средств для населения при одновременном поддержании здоровой конкурентной среды. Санкционные ограничения создали парадоксальную ситуацию: с одной стороны, уход зарубежных конкурентов способствует децентрации отдельных сегментов рынка, с другой стороны, формируются участки рынка с ограниченной конкуренцией, связанные с сокращением числа доступных поставщиков.

Научная новизна проблематики заключается в необходимости анализа взаимодействия санкционных ограничений и антимонопольного регулирования в специфических условиях высокорегулируемой отрасли. Фармацевтический рынок характеризуется особой социальной значимостью продукции, высокими барьерами входа, длительными циклами разработки новых препаратов и сложной системой государственного регулирования ценообразования. В этих условиях воздействие внешних ограничений может приводить к непредсказуемым эффектам, требующим комплексного

научного анализа для разработки адекватных регулятивных мер.

Практическая значимость исследования обусловлена необходимостью формирования научно обоснованных рекомендаций для совершенствования антимонопольной политики в фармацевтической сфере. Регулирующие органы сталкиваются с дилеммой: поддержка отечественных производителей и обеспечение импортозамещения могут вступать в противоречие с задачами поддержания конкурентной среды. В этой связи разработка методологических основ антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях внешних ограничений становится актуальной научно-практической задачей, решение которой имеет стратегическое значение для развития национальной фармацевтической индустрии.

Обзор литературы

В отечественной научной литературе исследование проблематики антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкций началось сравнительно недавно. Анализ результатов исследований по данной проблемной области необходим для того, чтобы определить и обосновать особенности регулирования конкурентных отношений в фармацевтической отрасли, а также оценить степень изученности феномена взаимодействия антимонопольного регулирования и санкционных ограничений.

Важно в первую очередь проанализировать устоявшиеся в научной литературе подходы к правовому регулированию антимонопольных отношений в фармацевтике. Так, в работе И. Н. Дехтяря принудительное лицензирование представлено как «действенный инструмент против антиконкурентных практик фармкомпаний и для защиты общественных интересов» [4]. В данном исследовании отражены такие важные особенности правового подхода, как приоритет патентных прав, необходимость соблюдения баланса между стимулированием инноваций и обеспечением

доступности лекарств, роль государственного вмешательства в случае злоупотреблений. Тем не менее данный подход фокусируется преимущественно на правовых механизмах и не учитывает экономические факторы формирования антиконкурентного поведения в отрасли.

Иной подход к пониманию антимонопольного регулирования в фармацевтике, а именно институциональный, отражен в исследованиях коммерческих политик как формы комплаенса. С. Б. Авдашева, О. С. Хомик, Г. Ф. Юсупова определяют коммерческие политики как эффективный инструмент балансирования интересов бизнеса и антимонопольного контроля, обеспечивающий превентивное регулирование [1]. В данном случае возникает такой аспект, как саморегулирование компаний в рамках антимонопольного комплаенса. Управляющие компании становятся связующим звеном между требованиями антимонопольного законодательства и бизнес-практиками фармацевтических компаний, поскольку отвечают за разработку критериев отбора контрагентов, контроль соблюдения недискриминационных принципов и корректировку коммерческой политики по итогам мониторинга.

Развивая институциональный подход в практической плоскости, И. В. Князева и Е. А. Шкулова разрабатывают методологические основы построения коммерческой политики, систематизируя критерии отбора и оценки контрагентов, алгоритм их отбора и мониторинга, формулу цены и подходы к установлению скидок и бонусов [7]. В данном исследовании присутствует важная составляющая, определяющая практическую сущность антимонопольного регулирования, а именно формализация процедур взаимодействия с участниками рынка для минимизации антимонопольных рисков.

Согласно исследованию М. А. Сдвижкова, посвященному организационным аспектам внедрения антимонопольного комплаенса, «большинство фармкомпаний не имеют мотивации к внедрению антимонопольного комплаенса из-за дополнительных затрат и неочевидных выгод» [9]. В данном определении отмечается такая особенность поведенческого

подхода к антимонопольному регулированию, как экономическая мотивация субъектов к соблюдению конкурентного законодательства и роль стимулирующих механизмов в обеспечении добросовестной конкуренции.

Рассмотренные подходы к правовому и институциональному регулированию недостаточно полно учитывают влияние внешних факторов на функционирование антимонопольного регулирования. В современных условиях особую актуальность приобретает анализ воздействия санкционного режима на конкурентную среду фармацевтического рынка. К. Д. Корнева, А. И. Сидоренко, А. Д. Кондратьев отмечают, что ограничения доступа к мировым рынкам, импортным субстанциям, оборудованию и международным исследованиям существенно снижают устойчивость российской фармацевтики [8]. Дополняя этот анализ, В. В. Доржиева показывает, что санкции привели к разрушению логистических цепочек, прекращению участия России в глобальных R&D-проектах, сокращению инвестиций и уходу транснациональных корпораций [5], что кардинально изменяет условия конкуренции в отрасли.

Интересно проанализировать результаты исследований государственных инструментов поддержки отрасли в контексте их влияния на конкурентную среду. А. Ю. Секушин показывает, что специальные инвестиционные контракты остаются эффективным инструментом стимулирования инвестиций в фармацевтику, обеспечивая рост объема инвестиций при минимальных бюджетных затратах, однако выявляют административные барьеры и непрозрачность требований к инвесторам [10]. Сравнительный анализ с зарубежным опытом, представленный А. С. Алкановым, отражает, что российская модель характеризуется акцентом на импортозамещение в отличие от западных подходов, акцентирующих инновационное развитие [2].

По мнению исследователей институциональных барьеров импортозамещения, проблема технологической независимости отрасли требует системного решения. Е. В. Каронский

и А. А. Амирханов выделяют высокую зависимость от импортных субстанций, риски неудачных инновационных проектов, сложности с патентной защитой, низкое качество отечественных разработок как ключевые ограничения [6]. Правовые аспекты инновационного развития анализирует Е. В. Трофимова, выявляя фрагментарность нормативного регулирования, зависимость от импорта субстанций и оборудования, недостаток исследовательской инфраструктуры [11]. Стратегические подходы к управлению в изменившихся условиях рассматриваются Т. Н. Глижовой, Н. В. Арутюновой, Г. В. Воронцовой, которые анализируют адаптацию фармацевтических компаний к рыночным вызовам и необходимости соблюдения антимонопольных требований [3].

Зарубежный опыт антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях внешних ограничений отражает разнообразие подходов к обеспечению конкурентной среды при одновременном сохранении доступности лекарственных средств. Сравнительный анализ американской и чилийской практик, представленный М. А. Carrier и F. Araya, выявляет эффективность борьбы с антиконкурентными практиками через пресечение соглашений *pay-for-delay* и механизмов *product hopping* [13]. Авторы показывают, что решение Верховного суда США по делу *FTC v. Actavis* (2013) кардинально изменило подход к оценке выплат по воспроизведенным лекарственным препаратам за отсрочку выхода на рынок, что привело к существенному снижению подобных практик. В Чили *Fiscalía Nacional Económica* применяет аналогичные принципы, предлагая стимулировать выход первых воспроизведенных лекарственных препаратов через предоставление эксклюзивных периодов. Данный опыт представляет особую актуальность для российских условий, где уход зарубежных компаний создает возможности для злоупотреблений со стороны оставшихся участников рынка, а традиционные механизмы контроля за антиконкурентным поведением требуют адаптации к реалиям ограниченного доступа к международным поставщикам.

Институциональные различия в организации антимонопольного контроля фармацевтических рынков в условиях торговых ограничений детально проанализированы в исследовании J. Weng и N. Liu, сравнивающем американскую и китайскую модели регулирования [15]. Американская система характеризуется судебно-ориентированным подходом с гибкой адаптацией абстрактных норм через прецедентное право, что обеспечивает превентивное регулирование и баланс между стимулированием инноваций и контролем за злоупотреблениями. Китайская модель демонстрирует преимущества административно-ориентированного регулирования с централизованным контролем, особенно эффективного в сегменте производства активных фармацевтических субстанций, где традиционно преобладают монополистические структуры. Авторы обосновывают необходимость координации антимонопольного надзора с мерами стимулирования НИОКР через систему обязательств компаний и гибкое применение санкций. Опыт Китая по введению специализированных антимонопольных руководящих принципов для фармацевтической отрасли указывает на важность отраслевой специфики регулирования, что особенно актуально для российской ситуации, где задачи импортозамещения должны сочетаться с поддержанием конкурентной среды в условиях структурной перестройки отрасли.

Системное влияние внешних торговых ограничений на национальную фармацевтическую политику исследовано D. Gleeson и соавторами, которые анализируют воздействие международных торговых и инвестиционных соглашений на доступность лекарственных средств [14]. Авторы выявляют феномен «регуляторного охлаждения», когда государства избегают решений в пользу общественного здравоохранения из-за риска международных исков, что создает асимметричные условия для участников рынка и может способствовать формированию олигопольных структур. Практический опыт Ирана в обеспечении устойчивости фармацевтических цепей поставок в условиях по-

литико-экономических санкций, представленный P. Bastani и соавторами, предлагает комплексную стратегию адаптации, включающую локализацию производства, цифровизацию дистрибуции, рациональное ценообразование и развитие сотрудничества с дружественными странами [12]. Иранский опыт показывает критическую важность интеграции антимонопольного регулирования с мерами по развитию внутренних производственных мощностей, что подтверждает актуальность комплексного подхода к преодолению внешних ограничений. Данные исследования демонстрируют, что эффективное антимонопольное регулирование в условиях санкций требует не только адаптации правоприменительной практики, но и фундаментального пересмотра критериев оценки рыночной власти с учетом геополитических факторов, определяющих доступ к рынку.

Для систематизации научных подходов к исследуемой проблематике целесообразно структурировать анализ литературы по те-

матическим направлениям, что позволит выявить основные пробелы в изучении антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкций (табл. 1).

Для российского контекста особую ценность представляют такие элементы зарубежного опыта, как специализированные антимонопольные руководящие принципы для фармацевтической отрасли (опыт Китая), процедуры ускоренного антимонопольного контроля сделок в условиях внешних шоков (иранская модель адаптации) и механизмы балансирования стимулирования НИОКР с предотвращением злоупотреблений (американо-чилийские подходы к регулированию соглашений об отсрочке выхода воспроизведенных лекарственных препаратов). Адаптация данных инструментов к российским санкционным условиям может обеспечить более эффективное сочетание задач импортозамещения с поддержанием конкурентной среды.

Анализ литературы отражает фрагментарность исследований, поскольку отдельные

Таблица 1. Систематизация исследований антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли по тематическим направлениям

Table 1. Systematization of antitrust regulation research in pharmaceutical industry by thematic areas

Тематическое направление <i>Thematic area</i>	Авторы исследований <i>The authors of the research</i>	Основные выводы <i>Key findings</i>
Правовое регулирование антимонопольных отношений	И. Н. Дехтярь	Приоритет патентных прав, необходимость баланса между стимулированием инноваций и обеспечением доступности лекарств, роль государственного вмешательства при злоупотреблениях
Институциональные механизмы антимонопольного комплаенса	С. Б. Авдашева, О. С. Хомик, Г. Ф. Юсупова, И. В. Князева, Е. А. Шкулова, М. А. Сдвижков	Эффективность саморегулирования компаний, формализация процедур взаимодействия с участниками рынка, экономическая мотивация соблюдения конкурентного законодательства
Влияние санкций на фармацевтическую отрасль	К. Д. Корнеева, А. И. Сидоренко, А. Д. Кондратьев, В. В. Доржиева, P. Bastani и др.	Критическое воздействие санкций на инновационную деятельность, разрушение логистических цепочек, необходимость комплексной стратегии адаптации через развитие внутренних производственных мощностей
Государственная поддержка и импортозамещение	А. Ю. Секушин, А. С. Алеханов, Е. В. Каронский, А. А. Амирханов, Е. В. Трофимова	Эффективность специальных инвестиционных контрактов, российский акцент на импортозамещение против западного акцента на инновации, системный характер проблем технологической зависимости
Зарубежный опыт антимонопольного регулирования в условиях ограничений	М. А. Carrier, F. Araya, J. Weng, N. Liu, D. Gleeson и др.	Эффективность специализированных антимонопольных подходов, важность отраслевой специфики регулирования, феномен избегания решений в пользу общественного здравоохранения из-за риска международных исков

аспекты антимонопольного регулирования и влияния санкций изучены достаточно подробно, однако отсутствует комплексное исследование их взаимодействия в условиях структурной трансформации фармацевтической отрасли. Существующие работы либо сосредоточены на отдельных аспектах антимонопольного регулирования без учета санкционного контекста, либо анализируют последствия санкций без подробного изучения их влияния на конкурентную среду. Зарубежные исследования сосредоточены преимущественно на отдельных аспектах торговых ограничений или специфических антиконкурентных практиках, тогда как российский случай требует комплексного анализа системной трансформации отрасли под воздействием санкций. Соответственно, недостаточно изучены вопросы трансформации антиконкурентных практик в условиях ограниченного доступа к международным рынкам, адаптации механизмов антимонопольного регулирования к новым условиям функционирования отрасли, а также оценки эффективности государственных мер поддержки с точки зрения их влияния на конкурентную среду. Данные пробелы обуславливают необходимость проведения комплексного исследования особенностей антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкционных ограничений.

Анализ состояния конкурентной среды фармацевтического рынка в условиях санкционных ограничений

Правовую основу антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли составляет Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ, устанавливающий запреты на злоупотребление доминирующим положением и антиконкурентные соглашения, и Приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220, определяющий методологию оценки рыночной концентрации, применяемую в настоящем исследовании¹.

¹ Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // Официальный сайт Президента

Современная фармацевтическая отрасль России функционирует в условиях беспрецедентного внешнего давления, что существенно трансформирует механизмы антимонопольного регулирования и конкурентную динамику рынка. Санкционные ограничения, введенные с 2022 г., создали новую институциональную среду, в которой традиционные подходы к обеспечению конкуренции требуют кардинального переосмысления в контексте антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли. Теоретическую основу анализа товарных границ в фармацевтике составляет концепция функциональной взаимозаменяемости препаратов, учитывающая терапевтическое воздействие и клинические показания. В санкционных условиях традиционные критерии взаимозаменяемости трансформируются: препараты, ранее считавшиеся функциональными заменителями, могут оказаться в разных товарных границах из-за ограниченности доступа к отдельным группам поставщиков.

Эмпирическая база исследования ограничена данными по лекарственным препаратам, патентная защита которых истекает в период 2024–2026 гг., что позволяет проанализировать влияние санкционных ограничений на конкурентную динамику в сегменте препаратов, переходящих в категорию воспроизведенных. Временные рамки анализа охватывают период с 2022 по 2024 г., что обеспечивает возможность оценки краткосрочных и среднесрочных эффектов санкционного воздействия на антимонопольное регулирование отрасли.

Продуктовая дифференциация фармацевтического рынка в условиях санкций характеризуется значительной неоднородностью по степени импортозависимости и возможностям локального производства. В настоящее время более

России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24149/page/1> (дата обращения: 06.04.2026); Приказ ФАС России от 28.04.2010 № 220 «Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке» // Официальный сайт ФАС России. URL: <https://fas.gov.ru/documents/576468> (дата обращения: 06.04.2026).

75% активных фармацевтических субстанций поставляется из-за рубежа, при этом доля отечественных препаратов в стоимостном выражении составляет около 40%². Основными поставщиками АФС выступают Китай (более 50% импорта), Европа (29%) и Индия (17%)³. Высокая зависимость наблюдается в сфере стратегически значимых лекарственных средств: доля российских фармацевтических субстанций, необходимых для производства стратегически важных препаратов, составляет лишь 6% от общего объема⁴. При этом около 20% препаратов из перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП), несмотря на российское производство, выпускаются из зарубежных субстанций.

Структура отечественного производства имеет выраженную специализацию на выпуске готовых лекарственных форм при сохранении зависимости от импортного сырья. Рынок воспроизведенных лекарственных препаратов в 2024 г. вырос на 12,4%, в два раза обогнав темпы роста оригинальных препаратов, что отражает фокус российских компаний на воспро-

изведенных препаратах с истекшим патентным статусом. В 2024 г. объем выпуска лекарственных средств в России достиг 844,3 млрд рублей, что на 21,5% превышает показатель 2023 г., однако даже рост внутреннего производства субстанций на 10–18% не приводит к эквивалентному снижению зависимости от импортного сырья⁵. Ключевые терапевтические группы характеризуются различной степенью локализации – полный цикл производства обеспечивается для более половины номенклатуры ЖНВЛП, тогда как производство инновационных биотехнологических препаратов и орфанных лекарственных средств остается критически зависимым от зарубежных технологий и субстанций.

Динамика основных показателей фармацевтического рынка демонстрирует неоднозначные тенденции, отражающие адаптацию отрасли к санкционным ограничениям и их влияние на конкурентную среду. Как показано в таблице 2, общий объем продаж лекарственных средств в стоимостном выражении характеризуется высокой волатильностью: снижение в 2023 г. на 10,6% сменилось резким ростом в 2024 г. на 25,8%, что свидетельствует о структурных изменениях в отрасли, связанных с перестройкой логистических цепочек, изменением поставщиков активных фармацевтических субстанций и формированием новых конкурентных отношений в условиях ограниченного доступа к международным рынкам.

² Фармацевтический рынок России в 2025 году: текущая ситуация и точки роста // Pharmtech & Ingredients. URL: <https://pharmtech-expo.ru/ru/media/news/2025/march/21/farmaceuticheskij-rynok-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения: 21.01.2025).

³ Российский фармацевтический рынок: адаптация к новым реалиям // WELLGO. URL: <https://wellgo.ru/pharm/tpost/xu8t3yek21-rossiiskii-farmatsevticheskii-rinok-adap> (дата обращения: 21.01.2025).

⁴ Эксперт: лишь 6% субстанций для стратегически важных лекарств производятся в России // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10699433> (дата обращения: 22.01.2025).

⁵ Фармацевтический рынок России // Деловой профиль. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/farmatsevticheskij-rynok-rossii/> (дата обращения: 22.01.2026).

Таблица 2. Динамика основных показателей фармацевтического рынка России, 2022–2024 гг.

Table 2. Dynamics of key indicators of the Russian pharmaceutical market, 2022–2024

Год <i>Year</i>	Объем продаж, млрд руб. <i>Sales volume, billion RUB</i>	Количество упаковок, тыс. ед. <i>Number of packages, thousand units</i>
2022	337,63	80 183
2023	301,68	71 110
2024	379,48	97 589

Источник: информация по продажам препаратов была собрана по данным аналитического агентства AlphaRM (ООО «АЛЬФАРМ», ОГРН 1107746165207).

Структурный анализ сегментов фармацевтического рынка выявляет значительную дифференциацию по каналам распределения, что создает особые вызовы для антимонопольного регулирования. Доминирующими сегментами остаются больничные закупки (365,6 млрд руб. за весь период) и закупки в соответствии с региональными льготами (263,8 млрд руб.), на долю которых приходится более 55% общего объема рынка в стоимостном выражении⁶. Данная концентрация создает предпосылки для формирования олигопольной структуры рынка, особенно в условиях ограниченного доступа к международным поставщикам, что требует адаптации инструментов антимонопольного контроля. Анализ соотношения стоимостных и натуральных показателей позволяет сделать вывод о преимущественно ценовой природе роста 2024 г.: при увеличении

объема продаж на 25,8% количество упаковок выросло на 37,3%, что указывает на снижение средней стоимости упаковки. Данная динамика свидетельствует о структурных изменениях в ассортименте в сторону более доступных препаратов, что может быть результатом как замещения дорогих импортных препаратов отечественными аналогами, так и изменения предпочтений потребителей в условиях экономической неопределенности.

Важно отметить, что концентрация государственных закупок создает антимонопольные риски в условиях санкций, когда количество потенциальных поставщиков сократилось. Если ранее в тендерах участвовало большее число игроков, в том числе за счет присутствия международных компаний, то в текущих условиях типичное количество участников существенно снизилось, что упрощает координацию поведения и требует усиления антимонопольного контроля за процедурами госзакупок (табл. 3).

⁶ Представлено по данным аналитического агентства AlphaRM.

Таблица 3. Структура фармацевтического рынка по основным сегментам, 2022–2024 гг., млн руб.
Table 3. Structure of the pharmaceutical market by key segments, 2022–2024, million RUB

№ п/п No.	Сегмент / Программа Segment / Program	2022	2023	2024	Структурные доли, % Market share, %			Темп прироста, % Growth rate, %	
					2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Ретейл <i>Retail</i>	54 324,8	53 596,7	76 510,1	16,1	17,8	20,2	-1,3	+42,8
2	Амбулаторно- поликлинические учреждения <i>Outpatient clinics</i>	6029,7	1486,5	1378,6	1,8	0,5	0,4	-75,4	-7,3
3	Больницы <i>Hospitals</i>	122 705,0	101 972,0	112 303,0	36,3	33,8	29,6	-16,9	+10,1
4	ВЗН (высокозатратные нозологии) <i>High-cost nosologies</i>	21 553,8	8777,9	18 062,7	6,4	2,9	4,8	-59,3	+105,8
5	Региональная льгота <i>Regional benefits</i>	66 171,9	71 071,7	93 957,0	19,6	23,6	24,8	+7,4	+32,2

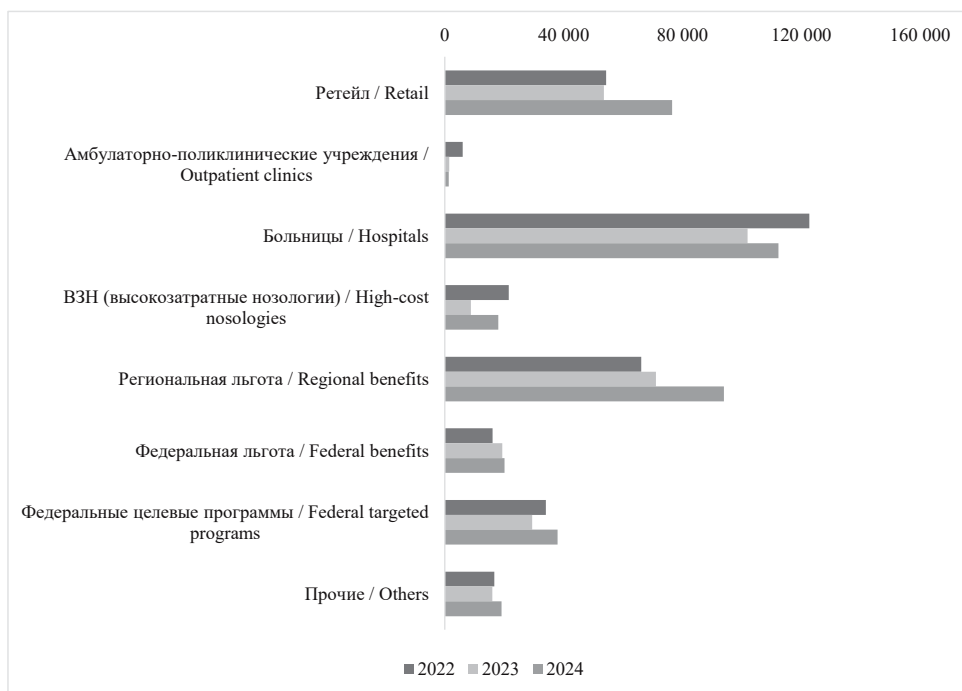
Окончание таблицы 3

6	Федеральная льгота <i>Federal benefits</i>	16 128,2	19 400,8	20 131,2	4,8	6,4	5,3	+20,3	+3,8
7	Федеральные целевые программы <i>Federal targeted programs</i>	34 020,4	29 391,9	38 004,4	10,1	9,7	10,0	-13,6	+29,3
8	Прочие <i>Others</i>	16 699,1	15 986,0	19 137,7	4,9	5,3	4,9	-4,3	+19,7
9	Итого <i>Total</i>	337 632,9	285 697,5	379 484,7	100,0	100,0	100,0	-11,0	+26,1

Источник: составлено по данным аналитического агентства AlphaRM.

Представленный период наблюдения позволяет проследить адаптацию фармацевтической отрасли к санкционным ограничениям: первоначальный шок 2023 г. (снижение общего объема рынка на 11,0%) и восстановительный рост 2024 г. (увеличение

на 26,1%). Анализ траекторий развития различных сегментов отражает как краткосрочные адаптационные механизмы, так и формирование новых структурных характеристик рынка в условиях санкционных ограничений (рис. 1).



Источник: составлено по данным аналитического агентства AlphaRM.

Рис. 1. Динамика объемов продаж фармацевтических препаратов по сегментам рынка в условиях санкционных ограничений, 2022–2024 гг., млн руб.

Fig. 1. Dynamics of pharmaceutical sales volumes by market segments under sanctions restrictions, 2022–2024, million RUB

Расчет показателей концентрации по ключевым сегментам фармацевтического рынка демонстрирует различия в оценке конкурентной среды в зависимости от применяемых индикаторов. Индекс Херфиндала – Хиршмана для общего рынка показывает стабильные значения: 467 пунктов в 2022 г. и 427 пунктов в 2024 г., что соответствует неконцентрированному рынку.

Аналогичные результаты характерны для ключевых сегментов рынка, при этом наблюдаются различия в динамике концентрации по отдельным каналам распределения. Сегмент ретейла демонстрирует снижение индекса Херфиндала – Хиршмана с 1710 пунктов в 2022 г. до 1494 пунктов в 2024 г., что указывает на деконцентрацию участников при сохранении умеренно концентрированного уровня. Государственные закупки для больниц показывают аналогичную тенденцию: ННН снизился с 1017 до 828 пунктов, переходя из умеренно концентрированного в неконцентрированный сегмент. Региональные льготные программы характеризуются стабильно низкой концентрацией с незначительным снижением ННН с 814 до 791 пункта.

Коэффициенты концентрации выявляют более детальную структуру рынка. В сегменте ретейла доля четырех крупнейших компаний (CR4) составляет около 53–54%, при этом десять лидеров контролируют стабильно около 75% продаж. В сегменте государственных закупок для больниц CR4 варьируется от 48,9 до 56,9%, а CR10 составляет 72–76%. Региональные льготные программы характеризуются показателями CR4 = 47,4% и CR10 = 74,9%. Особняком стоит сегмент федеральных целевых программ, который демонстрирует наиболее высокую концентрацию: ННН снизился с 1304 до 1022 пунктов в 2022–2024 гг., оставаясь в диапазоне умеренной концентрации. Доля четырех крупнейших поставщиков в этом сегменте составляет 64–75%, а десяти крупнейших – 87–96%, что свидетельствует о формировании устойчивой олигополистической структуры рынка федеральных централизованных закупок.

Сопоставление различных методик оценки концентрации позволяет выявить особенности структуры фармацевтического рынка в санкционных условиях. Снижение индекса Херфиндала – Хиршмана при стабильных показателях CR4 свидетельствует о деконцентрации среднего сегмента участников при сохранении позиций лидирующих компаний. Данная динамика указывает на появление новых участников и перераспределение рыночных долей в условиях ухода части международных компаний с российского рынка. Сравнительный анализ структуры аптечного ретейла и системы государственных закупок показывает, что речь не идет о двух полностью различных группах продавцов. Основную часть оборота в обоих сегментах формирует единое ядро крупных международных и российских фармацевтических компаний (AstraZeneca, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi, Bayer, Биокад, Р-фарм, Фармасинтез и др.). Вместе с тем наблюдается функциональная сегментация: одни производители ориентированы преимущественно на аптечный канал сбыта, тогда как другие специализируются на поставках в рамках государственных закупок, что связано с характером их продуктового портфеля (инновационные, орфанные и высокочувствительные препараты). Соответственно, структура рынка представляет собой модель частичного пересечения каналов сбыта при наличии специализированных групп поставщиков, адаптирующихся к новым условиям функционирования в санкционной среде.

Ценовая динамика в различных сегментах рынка отражает дифференцированное влияние санкционных ограничений на отдельные каналы распределения и создает новые вызовы для антимонопольного регулирования. Наиболее значительный рост средних цен наблюдается в сегменте амбулаторно-поликлинических учреждений, что может свидетельствовать о значительном сокращении числа поставщиков в условиях дефицита импортных препаратов. Относительно стабильные цены в сегменте больниц и региональной

льготы указывают на эффективность государственного ценового регулирования в этих сферах.

Санкционные ограничения оказали неравномерное воздействие на различные сегменты рынка, создавая асимметричные условия конкуренции. Сегмент высокозатратных нозологий продемонстрировал наибольшую волатильность: резкое снижение объемов в 2023 г. (с 21,6 до 8,8 млрд руб.) с последующим восстановлением в 2024 г. до 18,1 млрд руб. Данная динамика отражает сложности с обеспечением доступа к инновационным препаратам и формирование новых цепочек поставок, что требует особого внимания антимонопольных органов к предотвращению злоупотреблений в условиях дефицита. Концентрация рынка в условиях санкций приобрела новые характеристики, связанные не только с экономическими факторами, но и с доступностью поставщиков. Уход с российского рынка ряда международных фармацевтических компаний создал вакуум, который заполняется как отечественными производителями, так и поставщиками из дружественных стран. Это формирует специфическую конкурентную среду, где традиционные методы оценки рыночной власти могут быть недостаточными для выявления антиконкурентного поведения.

Государственные программы лекарственного обеспечения в условиях санкций стали играть еще более значимую роль в формировании конкурентной среды. Федеральные и региональные льготные программы, объем которых составил 377,7 млрд руб. за анализируемый период, фактически определяют параметры конкуренции для значительной части рынка. При этом критерии отбора поставщиков и ценообразования в рамках данных программ требуют постоянного мониторинга с точки зрения соблюдения принципов недискриминационного доступа. Сегмент ретейла, показавший рост с 54,3 млрд руб. в 2022 г. до 76,5 млрд руб. в 2024 г., демонстрирует адаптивность частного сектора

к новым условиям⁷. Однако этот рост сопровождается изменением структуры предложения и может создавать предпосылки для усиления рыночной власти отдельных участников, особенно в регионах с ограниченной конкуренцией между аптечными сетями.

Полученные результаты статистического анализа подтверждают выводы о разрушительном влиянии санкций на сектор исследований и разработок фармацевтической промышленности [6]. Резкое сокращение объемов в сегменте высокозатратных нозологий в 2023 г. (с 21,6 до 8,8 млрд руб.) коррелирует с отмеченным автором прекращением участия России в глобальных R&D-проектах и уходе транснациональных корпораций с российского рынка. Восстановление показателей в 2024 г. до 18,1 млрд руб. свидетельствует о начале формирования альтернативных каналов поставок инновационных препаратов, что подтверждает тезис о необходимости создания национальных исследовательских центров для обеспечения технологического суверенитета. При этом преобладание государственных каналов распределения (больницы и льготные программы составляют 55% рынка по объему продаж) при умеренной концентрации участников (CR4 около 50% в каждом сегменте) находит отражение в исследованиях о роли коммерческих политик как инструмента антимонопольного комплаенса [2]. Доминирование государственных каналов распределения создает особые условия для применения формализованных критериев отбора и мотивации поставщиков, что подтверждает актуальность разработанных авторами методических подходов к минимизации рисков злоупотребления доминирующим положением в условиях ограниченной конкуренции.

Значительная волатильность ценовых показателей в различных сегментах рынка подтверждает выводы о необходимости совершенствования механизмов государственной

⁷ Представлено по данным аналитического агентства AlphaRM.

поддержки фармацевтической отрасли [7]. Рост средних цен в сегменте амбулаторно-поликлинических учреждений на 39% за анализируемый период свидетельствует о формировании административных барьеров и непрозрачности требований к поставщикам, что требует уточнения механизмов расчета цен и смягчения ограничений для обеспечения доступности препаратов.

Структурные изменения в отрасли, проявившиеся в неравномерном воздействии санкций на различные сегменты, подтверждают институциональные ограничения импортозамещения, выявленные Е. В. Каронским и А. А. Амирхановым [9]. Высокая зависимость от импортных субстанций и сложности с патентной защитой проявляются в дифференцированной динамике различных программ лекарственного обеспечения, что подтверждает необходимость комплексного подхода к преодолению барьеров технологической независимости и создания условий для развития полного цикла фармацевтического производства.

Трансформация антимонопольного регулирования в условиях санкций требует разработки новых подходов к оценке рыночной концентрации и выявлению злоупотреблений рыночной властью. Традиционные показатели концентрации могут не отражать реальной конкурентной ситуации в условиях, когда доступ к рынку определяется не только экономическими, но и геополитическими факторами. Перспективы развития антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли в условиях санкций связаны с необходимостью балансирования задач обеспечения доступности лекарственных средств и поддержания конкурентной среды.

В целом анализ представленных данных за период 2022–2024 гг. выявляет значительную волатильность рыночных сегментов и перераспределение объемов продаж под воздействием санкционных ограничений. Выявленная высокая волатильность основных показателей свидетельствует о структурной перестройке отрасли, сопровождающей-

ся формированием новых цепочек поставок и изменением конкурентных отношений. Доминирование государственных каналов распределения (больницы и льготные программы) составляют более 55% рынка по объему продаж) определяет специфику антимонопольного регулирования, требующую учета не только рыночных показателей концентрации участников, но и особенностей государственного регулирования доступа к контрактам в условиях ограниченного числа поставщиков.

Выявленная асимметрия воздействия санкций на различные сегменты рынка определяет необходимость перехода от универсального к дифференцированному подходу в антимонопольном регулировании. В сегментах с критическим сокращением числа поставщиков требуется усиление контроля за координацией поведения и ценообразованием, включая обязательное экономическое обоснование ценовых решений при росте стоимости препаратов свыше уровня инфляции в течение полугодия. Одновременно в сегментах, где импортозамещение требует объединения ресурсов отечественных производителей, целесообразно смягчение антимонопольных ограничений на горизонтальную кооперацию в сфере НИОКР, совместных закупок сырья и стандартизации продукции при условии прозрачности таких соглашений и их направленности на повышение качества отечественной продукции. Практическая реализация дифференцированного подхода требует формализации критериев, отделяющих временные ограничения конкуренции, обусловленные объективной необходимостью импортозамещения в стратегически важных сегментах, от долгосрочных антиконкурентных практик. Ключевым разграничительным критерием выступает направленность действий компаний – кооперация в области НИОКР и совместных закупок сырья для преодоления технологической зависимости относится к социально полезной концентрации, тогда как координация ценообразования и создание барьеров для новых участников без обоснования задачами

лекарственной безопасности квалифицируется как злоупотребление рыночной властью.

Институциональной основой реализации дифференцированного подхода должно стать создание межведомственного механизма антимонопольной экспертизы, интегрирующего компетенции ФАС России, Минздрава и Минпромторга, который призван обеспечить оперативную оценку антимонопольных рисков мер государственной поддержки и выработку критериев разграничения социально полезной концентрации от антиконкурентной монополизации. Существенным элементом такого механизма должна стать процедура «ускоренного антимонопольного контроля» для сделок с участием компаний из дружественных стран, направленных на восстановление нарушенных цепочек поставок жизненно важных препаратов. Это позволит сбалансировать задачи обеспечения лекарственной безопасности с необходимостью предотвращения злоупотреблений рыночной властью в условиях структурной трансформации отрасли.

Полученные результаты подтверждают основные выводы существующих исследований о необходимости комплексного подхода к антимонопольному регулированию в условиях санкций, одновременно выявляя новые аспекты проблематики. Дифференцированное воздействие ограничений на различные сегменты рынка (особенно резкое снижение объемов высокочрезвычайно затратных нозологий в 2023 г.) указывает на формирование асимметричных условий конкуренции, требующих разработки специализированных регулятивных подходов. Выявленный рост средних цен в отдельных сегментах (до 39% в амбулаторно-поликлинических учреждениях) при сохранении неконцентрированной структуры рынка подтверждает влияние внешних факторов санкционных ограничений на ценообразование. Данная ситуация обосновывает необходимость комплексного анализа ценообразования с учетом изменения структуры поставок, логистических издержек и доступности альтернативных источников активных фарма-

цевитических субстанций в условиях санкционных ограничений для обеспечения баланса между развитием отечественного производства и защитой интересов потребителей лекарственных средств.

Заключение

Антимонопольное регулирование фармацевтической отрасли в условиях санкций формирует новую институциональную среду, где традиционные механизмы обеспечения конкуренции нуждаются в адаптации к реалиям ограниченного доступа к международным рынкам. Санкционные ограничения создают уникальную институциональную среду, где механизмы рыночного саморегулирования оказываются недостаточными для поддержания эффективной конкурентной динамики, а государственное вмешательство становится не только инструментом регулирования, но и фактором формирования новой структуры рынка. Выявленная асимметрия воздействия внешних ограничений на различные сегменты фармацевтического рынка указывает на необходимость дифференцированного подхода к антимонопольному контролю. Концентрация значительной доли рынка в сегментах государственных закупок создает особую ответственность регулирующих органов за обеспечение недискриминационного доступа участников рынка к государственным контрактам и предотвращение злоупотреблений в условиях ограниченной конкуренции.

Трансформация конкурентной среды под воздействием санкций демонстрирует ограниченность применения традиционных методов антимонопольного анализа в новых условиях. Усиление позиций отдельных участников рынка отражает адаптацию рыночных структур к новой институциональной среде, где ограничения доступа к поставщикам носят объективный характер. Это определяет необходимость адаптации антимонопольного регулирования к условиям структурно ограниченной конкуренции.

Перспективы развития антимонопольного регулирования фармацевтической отрасли связаны с необходимостью балансирования задач обеспечения лекарственной безопасности страны и поддержания здоровой конкурентной среды. Ключевым фактором успешной адаптации станет способность регулирующих органов оперативно корректировать подходы к оценке рыночной концентрации и антиконкурентных практик по мере изменения структуры отрасли. Важным представляется формирование расширенной системы оценки доминирующего положения, которая наряду с традиционными показателями рыночной концентрации (доли рынка, НИИ) включает специфические индикаторы санкционных условий. К таким индикаторам относятся:

- индекс технологической зависимости – доля импортных активных фармацевтических субстанций и критически важных компонентов в общей структуре производства препарата;
- коэффициент доступности альтернативных поставщиков – количество потенциальных поставщиков из дружественных стран, способных обеспечить замещение в случае прекращения основных поставок;
- категория стратегической важности – включение препарата в перечни жизненно необ-

ходимых и важнейших лекарственных препаратов, орфанных препаратов или препаратов для лечения социально значимых заболеваний.

Данные критерии позволяют выявлять ситуации, когда формально низкая рыночная концентрация фактически скрывает монопольное положение компании, обусловленное ограниченным доступом к альтернативным технологиям или поставщикам в условиях санкций.

Эффективность такого комплексного подхода будет определяться способностью антимонопольных органов разграничивать временные ограничения конкуренции, вызванные объективными внешними факторами (санкции, логистические сбои), от долгосрочных структурных изменений, требующих системного регулятивного вмешательства для восстановления конкурентной среды.

Успешность такого балансирования будет определять не только эффективность функционирования отрасли в краткосрочной перспективе, но и ее способность к инновационному развитию и повышению конкурентоспособности отечественной фармацевтической продукции на международных рынках в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Авдашева С.Б., Хомик О.С., Юсупова Г.Ф. Коммерческие политики как форма антимонопольного комплаенса (на примере фармацевтических компаний) // Экономическая политика. 2024. Т. 19. №2. С. 6–35. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-2-6-35.
2. Алеканов А.С. Направления государственного финансового регулирования фармацевтического рынка за рубежом и практика России по импортозамещению // Финансовые рынки и банки. 2021. №3. С. 7–11. EDN: VUTGBD.
3. Глижова Т.Н., Арутюнова Н.В., Воронцова Г.В. Современные подходы к стратегическому управлению в фармацевтической отрасли // Заметки ученого. 2021. №7-2. С. 68–74. EDN: XLZZAZ.
4. Дехтярь И.Н. Проблемные вопросы принудительного лицензирования фармацевтических препаратов в связи с нарушением антимонопольного законодательства // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2022. №2 (145). С. 101–110. DOI: 10.24412/2227-7315-2022-2-101-110.
5. Доржиева В.В. Развитие сектора исследований и разработок фармацевтической промышленности в условиях международных антироссийских санкций // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. №4. С. 2269–2282. DOI: 10.18334/vines.13.4.119770.

6. Каронский Е.В., Амирханов А.А. Институциональные ограничения импортозамещения в фармацевтической отрасли России // Финансовые рынки и банки. 2023. №8. С. 65–71. EDN: HSPWPI.
7. Князева И.В., Шкулова Е.А. Методологические подходы к разработке коммерческой политики фармацевтической компании с целью снижения антимонопольных рисков // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 52–77. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77.
8. Корнеева К.Д., Сидоренко А.И., Кондратьев А.Д. Проблема взаимодействия государства и предпринимателей в фармацевтической деятельности в условиях санкций // Эффективный менеджмент здравоохранения: стратегии инноваций: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. Саратов : Сарат. гос. мед. ун-т, 2023. С. 104–106. EDN: MCQYLY.
9. Сдвижков М.А. Антимонопольный комплаенс в фармацевтической отрасли: проблемы и перспективы внедрения // Российское конкурентное право и экономика. 2021. №4 (28). С. 52–59. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59.
10. Секушин А.Ю. Комплексное стимулирование фармацевтической отрасли как фактор обеспечения лекарственной безопасности Российской Федерации // Национальная безопасность / nota bene. 2024. №3. С. 40–61. DOI: 10.7256/2454-0668.2024.3.70705.
11. Трофимова Е.В. Правовые и организационные проблемы разработки и производства в России инновационных лекарственных средств // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. №8 (120). С. 99–107. DOI: 10.17803/2311-5998.2024.120.8.099-107.
12. Bastani, P., Dehghan, Z., Kashfi, S.M. et al. (2021). Strategies to Improve Pharmaceutical Supply Chain Resilience under Politico-Economic Sanctions: The Case of Iran. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14, 56. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00341-8>
13. Carrier, M.A., & Araya F. (2024). Antitrust Enforcement in the Pharmaceutical Industry: The United States and Chile. *Latin American Business Law Review*, 13, 1–20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4860353>
14. Gleeson, D., Lexchin, J., Labonté, R. et al. (2019). Analyzing the Impact of Trade and Investment Agreements on Pharmaceutical Policy: Provisions, Pathways and Potential Impacts. *Globalization and Health*, 15, 78. <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0518-2>
15. Weng, J., & Liu, N. (2025). Different Routes, the Same Destination: A Comparative Study of Antitrust Regulation for Pharmaceutical Industry in the United States and China. *Frontiers in Pharmacology*, 16, 1557876. <https://doi.org/10.3389/fphar.2025.1557876>

Сведения об авторе

Гайдин Тимофей Юрьевич, ORCID 0000-0002-7883-8458, SPIN 8012-7680, аспирант, кафедра конкурентной и промышленной политики, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия, gaydinty@my.msu.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 07.11.2025, рассмотрена 17.01.2026, принята 20.02.2026

References

1. Avdasheva, S. B., Khomik, O. S., & Yusupova, G. F. (2024). Improving Compliance with Antitrust Measures through Commercial Policies. *Economic Policy*, 19(2), 6–35. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2024-2-6-35>
2. Alekanov, A. S. (2021). Directions of State Financial Regulation of the Pharmaceutical Market Abroad and the Practice of Russia in Import Substitution. *Financial Markets and Banks*, 3, 7–11. <https://elibrary.ru/vutgbd>
3. Glizhova, T. N., Arutyunova, N. V., & Vorontsova, G. V. (2021). *Sovremennyye podkhody k strategicheskomu upravleniyu v farmatsevticheskoy otrasli* [Modern Approaches to Strategic

- Management in the Pharmaceutical Industry]. *Zametki uchenogo*, 7-2, 68–74. <https://elibrary.ru/xlzzaz>
4. Dekhtyar, I. N. (2022). Problems of Compulsory Licensing of Pharmaceuticals in Connection with Violations of Antitrust Law. *Vestnik Saratovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii*, 2, 101–110. <https://doi.org/10.24412/2227-7315-2022-2-101-110>
 5. Dorzhieva, V. V. (2023). Developing Pharmaceutical R&D amid International Anti-Russian Sanctions. *Russian Journal of Innovation Economics*, 13(4), 2269–2282. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119770>
 6. Karonsky, E. V., & Amirkhanov, A. A. (2023). Institutional Restrictions on Import Substitution in the Russian Pharmaceutical Industry. *Financial Markets and Banks*, 8, 65–71. <https://elibrary.ru/hspwpi>
 7. Knyazeva, I. V., & Shkulova, E. A. (2025). Methodological Approaches of a Pharmaceutical Company's Commercial Policy Development in Order to Reduce Antitrust Risks. *Journal of Modern Competition*, 19(1), 52–77. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-1-52-77>
 8. Korneeva, K. D., Sidorenko, A. I., & Kondratyev, A. D. (2023). *Problema vzaimodeystviya gosudarstva i predprinimateley v farmatsevticheskoy deyatelnosti v usloviyakh sanktsiy* [The Problem of Interaction between the State and Entrepreneurs in Pharmaceutical Activities under Sanctions] (pp. 104–106). In: *Effektivnyy menedzhment zdravookhraneniya: strategii innovatsiy: sbornik materialov IV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Effective Healthcare Management: Innovation Strategies: Proceedings of the IV International Scientific-Practical Conference]. *Saratovskiy gosudarstvennyy meditsinskiy universitet* Publ. <https://elibrary.ru/mcqyly>
 9. Sdvizhkov, M. A. (2021). Antitrust compliance in the pharmaceutical industry: problems and prospects of implementation. *Russian Competition Law and Economy*, 4, 52–59. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2021-4-28-52-59>
 10. Sekushin, A. Yu. (2024). Comprehensive stimulation of the pharmaceutical industry as a factor in ensuring drug safety in the Russian Federation. *National Security*, 3, 40–61. <https://doi.org/10.7256/2454-0668.2024.3.70705>
 11. Trofimova, E. V. (2024). Legal and Organizational Problems of Development and Production of Innovative Medicines in Russia. *Courier of Kutafin Moscow State Law University (MSAL)*, 8, 99–107. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2024.120.8.099-107>
 12. Bastani, P., Dehghan, Z., Kashfi, S. M. et al. (2021). Strategies to Improve Pharmaceutical Supply Chain Resilience under Politico-Economic Sanctions: The Case of Iran. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14, 56. <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00341-8>
 13. Carrier, M. A., & Araya F. (2024). Antitrust Enforcement in the Pharmaceutical Industry: The United States and Chile. *Latin American Business Law Review*, 13, 1–20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4860353>
 14. Gleeson, D., Lexchin, J., Labonté, R. et al. (2019). Analyzing the Impact of Trade and Investment Agreements on Pharmaceutical Policy: Provisions, Pathways and Potential Impacts. *Globalization and Health*, 15, 78. <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0518-2>
 15. Weng, J., & Liu, N. (2025). Different Routes, the Same Destination: A Comparative Study of Antitrust Regulation for Pharmaceutical Industry in the United States and China. *Frontiers in Pharmacology*, 16, 1557876. <https://doi.org/10.1186/s12992-019-0518-2>

About the author

Timofey Yu. Gaydin, ORCID 0000-0002-7883-8458, SPIN 8012-7680, Postgraduate, Competition and Industrial Policy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, gaydinty@my.msu.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 07.11.2025, reviewed 17.01.2026, accepted 20.02.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108
EDN: HWQGWU

ГРНТИ 06.51.02
БАК 5.2.3
УДК 339.9

Риски и возможности выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки

А. А. Гланскова¹, А. Е. Трубин^{2*}, П. В. Полосухина², Д. Н. Чаусов²

¹Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Москва, Россия

²Университет «Синергия», Москва, Россия

*niburt@yandex.ru

Аннотация. Целью данной работы является анализ потенциальных рынков для диверсификации несырьевого неэнергетического экспорта в условиях санкционного давления и разработка практических рекомендаций для компаний-экспортеров. Африканский континент, являясь недостаточно изученным на микроуровне, рассматривается как стратегически перспективное направление для переориентации экспортных потоков. В статье в качестве предмета исследования рассматривается процесс выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки с точки зрения оценки возможностей и рисков. Также уделяется внимание систематизации и оценке эффективности мер государственной финансовой поддержки экспортеров при выходе на новые рынки. Сделан акцент на смещении изучения африканского вектора с макростратегического анализа данного направления на микроэкономический и практико-ориентированный уровни. К задачам данного исследования относятся: выявление барьеров выхода на африканские рынки с учетом локальной специфики, оценка эффективности действующих мер государственной поддержки экспортеров. Результатом работы является предложенная авторами трехэтапная модель жизненного цикла выхода на международный рынок с рекомендациями для компаний-экспортеров. В ходе исследования применяются: описание статистических данных, сравнительный анализ тарифных и нетарифных барьеров на примерах ключевых стран изучаемого региона и функциональный анализ мер государственной поддержки. Результаты исследования показали, что выход российского несырьевого неэнергетического экспорта на африканские рынки связан не только с наличием значительных возможностей, но и с серьезными рисками. В качестве рекомендаций экспортерам предложены проведение тщательного микроуровневого анализа и интеграция широкого спектра государственных инструментов поддержки.

Ключевые слова: российский экспорт, несырьевой неэнергетический экспорт, меры государственной поддержки, Африканский континент, переориентация экспорта

Для цитирования: Гланскова А. А., Трубин А. Е., Полосухина П. В., Чаусов Д. Н. Риски и возможности выхода российских компаний-экспортеров несырьевого неэнергетического экспорта на рынки стран Африки // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 90–108. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108.

© Гланскова А. А.,
Трубин А. Е.,
Полосухина П. В.,
Чаусов Д. Н., 2026.

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).

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108

Risks and Opportunities for Russian Exporters of Non-Resource, Non-Energy Exports to African Markets

A. Glanskova¹, A. Trubin^{2*}, P. Polosukhina², D. Chausov²

¹Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, Moscow, Russia

²Synergy University, Moscow, Russia

*niburt@yandex.ru

Abstract. This article analyses potential markets for diversification of non-resource non-energy exports under sanctions. The African continent, though insufficiently studied at the micro level, is considered strategically promising for reorientation of export flows. The study focuses on the entry of Russian exporters of NSE into the markets of African countries from the point of assessing opportunities and risks. Systematisation and assessment of the effectiveness of measures of state financial support of exporters when entering new markets is also examined in the study. The shift from studying the African vector at macro-strategic analysis of this direction to microeconomic and practice-oriented levels is also highlighted. In the framework of this study, the barriers to entry into African markets are identified, taking into account the local specifics. The result of the study is a three-stage model of the life cycle of entering the international market proposed by the authors with recommendations for exporting companies. The study includes the description of statistical data, comparative analysis of tariff and non-tariff barriers using the examples of key countries of the region under study, and functional analysis of state support measures. The results of the study showed that the entry of Russian NSE into African markets is associated with significant opportunities, as well as with some serious risks. A thorough micro-level analysis and integration of a wide range of state support instruments are proposed as recommendations for exporters.

Keywords: Russian exports, non-resource non-energy exports, state support measures, African continent, reorientation of exports

For citation: Glanskova, A., Trubin, A., Polosukhina, P., & Chausov, D. (2026). Risks and Opportunities for Russian Exporters of Non-resource, Non-Energy Exports to African Markets. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 90–108. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-90-108>

© Glanskova A., Trubin A.,
Polosukhina P., Chausov D.,
2026.

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

Эмпирические данные за 2023–2024 гг. демонстрируют, что системная экспансия на новые рынки обеспечивает компаниям значительные конкурентные преимущества. Особую эффективность демонстрирует экспорт сложной промышленной продукции и технологических решений, который создает эффект долгосрочной «привязки» зарубежного потребителя [17]. Эта связь формируется в силу специфики технических стандартов, ограниченной доступности сервиса на свободном рынке, условий гарантийной поддержки и приводит к формированию устойчивой технологической и производственной кооперации. Реализация таких проектов в рамках договоров экспортного кредитования обеспечивает необходимость поддержания устойчивой инфраструктуры денежных расчетов с Российской Федерацией на протяжении всего срока кредитных договоров и далее на сроке жизненного цикла проекта, что является важным фактором в текущих условиях ужесточения санкционного давления и оказывает положительное влияние на национальные валюты.

В этом контексте одним из наиболее перспективных направлений для диверсификации российского экспорта выступает африканский континент. Его привлекательность обусловлена динамичным экономическим ростом, политической открытостью и наличием множества свободных рыночных ниш. Активная дипломатическая работа, включая многочисленные визиты министра иностранных дел С. В. Лаврова, подчеркивает стратегический приоритет этого направления. Для российских компаний (особенно в технологическом секторе) Африка представляет собой перспективный рынок для масштабирования производства и достижения необходимого оборота для формирования технологического суверенитета, который необходим для закрепления России в обществе «технологически развитых стран» с достаточным уровнем рентабельности [5, 13].

Следовательно, африканское направление для российского несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) можно охарактеризовать как стратегически обозначенное, но микроэкономически недостаточно изученное. Проведение исследований, нацеленных на преодоление этого разрыва между макростратегией и микроэкономической практикой, составляет актуальный научный пробел.

В последние несколько лет наблюдается стремительный рост числа научных публикаций, которые рассматривают африканский вектор как приоритетное направление для наращивания ННЭ. Однако характер публикаций остается в значительной степени макроориентированным и стратегическим. Значительная часть работ посвящена:

- общему анализу потенциала континента и его макрорегионов (часто в контексте внешнеполитической стратегии России) [2–4];
- институциональным аспектам, а именно роли АО «Российский экспортный центр», межправительственных комиссий и дипломатических инструментов [8, 12, 14];
- выявлению общих барьеров – логистической удаленности, высокой конкуренции, политических рисков [6, 16].

Вместе с тем наблюдается дефицит глубоких отраслевых и страновых исследований, которые были бы полезны непосредственно компаниям-экспортерам.

Недостаточно проработаны следующие вопросы:

- анализ конкретных ниш для российской высокотехнологичной продукции в разрезе отдельных стран;
- примеры успешного и неудачного выхода российских компаний малого и среднего бизнеса на локальные рынки;
- детальное изучение потребительских предпочтений, каналов дистрибуции и маркетинговых стратегий, адаптированных под специфику ключевых стран Африки.

Таким образом, обзор научной литературы показал, что исследовательский фокус должен быть смещен на ННЭ в качественную

плоскость, то есть в сторону поиска новых рынков сбыта, анализа барьеров, оценки эффективности мер государственной поддержки и отраслевых примеров. Именно в этом качественном, проблемно-ориентированном измерении можно констатировать более глубокую и разностороннюю проработку тематики ННЭ.

Анализ рисков и возможностей ННЭ в страны Африки

В условиях трансформации глобальной экономики и поиска российскими компаниями альтернативных рынков сбыта традиционно наибольшее внимание уделяют Китаю. Возможности и роль других дружественных стран в большей степени рассматриваются сквозь призму релокации производственных мощностей, а не трансграничного сотрудничества. Африканский континент, характеризующийся значительным демографическим потенциалом и растущим спросом на сырьевую продукцию, в этом плане представляет собой перспективное направление для развития торгово-экономических связей [9]. Несмотря на существующее российское присутствие, преимущественно сконцентрированное в сырьевом секторе, для успешной реализации экспортного потенциала и выстраивания долгосрочного сотрудничества необходимо учитывать социокультурные особенности ведения бизнеса в африканском регионе, формирующиеся под влиянием уникальных традиций и ценностей. Очевидным трендом является смена глобальных лидеров экономического роста – в двадцатку самых динамично развивающихся стран мира последнего десятилетия вошли 10 африканских стран (Руанда, Эфиопия, Кот-д’Ивуар, Танзания, Сенегал, Кения и другие)¹. Несмотря на перспективность африканского направления, для представителей российского бизнес-сообщества пока харак-

терно недостаточное понимание специфики ведения деятельности в данном регионе [15]. Инвестиционная привлекательность Африки осложняется повышенными страновыми рисками, включающими в себя не только вероятность возникновения военных конфликтов и насильственной смены власти, сопряженных с угрозой личной безопасности сотрудников, но и высоким уровнем коррупции, избирательным соблюдением общепринятых международных стандартов ведения бизнеса, особенно в части финансовой прозрачности, а также риском столкновения с более конкурентоспособными участниками рынка и возможностью нарушения ключевых международных конвенций, в частности касающихся запрета на использование детского труда, со стороны местных контрагентов.

Рассматривая место Африканского континента в системе мирового разделения труда, можно сказать, что регион является основным источником роста численности населения. По прогнозам ООН, к 2100 г. доля Африки в мировом населении составит 40%. Сейчас половина прироста населения приходится именно на страны данного континента. Экономическое положение Африки пока имеет противоречивые прогнозы. С одной стороны, на 2024 г. доля стран Африки в мировом ВВП по ППС составляет 3,5%. Для сравнения: доля России составила 3,55%, а это, по данным Международного валютного фонда, четвертая экономика мира². С другой стороны, агентство Bloomberg со ссылкой на Центр глобального развития ожидает, что ВВП стран Африки снизится на 7,1% к 2050 г.³, а «РосБизнесКонсалтинг» со ссылкой на Renaissance Capital и ISS Africa прогнозирует как минимум утроение

¹ World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата обращения: 12.10.2025).

² World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats // International Monetary Fund. 2024. URL: <https://www.efginternational.com/ru/insights/2024/imf-policy-pivot-rising-threats.html> (дата обращения: 12.10.2025).

³ Climate Change to Slash African GDP by 7.1% // Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-22/climate-change-to-slash-african-gdp-by-7-1-study-shows> (дата обращения: 12.10.2025).

ВВП стран Африки к 2050 г.⁴ Можно сделать вывод, что прогнозирование мирового сообщества пока имеет сильный разброс от стремительного роста в силу ресурсного богатства до резкого падения и обнищания в силу климатических политических рисков [19]. Несостыковки в анализе происходят из-за того, что данные по Африке пока фрагментированы и составить целостную картину трудно.

Анализируя вклад стран континента в мировой экспорт, можно сказать, что в 2023 г. он составил 2,6%⁵, в 2024 г. – также менее 3%⁶. В пятерку крупнейших африканских экспортеров вошли Южная Африка, Нигерия, Алжир, Марокко и Египет. В совокупности эта мощная группа африканских экспортеров обеспечила более половины (52%) общего объема экспорта на континенте по стоимости. Стоит отметить, что при

рассмотрении важных показателей континента ориентируются на Субсахарскую Африку – страны, расположенные южнее пустыни Сахара. Доля стран Африканского континента в мировом импорте также мала – 3% в 2023 г.⁷ В структуре импорта континента явно можно выделить отрасли, которые составляют большую его часть: сырье и топливно-энергетический комплекс, машиностроительные технологии, продовольствие, химия и металлы⁸. В общей сложности африканские страны закупают то, что производит Россия. Стоит отметить, что структура импорта Африки носит устойчивый характер, и даже при более динамичном развитии континенту всё равно будут нужны нефтепродукты, продовольствие, химическая продукция, средства производства и т. д. [18].

Доля России в импорте стран Африки на 2024 г. отображена в таблице 1.

⁴ Селезнев М. Чего ждать от российско-африканских экономических отношений // РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/62ddc8cb9a7947ad9188db4b> (дата обращения: 12.10.2025).

⁵ Top African Export Countries // World's Top Exports. URL: <https://www.worldstopexports.com/top-african-export-countries/> (дата обращения: 12.10.2025).

⁶ Ткачёв И., Гальчева А., Виноградова Е. Африка обошла Америки по закупкам // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2024/04/19/662109119a79472a941269d9> (дата обращения: 12.10.2025).

⁷ Merchandise imports in Africa as a percentage of world total imports from 2005 to 2023 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1181785/merchandise-imports-in-africa-as-a-percentage-of-world-total> (дата обращения: 12.10.2025).

⁸ List of products imported by South Africa // International Trade Centre. URL: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c710%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1 (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 1. Присутствие России на Африканском континенте

Table 1. Russia's presence on the African continent

Доли, % <i>Market penetration, %</i>	Страны <i>Countries</i>
<2	Ангола, ДР Конго, Мавритания, Мали, Эфиопия, ЮАР и др. <i>Angola, DR Congo, Mauritania, Mali, Ethiopia, South Africa, etc.</i>
<5	Гвинея, Кения, Республика Конго, Марокко, Танзания, Уганда <i>Guinea, Kenya, Congo, Morocco, Tanzania, Uganda</i>
<8	Либерия, Ливия, Сенегал <i>Liberia, Libya, Senegal</i>
>8	Алжир, Египет, Судан, Тунис <i>Algeria, Egypt, Sudan, Tunisia</i>

Источник: ITC Trade map с учетом оценок АО «РЭЦ». URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата обращения: 12.10.2025).

Можно отметить, что Россия ведет активную торговлю лишь с несколькими странами на севере Африки, а это значит, что имеется возможный источник для развития новых торговых направлений на континенте.

Таким образом, Африка может быть интересна российскому бизнесу по ряду факторов:

- наличие множества свободных ниш и возможностей для масштабирования;
- возможность успешной конкуренции с ТНК на новом и активно развивающемся рынке для всех компаний с равноудаленностью от основных мировых центров;
- континент имеет значительные запасы природных ресурсов, поэтому новый рынок – это хорошая возможность развития для добывающих компаний;
- высокая доходность ведения бизнеса за счет наличия политических и экономических рисков;
- большой потенциал развития взаимной торговли, так как климатические ресурсы

континента позволяют масштабировать производство продуктов АПК, которые могут стать основой для развития взаимной торговли и обеспечения устойчивости экспортных поставок из России.

Теперь перейдем к торговым барьерам входа на рынки африканских стран. Для начала рассмотрим тарифные ставки. Африка характерна своими высокими тарифами в сравнении с другими странами мира. По данным ВТО и Всемирного Банка, больше половины стран континента входит в топ-20 стран по уровню средневзвешенных и среднеприменяемых тарифов⁹. Африканские страны, входящие в топ-20 стран по среднеприменяемому значению тарифной ставки на 2023 г., представлены в таблице 2.

⁹ World Tariff Profiles 2023 // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_tariff_profiles23_e.htm (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 2. Африканские страны, входящие в топ-20 по уровню средневзвешенных и среднеприменяемых тарифов

Table 2. African countries in the top 20 in terms of average weighted and average applied tariffs

Место в рейтинге <i>Place in the ranking</i>	Страна <i>Country</i>	Тарифная ставка, % <i>Tariff rate, %</i>
2	Судан / <i>Sudan</i>	21,6
4	Египет / <i>Egypt</i>	19,0
5	Алжир / <i>Algeria</i>	19,0
7	Камерун / <i>Cameroon</i>	18,2
8	ЦАР / <i>CAR</i>	18,0
9	Зимбабве / <i>Zimbabwe</i>	17,9
10	Габон / <i>Gabon</i>	17,7
11	Уганда / <i>Uganda</i>	17,6
12	Эфиопия / <i>Ethiopia</i>	17,0
13	Коморские острова / <i>Comoros</i>	15,0
14	Замбия / <i>Zambia</i>	14,6
15	Марокко / <i>Morocco</i>	14,2

Если рассматривать ставки пошлин для отрасли промышленности по данным АО «РЭЦ»¹⁰, то можно составить графики для Северной Африки и Субсахарской Африки, представленные на рисунках 1 и 2 соответственно.

В этом аспекте стоит отметить, что в 2018 г. была учреждена Африканская континенталь-

ная зона свободной торговли, в которую вошли 43 страны из 54.

Также имеется проблематика с проведением финансовых операций. На данный момент Африка находится на пути создания единого континентального рынка. Для этого в 2022 г. была создана Панафриканская система платежей и взаиморасчетов (PAPSS), которая позволяет осуществлять платежи между компаниями, работающими в Афри-

¹⁰ АО «РЭЦ». URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 12.10.2025).

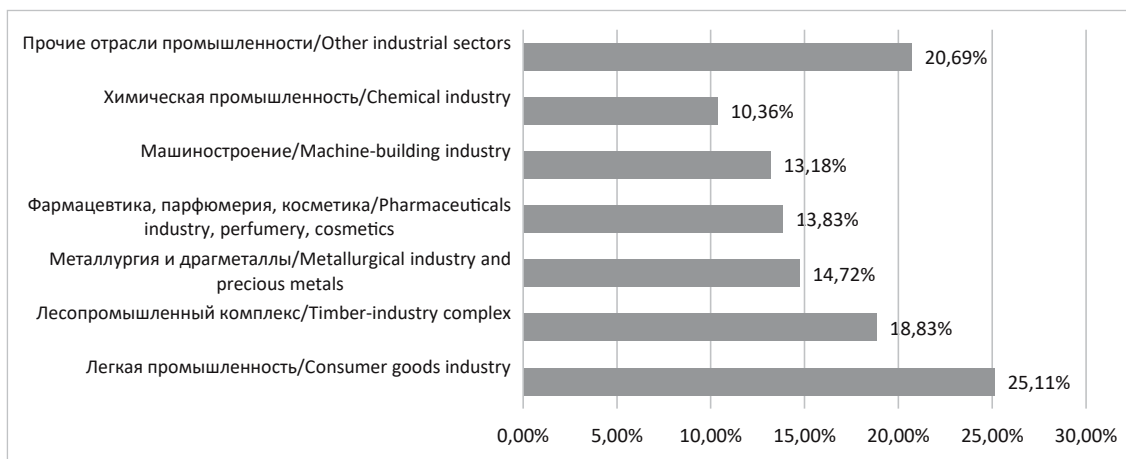


Рис. 1. Среднеприменяемый тариф по отрасли «Промышленность» для Северной Африки

Fig. 1. Average applicable tariff for the "Industry" sector for North Africa

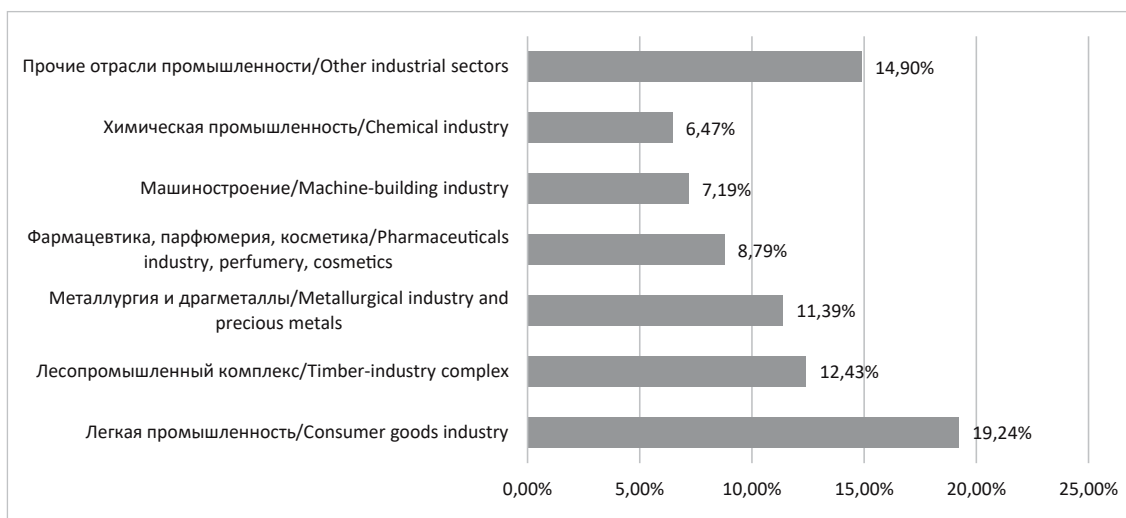


Рис. 2. Среднеприменяемый тариф по отрасли «Промышленность» для Субсахарской Африки

Fig. 2. Average applicable tariff for the "Industry" sector for Sub-Saharan Africa

ке, в любой местной валюте. Пока валютная структура взаиморасчетов со странами Африки сильно волатильна – расчеты могут происходить и в российских рублях, и в валютах недружественных стран, и в прочих. Во многих странах, например в Нигерии и Эфиопии, есть ограничение на вывод валюты. Прямые корреспондентские счета российских банков и банков большинства стран континента отсутствуют. Основной поток взаиморасчетов сейчас происходит через агентов. Создание взаимной торговли и платежной инфраструктуры существенно может упростить финансовые операции.

Переходя к логистике, стоит упомянуть, что 90% товаров, которыми торгуют в Африке, перевозится морем. На континенте функционируют 64 порта, но только 10 из них можно сравнить с мощностью российских портов во Владивостоке или Новороссийске. Стоимость погрузочно-разгрузочных работ в портах Африки довольно дорогая – на 50% выше, чем в других частях мира.

Прямого сообщения между Россией и африканскими странами пока нет, однако государство планирует обеспечить экспансию российской продукции на рынки дружественных стран и замещение альтернативных поставщиков из других стран за счет новых мер поддержки, оказываемых в том числе в рамках нового федерального проекта «Создание зарубежной инфраструктуры для поддержки экспорта», направленного на обеспечение быстрого освоения новых рынков и преодоление препятствий, связанных с недостаточностью товаропроводящей, сбытовой, кооперационной и сервисной цепей. Логистика на самом африканском континенте с точки зрения железных дорог не развита, страны между собой не соединены, поэтому логистика поставок для большинства стран будет выглядеть так: поставка в порт, а далее – автомобильный транспорт. Транспортные расходы составляют от 30 до 40% конечной цены товаров, продаваемых внутри Африки. Это происходит из-за того, что дорожная сеть развита, но существующих дорог не хватает из-за большой

плотности населения, также во многих странах дорожное покрытие оставляет желать лучшего. Для стран, не имеющих выхода к морю, затраты на логистику могут достигать 60%¹¹.

Перевозки водным видом транспорта имеют свои сложности. Африканские воды таят в себе немало проблем: вблизи берегов Нигерии и Сомали развито пиратство, также можно столкнуться с разливами нефти, а у берегов Танзании, Сенегала и Мавритании можно встретить браконьеров.

В общих чертах риски Африканского континента можно классифицировать по уровням, как показано в таблице 3.

Что касается проблем со входом на рынок, можно выделить одну характерную для Африки – наличие трайбализма. Трайбализм – это форма социальной организации, основанная на принадлежности к определенному племени, клану или этнической группе. Он характеризуется сильной лояльностью к своей группе, чувством идентичности и общности, а также предпочтением интересов своей группы перед интересами других групп. Трайбализм может проявляться в различных сферах жизни – от социальных отношений и культуры до политики и экономики. В части развития бизнеса трайбализм может препятствовать не только его развитию, но и даже входу в нишу, так как некоторые сферы бизнеса закреплены за отдельными племенами.

В части структурированности рынка стоит отметить, что традиционные рынки сбыта, такие как маленькие торговые точки «у дома» и рынки, играют важную роль в розничной торговле и являются некой «фишкой» Африки, которая не собирается уходить в прошлое. На этих точках представлен широкий ассортимент товаров, в том числе изделия местных ремесленников, текстиль, специи и продукты питания. Они привлекают как местных жителей, так и туристов. Современные каналы продаж, такие

¹¹ Туева Е. Инфраструктура решает все // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6559946> (дата обращения: 12.10.2025).

Таблица 3. Классификация рисков Африки

Table 3. Africa risk classification

Уровень рисков <i>Risk level</i>	Риски <i>Risks</i>	Страны <i>Countries</i>
Критические риски <i>Critical risk</i>	Насилие со стороны ополченцев, взрывы автомобилей, убийства и похищения людей, террористические атаки боевиков <i>Violence by militants, car bombings, killings and kidnappings, terrorist attacks by insurgents</i>	Ливия, Сомали, Нигер, Судан <i>Liviya, Somali, Niger, Sudan</i>
Высокие риски <i>High risk</i>	Террористическая деятельность, похищения людей с целью выкупа, насильственные преступления, вооруженные ограбления, мошенничество, киберпреступность, коррупция <i>Terrorist activities, kidnapping for ransom, violent crimes, armed robbery, fraud, cybercrime, corruption</i>	Мали, Нигерия, ДР Конго, Камерун <i>Mali, Nigeria, DR Congo, Cameroon</i>
Средние риски <i>Medium risk</i>	Бандитизм, организованная преступность, вооруженные ограбления, угоны, коррупция, экономическая нестабильность <i>Banditry, organized crime, armed robberies, hijackings, corruption, economic instability</i>	ЮАР, Мозамбик, Зимбабве, Алжир <i>South Africa, Mozambique, Zimbabwe, Algeria</i>
Низкие риски <i>Low risk</i>	Трайбализм, классические экономические риски <i>Tribalism, classic economic risks</i>	Ботсвана, Зимбабве, Марокко, Намибия <i>Botswana, Zimbabwe, Morocco, Namibia</i>
Незначительные риски <i>Negligible risk</i>	Классические экономические риски <i>Classical economic risks</i>	По данным источника, страны Африки с незначительным уровнем риска отсутствуют <i>According to the source, there are no African countries with negligible risk</i>

Источник: Risk map 2026 // Safeture. URL: <https://safeture.com/> (дата обращения: 12.10.2025).

как супермаркеты, гипермаркеты и торговые центры, начинают приобретать всё большую популярность. По данным Sagaci Africa, в Северной Африке доля современных каналов продаж в реализации продукции составляет от 20 до 40%, в Субсахарской Африке – от 5 до 30%, в Южной Африке – от 30 до 50%. Крупные международные ретейлеры, в том числе Carrefour, Auchan и другие региональные сети, хорошо закрепились в Северной Африке. Активное распространение интернета и широкое использование смартфонов способствовали развитию электронной коммерции. Однако данный вид продаж пока наименее развит по сравнению с остальными. «На традиционные магазины будет приходиться от 65 до 75% продаж в большинстве регионов по крайней мере

до 2030 года»¹². Обобщая, стоит сказать, что на решение жителей Африки о покупке больше влияет не цена и качество, а покупательские привычки, которые складывались годами, удобство и доступность товаров. Для того чтобы продукция была широко представлена на рынке африканских стран, компаниям придется физически присутствовать на рынке и самостоятельно организовывать коммуникацию/дистрибуцию с мелкооптовыми магазинами либо находить дистрибьюторов.

Стоит принимать во внимание, что экспорт, особенно в зарубежные страны, трансформирует весь бизнес. Ведь это не просто

¹² Risk map 2026 // Safeture. URL: <https://safeture.com/> (дата обращения: 12.10.2025).

дополнительный канал продаж, а отдельный бизнес-проект в основном бизнесе. Экспорт трансформирует управление бизнесом, так как появляется надобность в создании новых контактов и устойчивых отношений с зарубежными партнерами [1]. Необходимы поиск новых финансовых решений, которые будут доступны за рубежом, и адаптация текущих производственных и бизнес процессов. Требуются новые компетенции управленцев, в частности опыт принятия решений в условиях высокой неопределенности и вариативности. Трансформируется процесс осуществления продаж – идет расширение клиентского портфеля, меняется практика ведения переговоров. Схожая ситуация затрагивает и производство – идет внедрение новых международных стандартов, повышение устойчивости снабжения за счет опыта закупки комплектующих у зарубежных поставщиков, необходимых для экспорта, а также расширение продуктовой матрицы. Продуктовая линейка аналогично претерпевает изменения, в частности предпочтений потребителей, а логистические процес-

сы включают в себя новые инструменты взаиморасчетов, страхования, финансирования [7].

В свете вышеперечисленных особенностей и рисков выхода на зарубежный рынок ННЭ компании-экспортеры сталкиваются со значительными трудностями уже на этапе принятия решения. Существует риск вложиться в исследование неперспективного рынка, распределить бюджет на неэффективные маркетинговые стратегии, неверно осуществить оценку рынка и анализ требований. Сложность решения данной задачи связана с отсутствием четко формализованной модели выхода компаний на зарубежные рынки. Для минимизации рисков при выходе на международный уровень необходимо создание структурированной типовой модели соответствующего жизненного цикла, которая должна способствовать активному росту числа предприятий, ранее опасавшихся заниматься экспортной деятельностью.

Авторами исследования представлена трехэтапная модель жизненного цикла выхода на новый зарубежный рынок (рис. 3).

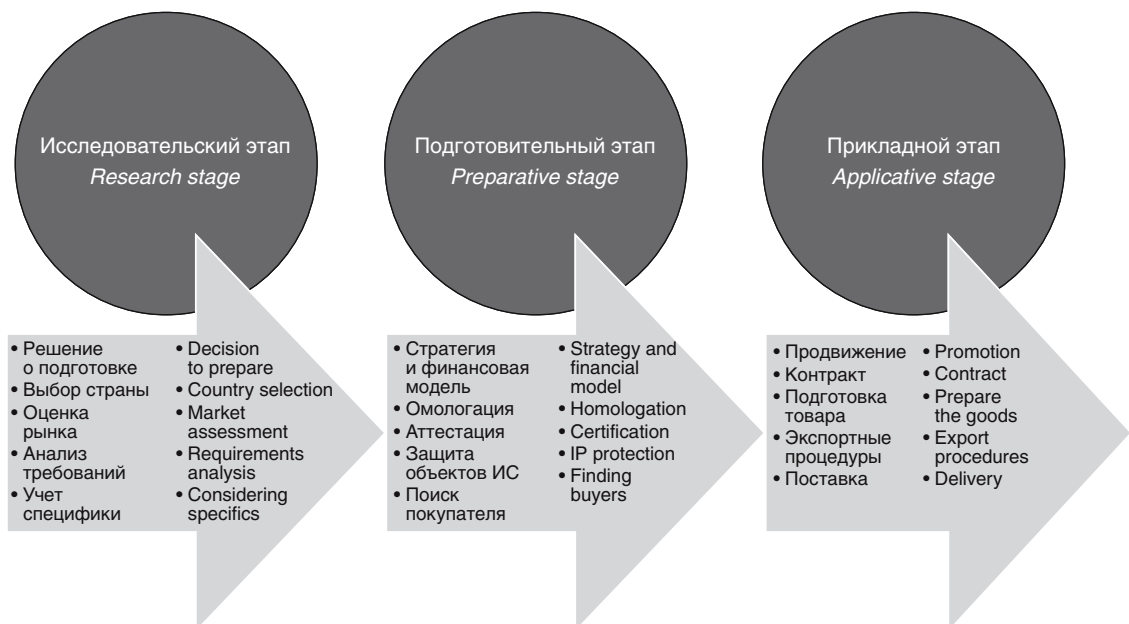


Рис. 3. Трехэтапная модель жизненного цикла выхода на новый зарубежный рынок

Fig. 3. A three-stage life cycle model for entering a new foreign market

Первый этап – исследовательский. На этом этапе важно учитывать некоторые местные особенности, которые были установлены ранее:

- Анализ рынка показывает, что континент обладает платежеспособным населением и готовностью платить за базовую продукцию. Ключевыми рынками для поставок продукции могут стать страны Северной Африки: Марокко, Алжир, Тунис, Ливия, Египет. Для них характерен достаточно высокий уровень ВВП по ППС и объем импорта при умеренных темпах роста ВВП (3–10%)¹³. Россия является значимым поставщиком продукции на рынки этих стран и продолжает наращивать свое присутствие. Наиболее перспективные страны Субсахарской Африки – Кот-д'Ивуар, Гана, Нигерия, Кения, ДР Конго, Танзания, ЮАР. Они также отличаются высокими темпами роста подушевого ВВП (5–12% за последние 5 лет)¹⁴, значительным объемом населения (примерно 50 млн человек) и стремительными темпами роста объемов импорта (5–30%)¹⁵ ежегодно. Россия на данный момент слабо представлена на данных рынках, но активно наращивает свое присутствие.
- Требуется узнать о наличии необходимой логистической инфраструктуры в странах. Крупные порты на континенте присутствуют, но если страна не имеет выхода к морю, то плотность автодорожных сетей и качество дорог приведут к значительному осложнению и удорожанию доставки. Марокко, Алжир, Египет, Кот-д'Ивуар, Гана, Нигерия, Кения и ЮАР имеют портовую инфраструктуру, объекты которой входят в топ-10 портов Африки по своей мощности.
- Необходимо проверить безопасность и предсказуемость ведения бизнеса. Зона Сахеля – регион непрекращающихся кон-

фликтов. По данным карты рисков Safeture, лишь Марокко, Египет, Кот-д'Ивуар, Гана и Танзания могут быть отнесены к относительно безопасным странам с уровнем риска ниже среднего и средним.

Второй этап – подготовительный. Для данного этапа задач важно учитывать следующее:

- Обзавестись как минимум тремя дистрибьюторами-партнерами. Пока рынок Африки слабо структурирован, поэтому охватить все сегменты, работая лишь с одним партнером, не получится. Также на рынке высоко влияние ТНК, так как они определяют платежеспособность и формируют спрос.
- Собрать экспортную и проектную команду, которая будет отличаться от той, что помогла при выходе на рынки стран СНГ. Она должна включать в себя:
 - директора по ВЭД, который руководит такими процессами, как управление ВЭД, финансовое планирование;
 - менеджера по ВЭД, который управляет процессами продаж, организацией взаиморасчетов, следит за контролем исполнения обязательств;
 - специалиста по документальному сопровождению или логиста, который занимается оформлением экспортных документов и организацией поставки;
 - специалиста по контролю качества, в работу которого входит отслеживание контроля качества продукции и выполнение спецификаций продукции для экспортного рынка.
- Узнать о возможности осуществления взаиморасчетов в национальных валютах или через третьи страны.
- Узнать о приемлемости условий доступа на рынок, например можно рассмотреть тарифные¹⁶ и нетарифные барьеры для интересующих африканских стран.

¹³ По данным АО «РЭЦ». URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Применяемый тариф – действующие в стране импортные таможенные пошлины в отношении товаров происхождения из России в рамках действующего между странами торгового режима. Связанный тариф – максимально допустимые импортные пошлины в рамках обязательств страны в ВТО.

Стоит отметить, что большая часть задач этих двух этапов – проектная. Это значит, что они уникальны и ограничены во времени, а также требуют создания проектной команды с кросс-функциональными специалистами, которой будет руководить специалист внутри компании. Процессные задачи характеризуются стандартной последовательностью действий, которая многократно выполняется в компании для получения результата. На первых двух этапах к ним можно отнести поиск покупателя и решение о выходе на экспорт как составную часть процесса.

Третий этап – прикладной. Для решения проблемы продвижения продукции на новом рынке возможны различные сценарии развития событий, например использование конкурентной стратегии фокусирования.

Майкл Портер, известный экономист и специалист в области конкурентной стратегии, предложил типологию стратегий в конкурентной среде – лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование. Каждая из них является неотъемлемой частью успешной работы компании и вытекает из ее конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества можно рассматривать в контексте уровня эластичности спроса по цене, то есть по востребованности продукции. Если эластичность низкая, то оптимальной будет стратегия дифференциации, которая характеризуется методами создания уникальных характеристик продукции. Ее используют компании в развитых странах, которые могут предложить уникальный продукт или услугу. Если продукция с высокой эластичностью спроса по цене, то релевантной стратегией будет лидерство в издержках [11]. Чаще всего данную стратегию в странах Африки и Азии применяют компании, которые уже достигли определенного эффекта масштаба, сократили все возможные затраты на сырье и НИОКР. Обычно эта стратегия – не лучшая для компаний из России, потому что ее применяют страны с дешевыми ресурсами. Золотой серединой является стратегия фоку-

сирования, которую применяют практически все страны. Она выражается в специализации на определенной группе потребителей, виде продукции, географическом и ценовом сегментах и т. п.

Для данного сценария компания-экспортер может использовать такие меры государственной финансовой поддержки, как субсидия на продвижение национального бренда «Сделано в России» на рынках дружественных стран по линии АО «Российский экспортный центр»¹⁷, а также субсидии по принципу кешбэка, предполагающие компенсацию уже понесенных затрат экспортеров, связанных с экспортом продукции, такие как компенсация затрат на НИОКР и омологацию¹⁸, затрат на сертификацию соответствия российской промышленной продукции требованиям внешних рынков, затрат, связанных с участием в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях¹⁹, затрат на производство и реализацию пилотных партий средств производства потребителям²⁰, а также помощь в размещении продукции на маркетплейсах и в национальных магазинах²¹.

На этапе поставки (логистики) в рамках жизненного цикла компания-экспортер может использовать как субсидию по принципу кешбэка, компенсирующую уже понесенные

¹⁷ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 февраля 2025 г. № 450-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411464905/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁸ Решение Минпромторга России от 29 ноября 2024 г. № 22-60343-00327-Р. URL: <https://base.garant.ru/411589171/> (дата обращения: 12.10.2025).

¹⁹ Постановление Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 г. № 2316. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400065538/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁰ Постановление Правительства Российской Федерации от 25 мая 2017 г. № 634. URL: <https://base.garant.ru/71686206/> (дата обращения: 12.10.2025).

²¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 29 июля 2020 г. № 1134. URL: <https://base.garant.ru/74453114/> (дата обращения: 12.10.2025).

затраты на транспортировку продукции²² или затраты, связанные с созданием и обеспечением функционирования системы послепродажного обслуживания продукции в иностранных государствах²³, так и получение непосредственной скидки на услуги логистического оператора, осуществляющего морские перевозки продукции в страны Африки²⁴.

Как упоминалось выше, государственная финансовая поддержка может принимать форму льготного кредитования [10]. Льготное кредитование возникает в тех случаях, когда государственные банки или учреждения, связанные с правительством, предлагают займы и кредиты по процентным ставкам, которые ниже рыночных, т. е. более дешевый вариант для заемщиков. При этом льготное кредитование прежде всего представляет собой механизм передачи части риска государству, поскольку предоставление кредитов по ставкам ниже рыночных подразумевает, что правительство через посреднические учреждения, например государственные банки, берет на себя риск заемщика, не взимая процентную ставку на рыночных условиях, которая устанавливается на основе расчета фактических рисков дефолта организации по выплате кредита. Переводя этот риск на себя, государство прежде всего должно исходить из интересов развития страны, а также международного сотрудничества [8]. Так, в рамках Стратегии

внешнеэкономической деятельности Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации, руководителем подкомиссии по расширению внешнеэкономического взаимодействия с перспективными партнерами из дружественных государств Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции А. В. Новаком в 2024 г. были утверждены планы сотрудничества России с дружественными странами, в том числе план сотрудничества с Африкой на 2024–2026 гг., который включает как целевые показатели (количественные) в части внешнеторгового оборота, несырьевого неэнергетического экспорта, количества совместных инфраструктурных проектов, так и план мероприятий в части торгово-экономического партнерства, участия в многосторонних объединениях, транспортно-логистического партнерства и т. д. Поскольку выход организации на новый экспортный рынок связан первично с большим финансовым риском, с целью закрытия кассового разрыва на этапе производства в рамках жизненного цикла экспортного проекта со стороны предприятий будет целесообразным воспользоваться программами льготного кредитования экспорта по линии коммерческих банков в рамках программы поддержки предприятий, реализующих КППК²⁵, по линии ВЭБ.РФ или АО «РОСЭКСИМБАНК», предоставляющих кредиты на льготных условиях.

Часть финансовых затрат, понесенных компаниями, может компенсировать государство в рамках государственной финансовой поддержки, которую компании могут получить в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт», реализуемого Министерством промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг) в качестве института, способного преодолеть «ресурсное проклятие» [20, 21].

²² Решение Минпромторга России от 27 мая 2024 г. № 23-68921-00950-Р. URL: <https://base.garant.ru/409199616/> (дата обращения: 12.10.2025).

²³ Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2021 г. № 900. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400806221/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁴ Господдержка. Перевозка по приоритетным МТК // Российский экспортный центр. URL: <https://www.exportcenter.ru/services/spetsialnye-programmy-po-podderzhke-eksporta/transportation/gospodderzhka-perevozka-po-prioritetnym-mtk/> (дата обращения: 12.10.2025).

²⁵ Решение Минпромторга России от 28 декабря 2024 г. № 22-60329-00253-Р. URL: <https://base.garant.ru/411589165/> (дата обращения: 12.10.2025).

Начиная с 2019 г. Минпромторг России активно реализует программы поддержки ННЭ в рамках национального проекта, в структуру которого входят 4 федеральных проекта:

- федеральный проект «Промышленный экспорт», направленный на поддержку экспортеров промышленной продукции;
- федеральный проект «Экспорт продукции АПК», направленный на поддержку экспортеров продукции агропромышленного комплекса;
- федеральный проект «Системные меры развития международной кооперации и экспорта», направленный на поддержку экспортеров посредством проведения мероприятий по продвижению конкурентоспособной отечественной продукции и услуг на внешние рынки, а также включающий мероприятия по развитию цифровой системы поддержки экспортной деятельности «Одно окно» экспортера;
- начиная с 2025 г. в структуру включен федеральный проект «Создание зарубежной инфраструктуры», направленный на обеспечение быстрого освоения новых рынков и преодоление препятствий, связанных с недостаточностью товаропроводящей, сбытовой, кооперационной и сервисной цепей.

За время реализации национального проекта сформирован комплексный подход к стимулированию экспорта промышленной продукции, включающий формирование сквозной системы поддержки экспортеров на каждом этапе жизненного цикла экспортного проекта, а также работу целостной системы институтов продвижения экспорта (включая торговые представительства Российской Федерации за рубежом, ВЭБ.РФ, АО «РЭЦ», АО «РОСЭКСИМБАНК», АО «ЭКСПАР» и другие организации), чью функциональность удалось сохранить несмотря на введение блокирующих санкций.

Одними из наиболее эффективных финансовых инструментов поддержки являются льготные кредиты по линии коммерческих

банков, АО «РОСЭКСИМБАНК» и ВЭБ.РФ. Помимо кредитных мер поддержки, в рамках национального проекта широко востребованы меры «прямого» субсидирования понесенных экспортерами затрат, в том числе на компенсацию транспортных расходов, на сертификацию продукции, на проведение экспортно ориентированных НИОКР, на участие в международных выставках.

Помимо вышеупомянутых финансовых механизмов поддержки, на базе торговых представительств, сельхоз атташе и зарубежных представительств АО «РЭЦ» сформирована целостная инфраструктура по продвижению российского экспорта за рубежом.

Для оказания консультационного содействия экспортерам по всем доступным мерам поддержки в 85 субъектах РФ созданы Центры поддержки экспорта, а также межрегиональные (на уровне федеральных округов) представительства АО «РЭЦ», которыми ежегодно оказывается порядка 19 тыс. услуг экспортерам.

Для достижения целевых показателей и задач, обозначенных Президентом Российской Федерации (Указ № 309), в рамках реализации национального проекта в перспективе до 2030 г. Минпромторг России сохранил мероприятия национального проекта, показавшие свою наибольшую эффективность в части поддержки экспорта, а также получившие популярность среди экспортеров, такие как:

- льготное кредитование по линии коммерческих банков для увеличения поставок продукции, в том числе высокотехнологичной;
- компенсация затрат экспортеров на транспортировку промышленной продукции;
- компенсация затрат экспортеров на транспортировку продукции АПК.

При этом одним из значимых условий сохранения действующих инструментов национального проекта стала «донастройка» инструментов под экспансивный характер работы с рынками опорных стран. Была обеспечена концентрация поддержки на приоритетных

товарных группах (высокопередельная и готовая потребительская продукция, машиностроение) и приоритизация поставок в отдаленные от пункта отправки страны.

Например, начиная с 2025 г. мероприятие «Государственная поддержка российских организаций промышленности гражданского назначения в целях снижения затрат на транспортировку продукции» было таргетировано, с одной стороны, по продуктовому принципу – сохранена поддержка отраслей машиностроения и лесопромышленного комплекса (далее – ЛПК) (субсидирование 60% понесенных затрат, за исключением поставок ЛПК из СФО и ДФО, по которым субсидирование составляет 30% от понесенных затрат, но не более 11% от стоимости продукции), а организации новых территорий смогут воспользоваться поддержкой по более широкому перечню промышленности продукции (в том числе по химии и металлургии). С другой стороны, недружественные страны были исключены из периметра субсидированных поставок с целью экспансии российского экспорта на рынки опорных и дружественных стран.

В части новых мер поддержки необходимо было сделать акцент не только на количественных результатах, но и на качественных и структурных, в связи с чем был разработан новый федеральный проект «Создание зарубежной инфраструктуры». Речь идет прежде всего о выстраивании долгосрочного технологического сотрудничества с партнерами из опорных стран и закреплении российских организаций на соответствующих рынках.

Одним из основных мероприятий нового федерального проекта планируется реализация меры поддержки по созданию транспортно-логистических центров, промышленных парков и объектов портовой инфраструктуры прежде всего на территории опорных стран, по которым были утверждены страновые планы развития в рамках Стратегии ВЭД. Предполагается комбинировать разные источники финансирования соответствующих инфраструктурных проектов, в том числе за счет

средств инвесторов, вклада в капитал проектных компаний, а также льготного коммерческого финансирования в рамках иных мероприятий национального проекта.

В обновленной структуре национального проекта также предусмотрено новое мероприятие «Государственная поддержка логистических операторов в целях возмещения недополученных доходов в связи с предоставлением скидки на перевозку по приоритетным международным транспортным коридорам» (далее – Мероприятие МТК), в соответствии с которым определено 14 приоритетных маршрутов из портов Балтийского моря или Азово-Черноморского бассейна, расположенных на территории Российской Федерации, в порты, расположенные на территории следующих стран: Никарагуа, Сенегал, Венесуэла, Бразилия, Куба, ЮАР, Танзания. Мероприятие МТК направлено на «раскатку» приоритетных маршрутов за счет предоставления логистическими операторами льготного тарифа на перевозку продукции и подразумевает перевозку продукции, включенной в распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 марта 2023 г. №661-р.

Льготный тариф может предоставляться любому грузоотправителю, при этом перевозимая продукция должна быть российского происхождения (в соответствии с декларациями на товары).

По результатам «пилотного» запуска Мероприятия МТК в 2025 г. будет дополнительно рассмотрена возможность как расширения приоритетных маршрутов и стран поставки российской продукции, так и увеличения объемов финансирования указанного мероприятия в случае его востребованности.

Возвращаясь к системной поддержке АО «Российский экспортный центр», начиная с 2025 г. реализуется отдельная программа по продвижению бренда «Сделано в России», направленная прежде всего на повышение узнаваемости российской продукции и российских брендов на рынках дружественных стран, а также формирование у зарубежного потребителя позитивного восприятия нацио-

нального бренда «Сделано в России» и товарного знака Made in Russia.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило ключевую гипотезу о том, что в условиях структурной перестройки внешнеэкономических связей, вызванной санкционным давлением, страны Африканского континента представляют собой не просто альтернативное, а стратегически перспективное направление для диверсификации российского несырьевого неэнергетического экспорта. Однако потенциал этого направления может быть реализован только при условии преодоления существенного разрыва между макростратегическими декларациями и микроэкономическими практиками работы компаний-экспортеров.

Настоящая работа вносит вклад в преодоление этого разрыва путем смещения фокуса анализа с общеполитического и макроэкономического уровней на практико-ориентированное изучение конкретных условий, барьеров и инструментов выхода. В ходе исследования было установлено, что африканские рынки, при всей их совокупной емкости и растущем потребительском спросе, характеризуются исключительной неоднородностью и наличием сложного комплекса рисков. К ним относятся не только традиционные тарифные барьеры, но и, что более значимо, нетарифные ограничения, административные препоны, логистическая фрагментированность, высокий уровень неопределенности в правовом поле и значительные культурно-деловые различия.

Список литературы

1. *Абанина И.Н.* Анализ динамики российского несырьевого неэнергетического экспорта в условиях санкционного давления // *Экономические науки*. 2024. № 7 (236). С. 349–356. DOI: 10.14451/1.236.349.
2. *Блажко А.С., Ленков И.Н.* Структурные особенности и потенциал взаимодействия агропромышленных комплексов стран БРИКС // *Проблемы теории и практики управления*. 2025. № 4. С. 222–241. EDN: IVUUMB.
3. *Власова В., Кузнецова Т., Бойко К.* Преодоление внутренних и внешних барьеров для инновационного развития компаний // *Форсайт*. 2024. Т. 18. № 2. С. 85–96. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.85.96.

Системный анализ мер государственной поддержки показал, что на сегодняшний день в России сформирован достаточно широкий арсенал финансовых и нефинансовых инструментов, призванных стимулировать экспортную активность. Тем не менее их эффективность остается недостаточно высокой в контексте африканского направления, что связано со слабой информированностью бизнеса, сложностью процедур получения поддержки и зачастую их несоответствием специфическим рискам, с которыми сталкиваются компании при выходе на новые, неподготовленные рынки.

Ключевым результатом данного исследования стала разработка трехэтапной модели жизненного цикла выхода компании-экспортера ННЭ на зарубежные рынки. Данная модель служит практическим инструментом, позволяющим структурировать процесс изучения конкретной страны, сфокусировавшись на микроуровневых факторах, выбрать оптимальную модель входа, минимизирующую риски, и планомерно наращивать свое присутствие.

Таким образом, успешная переориентация российского ННЭ на африканские рынки является достижимой, но специфической задачей. Она требует от компаний перехода от поиска сиюминутных сделок к выстраиванию долгосрочной, системной и адаптивной стратегии, основанной на глубоком понимании локальной специфики. Дальнейшие исследования в данной области могут быть связаны с детализацией модели для конкретных отраслей ННЭ или с углубленным анализом интеграции цифровых платформ в процессы выхода на быстро цифровизирующиеся рынки Африки.

4. *Воротникова Т.А.* Что ищет он в стране далекой? Факторы заинтересованности государств Латинской Америки в БРИКС // *Мировая экономика и международные отношения*. 2025. Т. 69. № 4. С. 83–96. DOI: 10.20542/0131-2227-2025-69-4-83-96.
5. *Глоба С.Б., Диалло Ш.Д.* Цифровая трансформация стран Западной Африки: проблемы и перспективы // *Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024): сборник трудов X Международной научно-практической конференции*. Т. 2 (Санкт-Петербург, 25–28 апреля 2024 г.). 2024. С. 35–39. DOI: 10.18720/IEP/2024.2/5.
6. *Зуева Т.Г., Савельев О.В., Фурманов К.К.* В поисках торговых партнеров для России: оценка целесообразности заключения соглашений о свободной торговле на основе метода главных компонент // *Вопросы экономики*. 2025. № 11. С. 60–78. DOI: 10.32609/0042-8736-2025-11-60-78.
7. *Кнобель А.Ю., Любимов И.Л., Якубовский И.В.* Нарастивание и диверсификация российского несырьевого неэнергетического экспорта как часть стратегии экономического роста: доклад. М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 60 с.
8. *Мануйлова А.Е.* Эволюция политики России в отношении Африки // *Вестник Дипломатической академии МИД России. Россия и мир*. 2025. № 1 (43). С. 36–48. EDN: LVFHJC.
9. *Морозенкова О.В.* Ресурсы роста несырьевого неэнергетического экспорта России на рынках дружественных стран // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2024. № 8. С. 112–129. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-8-112-129.
10. *Нарышкин А.А.* Финансовые и нефинансовые инструменты поддержки экспорта // *Вестник МГИМО – Университета*. 2021. № 14 (2). С. 72–91. DOI: 10.24833/2071-8160-2021-2-77-72-91.
11. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Паблшер, 2019. 456 с.
12. *Спартак А.Н.* Оценка несырьевого экспортного потенциала России в условиях санкций // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2022. № 12. С. 30–44. DOI: 10.24412/2072-8042-2022-12-30-44.
13. *Ткаченко М.Ф.* Роль и место России в сырьевом энергетическом экспорте в страны Северной Африки // *Вестник Российской таможенной академии*. 2021. № 3 (56). С. 23–36. DOI: 10.54048/20727240_2021_03_23.
14. *Фазрахманов И.И., Акчурина Р.Н.* Перспективы российского экспорта в страны Африки // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2025. № 5. С. 89–93. DOI: 10.24412/2072-8042-2025-5-89-93.
15. *Филина А.Д.* Инвестиции в страны Сахельско-Сахарского региона: новые возможности в условиях мирового кризиса // *Экономика строительства*. 2025. № 3. С. 60–63. EDN: HBTRKE.
16. *Худякова Л.С., Урумов Т.Р.* Финансовое сотрудничество стран БРИКС // *Мировая экономика и международные отношения*. 2025. Т. 69. № 9. С. 28–38. DOI: 10.20542/0131-2227-2025-69-9-28-38.
17. *Dadush, U., & Prost, E.D.* (2023). Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. *World Trade Review*, 22(2), 278–294. <https://doi.org/10.1017/S1474745623000022>
18. *Barra Nova, R.* (2024). Evolution of Industrial Policy in Chile: Analysis of the Period 1990–2022 (Preprint). <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10054>
19. *Guilhoto, J. M., Webb, C., & Yamano, N.* (2022). Guide to OECD TiVA Indicators, 2021 edition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2022/02*, 1–55. <https://doi.org/10.1787/58aa22b1-en>
20. *Adeleke, I., & Umaru, M. Z.* (2021). Breaking the Resource Curse: The Role of Natural Resource Funds. *The Spirit of Society Journal*, 4(2), 99–109. <https://doi.org/10.29138/scj.v4i2.974>
21. *Mien, E., & Goujon, M.* (2021). 40 Years of Dutch Disease Literature: Lessons for Developing Countries. *Comparative Economic Studies*, 64, 351–383. <https://doi.org/10.1057/s41294-021-00177-w>

Сведения об авторах

Гланскова Анастасия Андреевна, ORCID 0009-0002-3884-4316, советник отдела финансовой поддержки промышленного экспорта, Департамент международной кооперации и лицензирования в сфере внешней торговли, Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Москва, Россия, glanskova03@mail.ru

Трубин Александр Евгеньевич, ORCID 0000-0002-7189-5679, SPIN 5097-5521, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, niburt@yandex.ru

Полосухина Полина Владимировна, ORCID 0009-0006-4602-6419, SPIN 3451-9973, старший преподаватель, кафедра цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, polosukhinapolina@gmail.com

Чаусов Денис Николаевич, ORCID 0000-0002-1287-6427, SPIN 3866-5362, докт. физ.-мат. наук, профессор, кафедра цифровой экономики, Университет «Синергия», Москва, Россия, d.chausov@yandex.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 03.12.2025, рассмотрена 08.02.2026, принята 12.03.2026

References

1. Abanina, I. N. (2024). Analysis of the Dynamics of Russian Non-Primary Non-Energy Exports under the Conditions of Sanctions Pressure. *Economic Sciences*, 7, 349–356. <https://doi.org/10.14451/1.236.349>
2. Blazhko, A. S., & Lenkov, I. N. (2025). Structural Features and Potential of Cooperation between Agro-Industrial Complexes of the BRICS Countries. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 4, 222–241. <https://elibrary.ru/ivoumb>
3. Vlasova, V., Kuznetsova, T., & Boyko, K. (2024). Overcoming Internal and External Barriers for the Innovative Development of Businesses. *Foresight and STI Governance*, 18(2), 85–96. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.2.85.96>
4. Vorotnikova, T. A. (2025). What Is He Seeking in a Far Country? Factors of Latin American Countries' Interest in BRICS. *World Economy and International Relations*, 69(4), 83–96. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2025-69-4-83-96>
5. Globa, S. B., & Diallo, Sh. D. (2024). Digital Transformation of West Africa Countries: Problems and Prospects (pp. 35–39). In: *Intellektual'naya inzhenernaya ekonomika i Industriya 5.0 (INPROM-2024): sbornik trudov X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. T. 2* [Intelligent Engineering Economics and Industry 5.0 (IEEI_5.0_INPROM): Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference, vol. 2.] <https://doi.org/10.18720/IEP/2024.2/5>
6. Zueva, T. G., Savelyev, O. V., & Furmanov, K. K. (2025). Searching for Trade Partners for Russia: Assessing the Feasibility of Free Trade Agreements Using Principal Component Analysis. *Voprosy ehkonomiki*, 11, 60–78. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2025-11-60-78>
7. Knobel, A. Yu., Lyubimov, I. L., & Yakubovsky, I. V. (2020). *Narashchivanie i diversifikaciya rossiyskogo nesyr'evogo neenergeticheskogo eksporta kak chast' strategii ekonomicheskogo rosta: doklad* [Increasing and Diversifying Russian Non-Resource Non-Energy Exports as Part of an Economic Growth Strategy: Report]. Delo Publ.
8. Manuilova, A. E. (2025). Evolution of Russia's Policy towards Africa. *Vestnik Diplomaticheskoy akademii MID Rossii. Rossiya i mir*, 1, 36–48. <https://elibrary.ru/lvfjhc>
9. Morozenkova, O. V. (2024). Drivers of Russia's Non-Resource Non-Energy Export Growth in the Markets of Friendly Countries. *Russian Foreign Economic Journal*, 8, 112–129. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2024-8-112-129>

10. Naryshkin, A. A. (2021). Financial and Non-Financial Support of Export. *MGIMO Review of International Relations*, 14, 72–91. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2021-2-77-72-91>
11. Porter, M. (2019). *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. *Al'pina Pablisher Publ.*
12. Spartak, A. N. (2022). Assessment of Russia's Non-Resource Export Potential under Sanctions. *Russian Foreign Economic Journal*, 12, 30–44. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-12-30-44>
13. Tkachenko, M. F. (2021). The Role and Place of Russia in Raw Energy Exports to the Countries of North Africa. *Vestnik Rossijskoy tamozhennoy akademii*, 3, 23–36. https://doi.org/10.54048/20727240_2021_03_23
14. Fazrakhmanov, I. I., & Akchurina, R. N. (2025). Russian Export Prospects for African Countries. *Russian Foreign Economic Journal*, 5, 89–93. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2025-5-89-93>
15. Filina, A. D. (2025). Investments in the Sahel-Saharan Region Countries: New Opportunities Amidst The Global Crisis. *Ehkonomika stroitel'stva*, 3, 60–63. <https://elibrary.ru/hbtrke>
16. Khudyakova, L. S., & Urumov, T. R. (2025). Financial Cooperation of BRICS Countries. *World Economy and International Relations*, 69(9), 28–38. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2025-69-9-28-38>
17. Dadush, U., & Prost, E. D. (2023). Preferential Trade Agreements, Geopolitics, and the Fragmentation of World Trade. *World Trade Review*, 22(2), 278–294. <https://doi.org/10.1017/S1474745623000022>
18. Barra Novoa, R. (2024). Evolution of Industrial Policy in Chile: Analysis of the Period 1990–2022 (Preprint). <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10054>
19. Guilhoto, J. M., Webb, C., & Yamano, N. (2022). Guide to OECD TiVA Indicators, 2021 edition. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2022/02*, 1–55. <https://doi.org/10.1787/58aa22b1-en>
20. Adeleke, I., & Umaru, M. Z. (2021). Breaking the Resource Curse: The Role of Natural Resource Funds. *The Spirit of Society Journal*, 4(2), 99–109. <https://doi.org/10.29138/scj.v4i2.974>
21. Mien, E., & Goujon, M. (2021). 40 Years of Dutch Disease Literature: Lessons for Developing Countries. *Comparative Economic Studies*, 64, 351–383. <https://doi.org/10.1057/s41294-021-00177-w>

About the authors

Anastasia A. Glanskova, ORCID 0009-0002-3884-4316, Advisor to the Division of Financial Support for Industrial Exports, International Cooperation and Licensing in Foreign Trade Department, Ministry of Industry and Trade of the Russian Federation, Moscow, Russia, glanskova03@mail.ru

Alexander E. Trubin, ORCID 0000-0002-7189-5679, SPIN 5097-5521, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, niburt@yandex.ru

Polina V. Polosukhina, ORCID 0009-0006-4602-6419, SPIN 3451-9973, Senior Lecturer, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, polosukhinapolina@gmail.com

Denis N. Chausov, ORCID 0000-0002-1287-6427, SPIN 3866-5362, Dr. Sci. (Phys.-Math.), Professor, Digital Economy Department, Synergy University, Moscow, Russia, d.chausov@yandex.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 03.12.2025, reviewed 08.02.2026, accepted 12.03.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126
EDN: KMIAVW

ГРНТИ 06.56.21
BAK 5.2.6
УДК 338.1

ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций

С. П. Кирильчук^{1*}, Е. В. Наливайченко¹

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

*skir12@yandex.ru

Аннотация. Исследование направлено на развитие теории предпринимательства и экономики инноваций через призму концепции устойчивого развития и ESG-трансформации. Предметом исследования выступает процесс фундаментального изменения бизнес-модели и системы управления фирмой, нацеленный на интеграцию экологических, социальных и управленческих факторов. Объектом исследования является фирма как инновационный и предпринимательский субъект в условиях новой экономической парадигмы. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании пересмотра ключевых детерминант конкурентного преимущества и долгосрочной стоимости фирмы в контексте ESG-трансформации. Научная задача состоит в разработке концептуальной модели, раскрывающей механизм трансформации ESG-факторов из элемента управления рисками в стратегический ресурс, формирующий новые барьеры входа и источники ренты в экономике инноваций. Для проведения исследования использованы методы системного анализа, моделирования, сценарного анализа, сравнительно-сопоставительный. В итоге можно отметить следующие основные результаты. Унифицирован концепт ESG-трансформации как экономического императива, определены ключевые драйверы стоимости и рисков. Представлена структура анализа «затраты-выгоды», демонстрирующая, что интеграция ESG-принципов является стратегической инвестицией, окупаемой через управление рисками, доступ к зеленому капиталу и укрепление нематериальных активов. Разработана схема интеграции климатических сценариев в модель оценки стоимости, преодолевающая ограничения традиционных финансовых моделей. Теоретический вклад заключается в развитии теории предпринимательства и экономики инноваций за счет встраивания концепции ESG-трансформации в теорию конкурентоспособности и формирования теоретических основ стратегических сетей и сетей ценности.

Ключевые слова: экономика инноваций, предпринимательство, долгосрочная стоимость фирмы, ESG-трансформация, экономический императив, устойчивое развитие, управление рисками, климатические сценарии, конкурентное преимущество

Для цитирования: Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. ESG-трансформация как экономический императив: подходы теории предпринимательства и инноваций // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 109–126. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126.

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).

© Кирильчук С. П.,
Наливайченко Е. В.,
2026

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126

ESG-Transformation as an Economic Imperative: Approaches to the Theory of Entrepreneurship and Innovation

S. Kirilchuk^{1*}, E. Nalivaychenko¹¹*V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia*^{*}*skir12@yandex.ru*

Abstract. The study aims to develop the theory of entrepreneurship and the economics of innovation through the lens of the sustainable development and ESG transformation concept. The subject of the research is the process of fundamental change in a firm's business model and management system, aimed at integrating environmental, social, and governance factors. The object of the research is a firm as an innovative and entrepreneurial entity in the context of a new economic paradigm. The purpose of the study is to theoretically substantiate the revision of the key determinants of a company's competitive advantage and long-term value in the context of ESG transformation. The scientific task is to develop a conceptual model that reveals the mechanism of transformation of ESG factors from a risk management element into a strategic resource that forms new barriers to entry and sources of rent in the innovation economy. Methods of system analysis, modeling, scenario analysis, and comparative analysis were used to conduct the research. As a result, the following main results can be noted. The concept of ESG transformation as an economic imperative has been unified, and key value and risk drivers have been identified. A structure for cost-benefit analysis is presented, demonstrating that the integration of ESG principles is a strategic investment, repaid through risk management, access to "green capital", and the strengthening of intangible assets. A framework for integrating climate scenarios into a valuation model has been developed, overcoming the limitations of traditional financial models. The theoretical contribution is to develop the theory of entrepreneurship and the economics of innovation by integrating the concept of ESG transformation into the analysis of sources of competitive advantage and the dynamics of industry competition. A model is proposed where sustainability is not an external constraint, but the core of an innovative business model that rebuilds value chains and the competitive landscape. The study concludes with recommendations for firms in the aspect of ESG transformation.

Keywords: economics of innovation, entrepreneurship, long-term value of the company, ESG transformation, economic imperative, sustainable development, risk management, climate scenarios, competitive advantage

For citation: Kirilchuk, S., & Nalivaychenko, E. (2026). ESG-Transformation as an Economic Imperative: Approaches to the Theory of Entrepreneurship and Innovation. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 109–126. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-109-126>

© Kirilchuk S.,
Nalivaychenko E., 2026.

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

Современная экономическая мысль переживает период глубокой трансформации, вызванной осознанием ограниченности ресурсной модели роста и нарастанием системных рисков, связанных с изменением климата, социальным неравенством и кризисами управления. В этих условиях концепция устойчивого развития перестала быть факультативным элементом корпоративной социальной ответственности и превратилась в центральный элемент стратегического позиционирования фирмы [1]. ESG-трансформация – процесс интеграции экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов в ядро бизнес-модели, систему принятия решений и операционную деятельность – представляет собой новый этап в развитии теории предпринимательства и экономики инноваций. Она бросает вызов традиционным парадигмам, ориентированным на краткосрочную максимизацию прибыли, и предлагает фреймворк для создания устойчивой стоимости в долгосрочной перспективе [2–5].

Теория предпринимательства, классически фокусирующаяся на открытии и эксплуатации возможностей [6, 7], обогащается идеей о том, что главные возможности XXI века лежат в плоскости решения глобальных вызовов устойчивости. Экономика инноваций, изучающая процессы создания, распространения и использования новых знаний и технологий, должна учитывать, что вектор инновационной активности всё более смещается в сторону зеленых и социальных технологий, формируя новые рынки и изменяя конкурентный ландшафт [8–10].

Исходя из изложенного, проблемами конкурентных преимуществ создания общей ценности занимались М. Э. Портер и М. Р. Крамер [1]; влияние корпоративной устойчивости на организационные процессы и производительность исследовали Р. Г. Экклз,

И. Иоанну, Г. Серафим [2], О. В. Андреева, О. В. Сониная [3]; перспективы бизнес-моделей устойчивого и инновационного развития компании обозначили С. Шальтеггер, Ф. Людеке-Фройнд, Э. Г. Хансен [4], Д. С. Кабанов, З. В. Басаев [5]; перспективы предпринимательства как области исследований показали С. Шейн, С. Венкатараман [6], Е. Дубовицкая, А. Ракитин, Н. Кленина, А. Опанасенко, Я. Морозова, М. Барсукова [7]; Н. Барбьери, Д. Консоли [8], М. В. Боровицкая, В. А. Клюева, Н. В. Салиенко [9, 10] представили региональную диверсификацию и зеленые технологические изменения; М. В. Родченков разработал методологию стоимостной оценки компаний с учетом факторов ESG [11].

Целью данной статьи является теоретическое осмысление ESG-трансформации фирмы как экономического императива, обоснование пересмотра ключевых детерминант конкурентного преимущества фирмы, анализ ее экономических основ через призму затрат и выгод, а также развитие подходов к моделированию долгосрочной стоимости фирмы в условиях новой парадигмы рисков и возможностей. Проведенный анализ призван внести вклад в развитие теории предпринимательства и экономики инноваций, предлагая интегрированный взгляд на устойчивость как на источник конкурентных преимуществ и драйвер инновационного развития.

Для достижения данной цели в работе решаются следующие научные задачи:

1. Раскрыть содержание ESG-трансформации как нового экономического императива, изменяющего институциональную среду и систему стимулов для хозяйствующих субъектов.

2. Проанализировать и структурировать каналы влияния ESG-факторов на ключевые экономические показатели и конкурентную позицию фирмы, выявив переход от логики затрат к логике стратегических инвестиций.

3. Разработать концептуальную модель анализа затрат и мультипликативных выгод

ESG-трансформации, демонстрирующую ее циклический и самоподдерживающийся характер.

4. Предложить модифицированный подход к оценке долгосрочной стоимости фирмы, интегрирующий климатические сценарии и качество управления ESG-рисками как ключевые параметры, определяющие будущую доходность и устойчивость бизнес-модели.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели и решения исследовательских задач в работе был использован комплекс взаимодополняющих общенаучных и специальных методов. Выбор методологии обусловлен междисциплинарным характером исследования, объединяющего вопросы теории предпринимательства, экономики инноваций, корпоративных финансов и стратегического управления.

Материалы исследования

Теоретико-методологической основой исследования послужили:

1. Фундаментальные труды зарубежных и отечественных ученых в области устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, теории стейкхолдеров и создания стоимости (М. Портер, Дж. Элкингтон, Р. Эклз, Г. Серафим, Е. Дубовицкая, М. В. Родченков).

2. Аналитические отчеты и рекомендации международных и российских организаций, задающих стандарты в области ESG: целевая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD), Сеть для экологизации финансовой системы (NGFS), Международный совет по стандартам устойчивого развития (ISSB), Правительство России и Банк России.

3. Нормативно-правовые документы, определяющие регуляторный контекст ESG-трансформации (Европейский зеленый курс – European Green Deal, Директива ЕС о корпоративной отчетности в области устойчивого развития – CSRD, постановление Правитель-

ства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации», Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИИ-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления»).

4. Публичные отчеты и данные ведущих российских и международных компаний, рейтинговых агентств (Центр устойчивого развития «Сколково», «Коммерсантъ», «Ведомости», ЮНЕСКО, Forbes, ISS ESG, Kiplinger, Bloomberg, MSCI и других), а также консалтинговых фирм (McKinsey, BCG, PwC и других), содержащие эмпирические кейсы, метрики и результаты стресс-тестирования.

Методы исследования

Исследование построено на последовательном применении следующих методов:

1. Системный анализ – применялся для целостного рассмотрения ESG-трансформации как комплексного феномена, встроенного в экономическую, социальную и институциональную среды. Позволил выявить взаимосвязи между экологическими, социальными, управленческими факторами и ключевыми экономическими показателями фирмы.

2. Теоретико-методологический анализ и синтез – использовался на этапе изучения и критического осмысления существующих научных концепций, моделей оценки стоимости и подходов к управлению рисками. На основе синтеза положений экономики инноваций, теории предпринимательства и современной финансовой теории был сформирован авторский концептуальный каркас исследования.

3. Сравнительно-сопоставительный метод – позволил провести сравнительный анализ различных методологических подходов к оценке влияния ESG-факторов на стоимость компании (традиционный сценарный

анализ), а также структурировать и сопоставить компоненты затрат и выгод от ESG-трансформации.

4. Метод моделирования – выступал ключевым инструментом в разделе, посвященном оценке долгосрочной стоимости. Был применен:

- для концептуального моделирования циклической зависимости «затраты-выгоды» ESG-трансформации (рис. 2);
- структурного моделирования процесса интеграции климатических сценариев в систему стратегического управления и финансовой оценки (табл. 3). Модель носит обобщающий, методический характер и предназначена для формирования аналитического инструментария.

5. Метод сценарного анализа (качественного моделирования) – был детально рассмотрен и рекомендован в работе как основной метод интеграции долгосрочных и нелинейных ESG-рисков (прежде всего климатических) в процесс стратегического планирования и оценки. Описаны принципы построения и использования сценариев «Упорядоченный переход», «Неупорядоченный переход» и «Горячий мир».

6. Графический и табличный методы визуализации – использовались для наглядного представления теоретических конструктов (эволюция восприятия ESG – рис. 1), систематизации данных (табл. 1–3) и иллюстрации логических взаимосвязей (модель затрат и выгод – рис. 2). Данные методы способствуют лучшему структурированию и усвоению комплексного материала.

7. Логический метод (индукция и дедукция) – на основе анализа частных случаев, эмпирических данных и конкретных методик (например, TCFD) были сделаны обобщающие выводы (индукция) о характере ESG-трансформации как экономического императива. Дедуктивно, от общих принципов создания стоимости в условиях новой парадигмы, выводились рекомендации для фирм и направления развития теории.

Таким образом, примененный комплекс методов обеспечивает всесторонность исследования, позволяя сочетать теоретическое обобщение с разработкой прикладных аналитических инструментов, что соответствует цели развития теории предпринимательства и экономики инноваций через призму устойчивого развития.

Результаты

1. ESG-трансформация фирмы выступает экономическим императивом. В современных экономических реалиях концепция устойчивого развития перешла из области корпоративной социальной ответственности (КСО) в разряд стратегических приоритетов, определяющих конкурентоспособность и долгосрочную жизнеспособность компании. ESG-трансформация – это фундаментальное изменение бизнес-модели, системы управления и операционной деятельности фирмы, нацеленное на интеграцию экологических (Environmental), социальных (Social) и управленческих (Governance) факторов в процесс принятия всех стратегических решений. Данный процесс является не просто добровольной инициативой, а экономическим императивом – объективной необходимостью, продиктованной новой парадигмой рынка [12], что формирует новые правила конкурентной игры, где традиционные факторы успеха дополняются, а зачастую и вытесняются параметрами экологической и социальной эффективности.

Сущность экономического императива заключается в том, что следование принципам ESG становится обязательным условием для выживания и развития фирмы в долгосрочной перспективе. Эта необходимость вызвана конвергенцией мощных внешних и внутренних макроэкономических сил, которые формируют новую институциональную среду для бизнеса:

А. Изменение предпочтений стейкхолдеров. Современный капитал, кадры и потребители предпочитают устойчивость.

Б. Инвесторы. Наблюдается экспоненциальный рост доли ответственных инвестиций и интеграция ESG-рисков в инвестиционный анализ. Доступ к зеленому капиталу и льготному финансированию (зеленые облигации, ESG-кредиты) становится зависимым от рейтингов устойчивости и прозрачности раскрытия информации [13].

В. Потребители. Формируется устойчивый спрос на экологически чистые, этические продукты и услуги. Репутационные риски и бойкоты компаний, нарушающих общественные стандарты, становятся существенным фактором потери рыночной доли.

Г. Кадры. Поколение Z и миллениалы все чаще выбирают работодателей, разделяющих их ценности, что напрямую влияет на способность компании привлекать и удерживать лучшие кадры – ключевой ресурс в экономике знаний [14].

2. Нормативно-правовое давление вызывает институциональные изменения. Правительства и наднациональные органы (например, Европейский союз в рамках European Green Deal, инициативы TCFD, ISSB) активно ужесточают экологическое законодательство, вводят углеродные налоги и системы торговли выбросами. Также страны устанавливают обязательные требования к раскрытию нефинансовой отчетности (например, CSRD в ЕС, Банк Россия). Несоблюдение этих требований ведет не только к прямым финансовым потерям (штрафы, сборы), но и к утрате лицензии на деятельность в строго регулируемых юрисдикциях¹.

3. Возникают системные риски нового типа, требующие управления. ESG-факторы

являются источником комплексных и взаимосвязанных рисков: физические риски (последствия изменения климата для активов и цепочек поставок), переходные риски (финансовые потери из-за смены технологий, политики и потребительских предпочтений) и репутационные риски. Проактивное управление этими рисками через ESG-трансформацию становится критически важным для защиты рыночной стоимости компании².

4. Происходит стимулирование операционной эффективности и радикальных инноваций. Внедрение ресурсоэффективных технологий, переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ), оптимизация цепочек поставок ведут к прямым экономическим эффектам через снижение затрат. Более того, необходимость соответствовать ESG-требованиям становится мощным драйвером инноваций, заставляя компании переосмысливать свои продукты, услуги и бизнес-модели, открывая доступ к новым, быстрорастущим рынкам зеленой экономики [15]. Это создает условия для формирования зеленых монополий или олигополий на конкурентных рынках и ведет к перераспределению рыночной власти в пользу компаний-первопроходцев в области устойчивых технологий.

Эволюцию восприятия роли ESG в бизнесе – от периферийной филантропии до стратегического императива – наглядно демонстрирует рисунок 1. Он иллюстрирует, как капитал, кадры и регуляторное внимание сместились к компаниям, демонстрирующим устойчивую стратегию. Это уже не вопрос выбора, а ключевой элемент конкурентоспособности в современной цифровой и глобализированной экономике.

Влияние ESG-трансформации на экономические показатели фирмы многоаспектно

¹ The European Green Deal // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата обращения: 10.03.2026); Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИН-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления» // ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965027> (дата обращения: 10.03.2026).

² Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate-related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf (дата обращения: 10.03.2026).

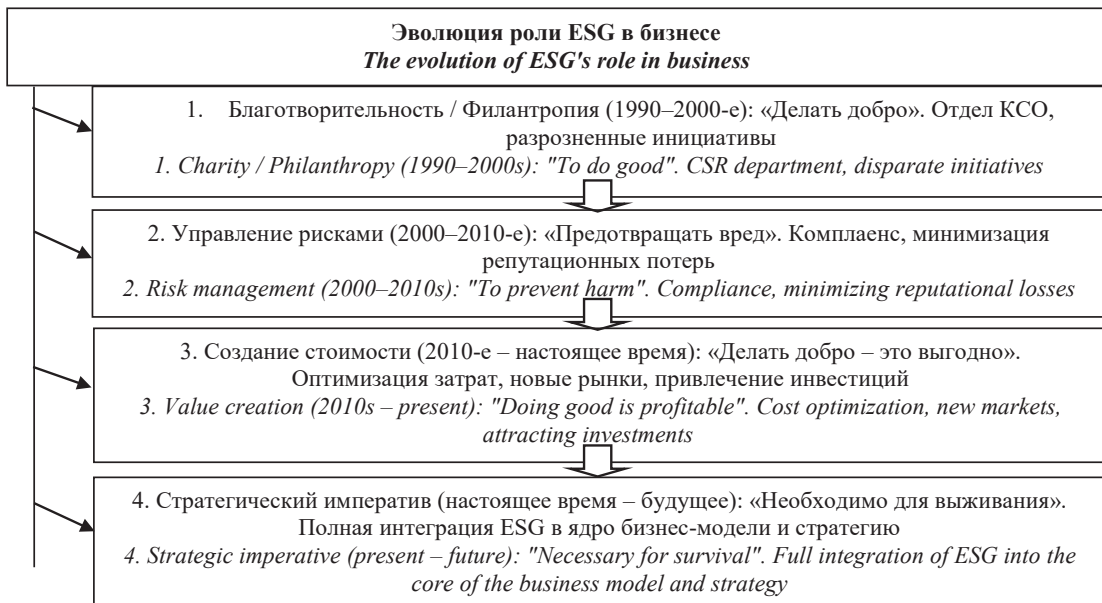


Рис. 1. Эволюция восприятия ESG-повестки в бизнесе

Fig. 1. The evolution of the perception of the ESG agenda in business

и формирует новые каналы создания стоимости. В таблице 1 систематизированы ключевые драйверы стоимости, сгруппированные по компонентам ESG, и описано их прямое воздействие на финансовые показатели компании [16, 17].

Таким образом, ESG-трансформация представляет собой не затратный проект или статью расходов, а стратегическую инвестицию в будущую экономическую устойчивость и конкурентоспособность фирмы. Игнорирование данного императива ведет к накоплению скрытых рисков, удорожанию капитала, потере рыночной доли и в конечном счете к эрозии рыночной стоимости. Для современной инновационной фирмы интеграция ESG в ядро бизнес-модели становится ключевым фактором долгосрочного создания стоимости и основой для нового типа предпринимательского преимущества – преимущества устойчивости.

Последовательно рассмотрим анализ затрат и выгод от интеграции ESG-принципов.

Принятие стратегического решения об ESG-трансформации требует от руководства фирмы тщательного экономического обоснования, выходящего за рамки простой бухгалтерской калькуляции. Этот процесс сопряжен со значительными инвестиционными и операционными затратами, однако генерирует широкий спектр прямых и косвенных выгод, многие из которых носят стратегический, долгосрочный и нематериальный характер. Данный анализ фокусируется на трех критически важных для экономики инноваций и предпринимательства аспектах выгод: управлении рисками, доступе к капиталу и укреплении отношений со стейкхолдерами [18].

1. Структура анализа «затраты-выгоды» ESG-трансформации

Анализ не может быть сведен к простой дисконтированной стоимости будущих денежных потоков, так как многие ключевые выгоды проявляются в форме предотвращенных потерь (избегания рисков) или наращивания нематериальных активов, стоимость которых реализу-

Таблица 1. Влияние ESG-трансформации на экономические показатели фирмы

Table 1. The impact of ESG transformation on the economic performance of the company

Компонент ESG <i>ESG component</i>	Драйверы стоимости <i>Cost drivers</i>	Воздействие на финансовые показатели <i>Impact on financial performance</i>
Е (Окружающая среда)	Энергоэффективность, снижение материалоемкости, управление отходами, переход на возобновляемые источники энергии (ВИЭ)	Снижение операционных затрат; налоговые льготы; избежание штрафов и углеродных платежей
	Разработка зеленых продуктов и технологий	Рост выручки за счет выхода на новые рынки и удовлетворения спроса; усиление конкурентного преимущества
	Снижение воздействия к климатическим рискам	Снижение затрат на страхование; защита активов и бесперебойность цепочек поставок
S (Социальное развитие)	Инвестиции в безопасность труда, здоровье и развитие сотрудников	Повышение производительности труда; снижение текучести кадров и затрат на найм; формирование кадрового резерва
	Развитие локальных сообществ, ответственные закупки	Укрепление лицензии на деятельность; снижение репутационных рисков; устойчивость цепочек поставок
	Высокие стандарты защиты прав потребителей	Укрепление бренда и лояльности клиентов; рост клиентской базы
G (Корпоративное управление)	Прозрачность, антикоррупционная политика, разнообразие в совете директоров, раскрытие информации	Снижение стоимости капитала (повышение доверия инвесторов); повышение котировок на бирже; снижение коррупционных рисков
	Эффективное управление рисками, включая ESG-риски	Повышение устойчивости бизнеса; предотвращение кризисов и связанных с ними финансовых потерь

Источник: разработано авторами на основе анализа [16, 17] и практики компаний.

ется в долгосрочной перспективе. Таким образом, экономическая логика ESG-трансформации смещается от комплаенса к стратегическому инвестированию в уникальные компетенции и ресурсы, которые трудно имитировать, создавая тем самым основу для устойчивого конкурентного преимущества в долгосрочном периоде [19].

Общую структуру затрат и выгод можно систематизировать, как показано в таблице 2.

2. Детальный анализ ключевых компонент выгод [20]:

А. Управление рисками как источник стоимости. В контексте экономики инноваций управление рисками – это не просто защита, а создание предпосылок для стратегических решений. ESG-трансформация позволяет фирме проактивно управлять новым классом системных рисков, превращая угрозы в возможности:

а) физические риски (экологические). Инвестиции в адаптацию инфраструктуры (защита от наводнений, системы водоснабжения, устойчивое землепользование) не только предотвращают многомиллионные убытки и простои, но и создают конкурентное преимущество в регионах, подверженных климатическим стрессам;

б) переходные риски (экономические). Ранние инвестиции в низкоуглеродные технологии и бизнес-модели позволяют компании не только избежать будущих затрат на срочную и дорогостоящую модернизацию под давлением регуляторов, но и занять лидирующие позиции на формирующихся рынках, извлекая «ренту первопроходца». Компания, первой разработавшая жизнеспособную альтернативу углеродоемкому продукту, получает доступ к новым сегментам потребителей;

в) репутационные риски (социальные). Формирование репутации ответственного партнера, работодателя и корпоративного гражданина снижает транзакционные издержки во взаимодействии со всеми стейкхолдерами. Это особенно важно для инновационных стартапов и компаний, выводящих на рынок новые технологии, где доверие является критическим активом.

Б. Доступ к зеленому капиталу и стимулам. Финансовые рынки всё активнее перестраивают потоки капитала в соответствии с принципами устойчивости, создавая новые возможности для финансирования инноваций:

а) снижение стоимости капитала. Зеленые облигации, устойчивые кредиты (с привязкой ставки к ESG-KPI) и специализированные ESG-фонды предлагают капитал по более низкой стоимости для проектов, соответствующих критериям. Для инновационной фирмы

это означает возможность финансировать рискованные НИОКР и масштабирование на более выгодных условиях;

б) диверсификация пула инвесторов. Привлечение долгосрочно ориентированных институциональных инвесторов (суверенные фонды, пенсионные фонды), которые всё чаще следуют мандатам устойчивости, обеспечивает стабильность и поддержку в периоды волатильности рынка;

в) государственная поддержка и партнерства. Доступ к грантам, субсидиям, налоговым льготам в рамках национальных и международных зеленых сделок и инновационных программ становится конкурентным преимуществом для фирм, чьи инновации совпадают с приоритетами государственной политики.

В. Рост лояльности стейкхолдеров и социальный капитал. В экономике, основанной на знаниях и сетевых взаимодействиях, соци-

Таблица 2. Структура затрат и выгод ESG-трансформации

Table 2. Cost and benefit structure of ESG transformation

Категория <i>Category</i>	Составляющие затрат/выгод <i>Cost/benefit components</i>	Характер влияния <i>The nature of the influence</i>
ЗАТРАТЫ		
Капитальные затраты	Инвестиции в зеленые технологии (очистные сооружения, энергоэффективное оборудование, ВИЭ), модернизацию производств, НИОКР в области устойчивых продуктов	Прямые, краткосрочные, капитализируемые
Операционные затраты	Затраты на сертификацию и верификацию (ISO 14001, В Corp и др.), регулярный ESG-аудит, подготовку нефинансовой отчетности, обучение персонала, «озеленение» цепочек поставок	Прямые, повторяющиеся, влияют на операционную прибыль
Управленческие затраты	Затраты на создание ESG-департамента или комитета, внедрение систем управления рисками, взаимодействие со стейкхолдерами, стратегическое планирование	Косвенные, связаны с организационными изменениями
ВЫГОДЫ		
Прямые финансовые выгоды	Снижение операционных издержек (энергия, вода, сырье, штрафы), рост выручки от зеленых/этичных продуктов, доступ к льготному финансированию	Количественно измеримы, влияют на денежный поток
Стоимость избегания рисков	Предотвращение убытков от экологических инцидентов, штрафов, судебных исков, репутационных кризисов, простоев производства	Защита существующей стоимости (немая выгода), сложна для точной квантификации
Нематериальные активы / Ценность	Укрепление бренда и репутации, лояльность клиентов и сотрудников, доверие инвесторов и регуляторов, социальная лицензия на деятельность, инновационный потенциал	Стратегические, долгосрочные, мультипликативные, напрямую влияют на рыночную капитализацию и стоимость компании

альный капитал и репутация становятся ключевыми производственными активами:

а) лояльность талантов. Компании с сильной ESG-повесткой привлекают более мотивированных и креативных сотрудников. Вовлеченность таких сотрудников выше, что напрямую коррелирует с инновационной продуктивностью и качеством продуктов. Снижение текучести сохраняет критически важные знания и компетенции внутри фирмы;

б) лояльность клиентов и ценовая премия. Готовность потребителей платить премию за экологичные и этические товары создает дополнительную маржу и защищает от ценовой конкуренции. Сильный ESG-бренд выступает

как форма дифференциации продукта в условиях насыщенных рынков;

в) лицензия на деятельность и партнерства. Доверие со стороны местных сообществ и регуляторов облегчает получение разрешений на реализацию новых проектов, ускоряет процессы согласований и открывает возможности для выгодных партнерств с другими компаниями, НИИ и государственными структурами в рамках экосистемы инноваций.

Наглядно взаимосвязь затрат и многоуровневых, синергетических выгод ESG-трансформации можно представить в виде схемы на рисунке 2, которая демонстрирует, как первоначальные инвестиции запускают

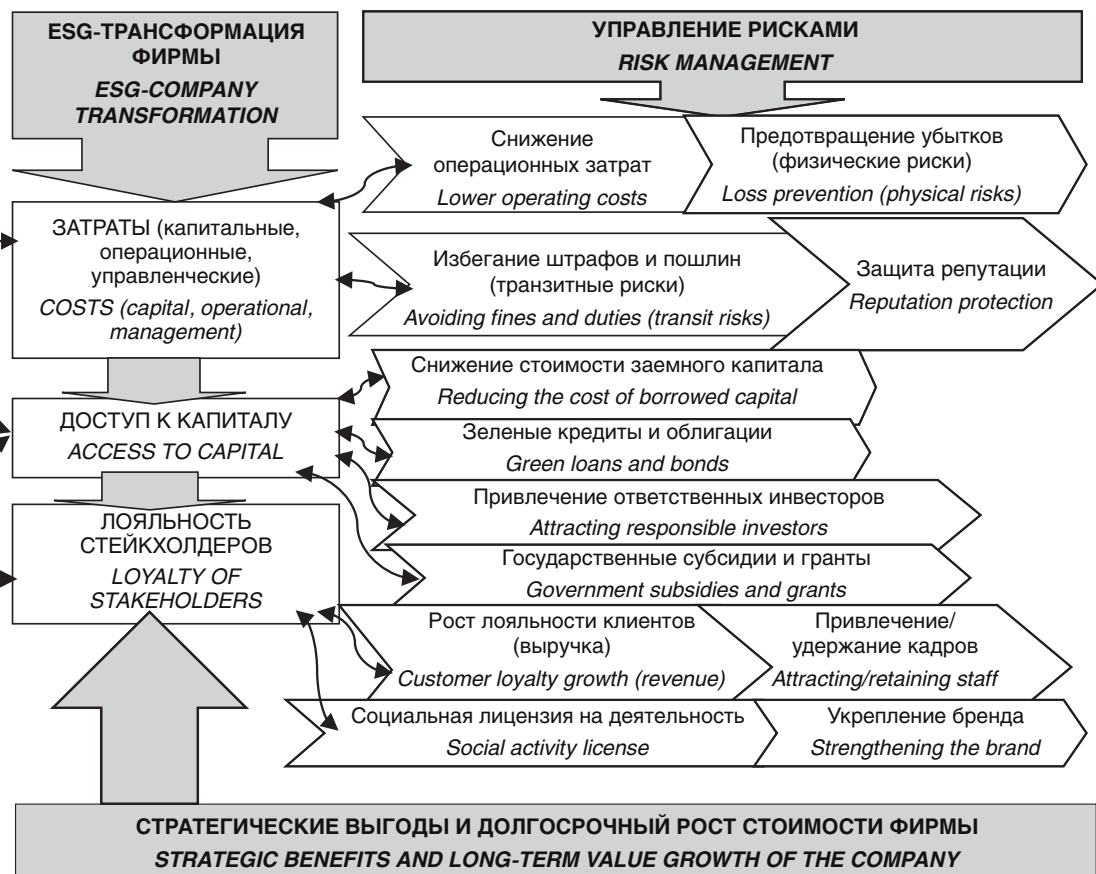


Рис. 2. Циклическая модель анализа затрат и мультипликативных выгод ESG-трансформации
 Fig. 2. Cyclic cost and multiplicative benefit analysis model of ESG transformation

цепную реакцию создания стоимости через различные каналы.

Таким образом, ESG-трансформация, требующая значительных первоначальных вложений, является примером стратегических инвестиций с высокой отдачей в долгосрочном периоде. Ее полная экономическая ценность раскрывается через призму создания устойчивой конкурентной позиции, основанной на управлении рисками, доступе к дешевому капиталу и накоплении стратегических нематериальных активов. Для предпринимателя и инновационного менеджера этот анализ служит основой для обоснования ESG-инвестиций не как расходов, а как вложений в ключевые компетенции и рыночные возможности будущего.

Дискуссия

Ключевым вызовом для современного финансового управления и стратегического предпринимательства является интеграция факторов устойчивости, в особенности климатических рисков и возможностей, в модели оценки и создания стоимости. Классические инструменты, такие как модель дисконтированных денежных потоков (DCF) или экономическая добавленная стоимость (EVA), часто оказываются неадекватными, так как не учитывают долгосрочные, нелинейные и стратегические воздействия ESG-факторов, которые могут кардинально изменить будущие денежные потоки и стоимость активов фирмы [21]. Представим обзор и синтез современных подходов к моделированию долгосрочной стоимости фирмы в условиях ESG-трансформации [22, 23].

1. Ограничения традиционных моделей оценки в контексте устойчивости

Анализ выявляет ряд фундаментальных ограничений традиционных финансовых моделей:

А. Короткий горизонт планирования. Стандартный DCF-анализ оперирует детализированным прогнозом на 5–10 лет. Однако физические климатические риски (например, повышение уровня моря) и полный эффект

от регуляторных изменений (например, цель достижения углеродной нейтральности к 2050–2060 гг.) проявляются за пределами этого горизонта, оставаясь «невидимыми» для модели.

Б. Нелинейность и пороговые эффекты. Многие ESG-риски носят характер «черных лебедей» или имеют пороговые значения, после которых последствия становятся катастрофическими (например, резкий скачок стоимости углеродных квот при достижении определенного уровня концентрации CO₂, внезапное физическое разрушение актива). Такие эффекты плохо улавливаются линейными или нормально распределенными прогнозами.

В. Учет нематериальных активов и внешних эффектов. Стоимость бренда, репутации, человеческого капитала, социальной лицензии на деятельность и экосистемных услуг, которые сильнее всего страдают от ESG-проблем, сложно достоверно квантифицировать и включить в денежные потоки, хотя именно они все в большей степени определяют рыночную капитализацию современных компаний.

Г. Стоимость капитала (WACC). Традиционный расчет средневзвешенной стоимости капитала может не отражать премию за ESG-риски для отстающих компаний или, наоборот, зеленую скидку для лидеров устойчивого развития, что искажает приведенную стоимость будущих потоков.

2. Современные подходы к интеграции ESG-факторов в оценку стоимости³

³ The European Green Deal // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата обращения: 10.03.2026); Информационное письмо Банка России от 28 декабря 2022 г. № ИН-02-28/145 «О рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления» // ГАРАНТ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405965027> (дата обращения: 10.03.2026); Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate_related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf (дата обращения: 10.03.2026).

Для преодоления этих ограничений в академической и консалтинговой практике разрабатываются и применяются новые методологии:

А. Сценарный анализ и стресс-тестирование (Scenario Analysis & Stress-Testing). Это наиболее распространенный и рекомендуемый (в том числе Целевой группой по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата, – TCFD) подход. Вместо единого, зачастую инерционного, прогноза строится несколько структурно различных, но правдоподобных сценариев будущего:

а) сценарий «Упорядоченный переход» (Orderly Transition). Предполагает заблаговременные и скоординированные глобальные действия по смягчению последствий изменения климата. Влияние на модель: постепенный, предсказуемый рост цен на углерод, плавное ужесточение регуляции, устойчивый рост спроса на зеленые технологии и продукты;

б) сценарий «Неупорядоченный/резкий переход» (Disorderly/Sudden Transition). Предполагает, что необходимые действия откладываются, а затем реализуются резко и агрессивно в ответ на кризис. Влияние на модель: резкий, шоковый скачок цен на углерод и стоимость адаптации, внезапное введение запретов и ограничений, стремительная девальвация «коричневых» активов (stranded assets), высокая волатильность рынков;

в) сценарий «Горячий мир» / «Базовый» (Hot House World / Business-as-Usual). Предполагает минимальные глобальные действия по смягчению последствий. Влияние на модель: реализация катастрофических физических рисков (экстремальные погодные явления), хроническое нарушение цепочек поставок, рост страховых премий и затрат на восстановление, снижение сельскохозяйственной продуктивности и производительности труда в целом.

Каждый сценарий требует качественного, а затем и количественного перевода на язык конкретных финансовых переменных фирмы:

выручка, операционные расходы, капитальные затраты, ставка дисконтирования.

Б. Корректировка денежных потоков (DCF Adjustment). В рамках каждого сценария производится прямая корректировка прогнозируемых свободных денежных потоков фирмы (FCF):

а) корректировка CAPEX: дополнительные инвестиции в адаптацию (защита активов), смягчение рисков (энергоэффективность, ВИЭ) и разработку новых продуктов;

б) корректировка OPEX: учет будущих платежей за выбросы (углеродный налог), изменений цен на ресурсы (вода, энергия), роста страховых взносов, затрат на компенсацию экологического ущерба;

в) корректировка выручки: прогноз спроса на продукцию в зависимости от ее «устойчивости» и соответствия регуляторным нормам (например, падение продаж автомобилей с ДВС, рост продаж электромобилей и водородного транспорта);

г) налоговые эффекты: учет зеленых субсидий, налоговых кредитов и льгот, которые могут существенно улучшить посленалоговый денежный поток.

В. Корректировка ставки дисконтирования (WACC Adjustment). Косвенный метод, отражающий изменение восприятия риска рынком:

а) ESG-премия/скидка к ставке. Аналитики могут эмпирически увеличивать (для компаний с низким ESG-рейтингом) или уменьшать (для лидеров) ставку дисконтирования, отражая повышенные или пониженные системные риски и стоимость капитала;

б) развитие модели CAPM. Ведутся исследования по включению ESG-факторов в расчет бета-коэффициента, чтобы отразить корреляцию доходности компании с зелеными или «коричневыми» рыночными трендами.

Процесс интеграции климатических сценариев в оценку стоимости фирмы и принятие стратегических решений обобщен в таблице 3.

Таблица 3. Интеграция климатических сценариев в модель оценки стоимости и стратегическое управление фирмой

Table 3. Integration of climate scenarios into the cost estimation model and strategic management of the company

Этап / Входные данные <i>Stage / Input data</i>	Модель воздействия на фирму (качественный и количественный анализ) <i>Company impact model (qualitative and quantitative analysis)</i>	Финансовое моделирование и оценка <i>Financial modeling and valuation</i>	Результат для каждого сценария <i>The result for each scenario</i>	Стратегические выводы и управленческие решения <i>Strategic conclusions and management decisions</i>
1. Выбор сценариев (NGFS, IEA, IPCC)				
2. Анализ уязвимостей и возможностей компании	Переходные риски: влияние на выручку, OPEX, CAPEX через регуляцию, технологии, спрос	Корректировка прогнозов денежных потоков (FCF) для каждого сценария	Стоимость компании (V) в сценарии «Упорядоченный переход»	Анализ чувствительности и стресс-тест: определение ключевых драйверов стоимости и «точек отката»
3. Макропеременные: цены на углерод, технологические тренды, демография	Физические риски: влияние на производительность, стоимость активов, бесперебойность цепочек поставок	(Опционально). Корректировка ставки дисконтирования (WACC) для отражения риска сценария	Стоимость компании (V) в сценарии «Неупорядоченный переход»	Выявление «застывших активов» (активы, которые могут быть девальвированы или обесценены в неблагоприятных сценариях)
4. Данные компании: углеродный след, локация активов, бизнес-модель	Социальные/репутационные риски: влияние через потребителей, сотрудников, инвесторов	Расчет и сравнение ключевых метрик: NPV, IRR, срок окупаемости проектов адаптации/смягчения	Стоимость компании (V) в сценарии «Горячий мир»	Обоснование стратегических инвестиций (капиталовложения в адаптацию, низкоуглеродные технологии и трансформацию бизнес-модели, которые наиболее критичны для сохранения и роста стоимости в каждом сценарии)
	Возможности: доступ к новым рынкам, продуктам, источникам финансирования		Диапазон возможных стоимостей и «карта рисков/возможностей»	Разработка гибкой и устойчивой стратегии, включающей планы действий для разных вариантов будущего (стратегическая гибкость)

Источник: разработано авторами на основе анализа Climate-related financial disclosure by oil and gas companies: implementing the TCFD recommendations // World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: https://docs.wbcsd.org/2018/07/Climate_related_financial_disclosure_by_oil_and_gas_companies.pdf (дата обращения: 10.03.2026); Guide to Climate Scenario Analysis for Central Banks and Supervisors // NGFS (Network for Greening the Financial System). 2020. URL: https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/ngfs_guide_scenario_analysis_final.pdf (дата обращения: 10.03.2026); CEO Guide to Climate-Related Financial Disclosures // WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). 2021. URL: <https://www.wbcsd.org/resources/ceo-guide-to-climate-related-financial-disclosures> (дата обращения: 10.03.2026), а также [24, 25] и практики компаний.

Г. Проблемы и будущее моделирования стоимости⁴.

Несмотря на прогресс, область сталкивается с вызовами:

а) качество и сопоставимость данных: нехватка верифицированных, исторических, отраслевых ESG-данных и стандартизированных метрик затрудняет построение надежных моделей и сравнение компаний;

б) методологический плюрализм: отсутствие единого общепринятого стандарта оценки приводит к разбросу результатов и сложностям в интерпретации;

в) динамичность контекста: быстро меняющаяся регуляторная среда, технологические прорывы и общественные ожидания требуют постоянного пересмотра и обновления моделей и сценариев.

Тем не менее движение в сторону обязательного раскрытия информации о климатических и других ESG-рисках (стандарты ISSB, законодательство ЕС) будет стимулировать совершенствование методологий и их конвергенцию. Таким образом, моделирование долгосрочной стоимости в условиях ESG-трансформации переходит из разряда опциональных упражнений для пионеров в неотъемлемый элемент стратегического управления, инвестиционного анализа и предпринимательского планирования в XXI веке.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов, имеющих значение для раз-

вития теории предпринимательства и экономики инноваций.

1. ESG-трансформация фирмы представляет собой новый экономический императив, обусловленный фундаментальным изменением институциональной среды, предпочтений стейкхолдеров и природы системных рисков. Она перестала быть факультативным элементом корпоративной этики и превратилась в стратегическую необходимость для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и жизнеспособности бизнеса. Для теории предпринимательства это означает, что наиболее значимые предпринимательские возможности современности лежат в плоскости решения проблем устойчивого развития через инновации в продуктах, процессах и бизнес-моделях.

2. В результате проведенного анализа структурированы и дополнены каналы создания стоимости от ESG-трансформации. Новизна полученных результатов заключается в обосновании цикличной и мультипликативной природы этих выгод (см. рис. 2), когда первоначальные инвестиции последовательно, через управление рисками, доступ к капиталу и рост лояльности стейкхолдеров, генерируют синергетический эффект, превышающий простую сумму отдельных компонентов. Это переводит ESG из разряда статей расходов в категорию стратегических активов, формирующих новые барьеры для входа конкурентов (через патентованные зеленые технологии, доступ к льготному финансированию и экосистемным партнерствам).

Ключевые каналы создания стоимости проходят через:

а) проактивное управление комплексными рисками (физическими, переходными, репутационными), что защищает существующие активы;

б) обеспечение доступа к дешевому и лояльному зеленому капиталу, критически важному для финансирования инноваций;

в) накопление стратегических нематериальных активов (бренд, репутация, человеческий и социальный капитал), которые форми-

⁴ The Role of ESG and Purpose // McKinsey. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-role-of-esgand-purpose> (дата обращения: 10.03.2026); Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/3hAvrI8rMjp19BApLG2cchmt35YBPH8z.pdf> (дата обращения: 10.03.2026).

руют основу для устойчивого конкурентного преимущества в экономике знаний.

Экономика инноваций, таким образом, должна рассматривать инвестиции в ESG не как издержки соответствия, а как инвестиции в ключевые компетенции и динамические способности фирмы.

3. Предложенный в статье подход к моделированию стоимости (см. табл. 3) содержит элементы научной новизны, заключающиеся в систематизации процесса интеграции качественных климатических сценариев (NGFS) в количественные финансовые показатели фирмы. Акцент сделан не на точечной корректировке ставки дисконтирования, а на сценарном преобразовании операционных и инвестиционных денежных потоков, что позволяет выявлять уязвимости бизнес-модели («застрявшие активы») и количественно оценивать стратегическую ценность ESG-трансформации для защиты и усиления конкурентной позиции в различных вариантах будущего, а также обосновать стратегические инвестиции в адаптацию и низкоуглеродный переход. Это переводит управление устойчивостью из области качественных суждений в плоскость количественного финансового управления и обоснования преиму-

ущественных конкурентных стратегических решений.

4. Теоретический вклад работы заключается в синтезе идей устойчивого развития, теории предпринимательства и экономики инноваций. Мы показываем, что устойчивость и инновации – не противоречащие, а взаимодополняющие и синергетические концепции. Фирма, осуществляющая ESG-трансформацию, – это не фирма, жертвующая прибылью ради принципов, а фирма, перестраивающая свои инновационные процессы и предпринимательскую логику для создания стоимости в новой, более сложной, но и более насыщенной возможностями парадигме. Успешная фирма будущего – это фирма, для которой принципы ESG интегрированы в ядро ее инновационной стратегии и бизнес-модели, что и обеспечивает ее долгосрочную ценность и лидерство на рынке.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленной разработке методологии количественной оценки нематериальных ESG-активов, создании отраслевых и региональных моделей сценарного планирования, а также в изучении взаимосвязи между конкретными типами инноваций (продуктовые, процессные, бизнес-модельные) и их вкладом в достижение ESG-целей и рост стоимости компании.

Список литературы

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Андреева О. В., Сони́на А. О. ESG-стратегия российских компаний в период санкций // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2022. Т. 3. № 2. С. 103–112. DOI: 10.18334/social.3.2.114937.
4. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
5. Кабанов Д. С., Басаев З. В. Влияние ESG-принципов на стратегию управления брендом компании // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 8. С. 2731–2750. DOI: 10.18334/epp.13.8.118642.
6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

7. Дубовицкая Е., Ракитин А., Клемина Н. и др. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. М. : Центр устойчивого развития «Сколково», 2022. 85 с.
8. Barbieri, N., Consoli, D., Napolitano, L. et al. (2023). Regional Technological Capabilities and Green Opportunities in Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 749–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09952-y>
9. Боровицкая М.В. Зеленая экономика в России: реалии сегодняшних дней // Экономические науки. 2024. № 231. С. 65–72. DOI: 10.14451/1.231.65.
10. Ключева В.А., Салиенко Н.В. Актуальные тенденции зеленой трансформации в России и в мире // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2024. Т. 5. № 1. С. 21–36. DOI: 10.18334/social.5.1.120703.
11. Родченков М.В. Субъективность корпоративных ESG-рейтингов: регионально-отраслевой аспект // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2025. Т. 41. № 3. С. 421–446. EDN: LFGKKP.
12. Kartikasary, M., Adi, M., Sitingjak, M. et al. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Report Quality and Firm Value in Southeast Asia. *E3S Web of Conferences*, 426, 02087. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602087>
13. Dobrick, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Size Bias in Refinitiv ESG Data. *Finance Research Letters*, 55(B), 104014. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104014>
14. Bifulco, G. M., Savio, R., Paolone, F., & Tiscini, R. (2023). The CSR Committee as Moderator for the ESG Score and Market Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 3231–3241. <https://doi.org/10.1002/csr.2549>
15. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 9(87), 56–64.
16. Измайлова М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 2. С. 185–201. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201.
17. Elkington, J. (2007). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
18. Савенко О.Л., Христова С.М. ESG-факторы развития российского корпоративного сектора в условиях новой реальности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 6. Ст. 46. EDN: EOSJPF.
19. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
20. Герцик Ю.Г., Дробот Е.В. Управление климатическими проектами в кластерных структурах с использованием методологии PRiSM // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3. С. 1365–1394. DOI: 10.18334/vines.13.3.118669.
21. Данилов Ю.А. Концепция устойчивых финансов и перспективы ее внедрения в России // Вопросы экономики. 2021. № 5. С. 5–25. DOI: 10.32609/0042-8736-2021-5-5-25.
22. Белик И.С., Дуцинин А.С., Никулина Н.Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. Т. 13. № 6. С. 44–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-6-4.
23. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. Экономика замкнутого цикла – циркулярные образы будущего // Экономическая наука современной России. 2023. № 3 (102). С. 32–46. DOI: 10.33293/1609-1442-2023-3(102)-32-46.
24. Nalivaychenko, E., Tishkov, S., & Volkov, A. (2024). Effective Mechanism of Intellectual Property Management in a Company (art. 05013). In: *E3S Web of Conferences*, vol. 531. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105013>

25. Nalivaychenko, E. V., Kirilchuk, S. P., Skorobogatova, T. N. et al. (2020). Challenges of Strategic Planning at a Modern Enterprises. *AD ALTA*, 10(1 S11), 43–46. <https://elibrary.ru/harzib>

Сведения об авторах

Кирильчук Светлана Петровна, ORCID 0000-0001-6888-1981, SPIN 6715-1385, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, skir12@yandex.ru

Наливайченко Екатерина Владимировна, ORCID 0000-0003-0578-5997, SPIN 1212-6361, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, katnaliv@yandex.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 11.01.2026, рассмотрена 10.02.2026, принята 12.03.2026

References

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
3. Andreeva, O. V., & Sonina, A. O. (2022). Russian Companies ESG Strategy Amidst Sanctions. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 3(2), 103–112. <https://doi.org/10.18334/social.3.2.114937>
4. Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
5. Kabanov, D. S., & Basaev, Z. V. (2023). Impact of ESG Principles on the Company's Brand Management Strategy. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(8), 2731–2750. <https://doi.org/10.18334/epp.13.8.118642>
6. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
7. Dubovitskaya, E., Rakitin, A., Klenina, N. et al. (2022). *Korporativnoe upravlenie i ESG-transformatsiya rossiyskikh kompaniy* [Corporate Governance and ESG Transformation of Russian Companies]. *Centr ustojchivogo razvitiya «Skolokovo» Publ.*
8. Barbieri, N., Consoli, D., Napolitano, L. et al. (2023). Regional Technological Capabilities and Green Opportunities in Europe. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 749–778. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09952-y>
9. Borovitskaya, M. V. (2024). The Green Economy in Russia: The Realities of Today. *Economic Sciences*, 231, 65–72. <https://doi.org/10.14451/1.231.65>
10. Klyueva, V. A., & Saliyenko, N. V. (2024). Current Trends of Green Transformation in Russia and in the World. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 5(1), 21–36. <https://doi.org/10.18334/social.5.1.120703>
11. Rodchenkov, M. V. (2025). The Subjectivity of Corporate ESG Ratings: A Regional and Sectoral Aspect. *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, 41(3), 421–446. <https://elibrary.ru/lfgkqp>
12. Kartikasary, M., Adi, M., Sitinjak, M. et al. (2023). Environmental, Social and Governance (ESG) Report Quality and Firm Value in Southeast Asia. *E3S Web of Conferences*, 426, 02087. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602087>

13. Dobrick, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Size Bias in Refinitiv ESG Data. *Finance Research Letters*, 55(B), 104014. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104014>
14. Bifulco, G.M., Savio, R., Paolone, F., & Tiscini, R. (2023). The CSR Committee as Moderator for the ESG Score and Market Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(6), 3231–3241. <https://doi.org/10.1002/csr.2549>
15. Nidumolu R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, 9(87), 56–64.
16. Izmailova, M. A. (2022). Implementation of ESG Strategies of Russian Companies under Sanctions Restrictions. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, 13(2), 185–201. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201>
17. Elkington, J. (2007). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
18. Savenko, O. L., & Hristova, S. M. (2023). ESG-factors of Development of the Russian Corporate Sector in the New Reality. *The Eurasian Scientific Journal*, 15(6), 46. <https://elibrary.ru/eosjpf>
19. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
20. Hercik, Yu. G., & Drobot, E. V. (2023). Climate Project Management in Cluster Structures Using the PRISM Methodology. *Russian Journal of Innovation Economics*, 13(3), 1365–1394. <https://doi.org/10.18334/vinec.13.3.118669>
21. Danilov, Yu. A. (2021). The Concept of Sustainable Finance and the Prospects for its Implementation in Russia. *Voprosy ekonomiki*, 5, 5–25. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-5-5-25>
22. Belik, I. S., Dutsinin, A. S., & Nikulina, N. L. (2022). Financial State and Investment Attractiveness of Russian Public Companies: The Effect of ESG Factors. *The Manage*, 13(6), 44–55. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-6-4>
23. Fontana, K. A., & Yerznkyan, B. A. (2023). Circular Economy – Circular Visions of the Future. *Economics of Contemporary Russia*, 3, 32–46. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3\(102\)-32-46](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2023-3(102)-32-46)
24. Nalivaychenko, E., Tishkov, S., & Volkov, A. (2024). Effective Mechanism of Intellectual Property Management in a Company (art. 05013). In: *E3S Web of Conferences*, vol. 531. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453105013>
25. Nalivaychenko, E. V., Kirilchuk, S. P., Skorobogatova, T. N. et al. (2020). Challenges of Strategic Planning at a Modern Enterprises. *AD ALTA*, 10(1 S11), 43–46. <https://elibrary.ru/harzib>

About the authors

Svetlana P. Kirilchuk, ORCID 0000-0001-6888-1981, SPIN 6715-1385, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, skir12@yandex.ru

Ekaterina V. Nalivaychenko, ORCID 0000-0003-0578-5997, SPIN 1212-6361, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Enterprise Economics Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, katnaliv@yandex.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 11.01.2026, reviewed 10.02.2026, accepted 12.03.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2025-20-1-127-143
EDN: NMVSWF

ГРНТИ 06.39.41
ВАК 5.2.6
УДК 374.3

Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования

Р. С. Султанов^{1*}

¹*Московская академия предпринимательства, Москва, Россия*

**sultanovrs@yandex.ru*

Аннотация. Образование является стратегическим приоритетом государства, а воспитание – его неотъемлемой составляющей. В России активно ведутся параллельные процессы реформирования всей системы образования и перезагрузки системы молодежной политики и воспитательной работы в вузах. Эти масштабные преобразования, сопровождающиеся ростом финансирования, задач и вовлеченных субъектов, существенно усложняют управление молодежной политикой на уровне вузов. В статье представлен широкий обзор научных работ и показано, что в научной литературе преобладают исследования, связанные с отдельными направлениями реализации молодежной политики в вузах, анализом содержания молодежной политики, управлением молодежной политикой на уровне муниципалитета, региона или страны. В то же время ощущается дефицит научных разработок в сфере управления молодежной политикой на уровне конкретной образовательной организации высшего образования. В связи с этим особую актуальность и новизну приобретает разработка универсальных управленческих моделей, что стало предметом исследования настоящей статьи. Разработанная автором укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования имеет теоретическое и практическое значение и может быть использована для дальнейших научных изысканий.

Ключевые слова: управление, модель управления, конкурентоспособность образовательных организаций, эффективность вузов, молодежная политика, воспитательная деятельность

Для цитирования: Султанов Р. С. Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 1. С. 127–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-1-127-143.

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

© Султанов Р. С., 2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-1-127-143

Consolidated Management Framework for Youth Policy in Higher Education Institutions

R. Sultanov^{1*}

¹*Moscow Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia*

**sultanovrs@yandex.ru*

Abstract. Education is a strategic priority for the state, with youth development and civic upbringing being its integral component. Russia is currently undergoing parallel processes of reforming its entire education system and revitalizing the system of youth policy and educational work in universities. These large-scale transformations, accompanied by increased funding, a growing number of objectives, and a wider range of involved stakeholders, significantly complicate the management of youth policy at the institutional level. Existing approaches are often fragmented and fail to provide the necessary efficiency under these new conditions. This paper provides a comprehensive review of scholarly literature, demonstrating that existing research predominantly focuses on specific areas of youth policy implementation in higher education institutions, analysis of its content, or its management at the municipal, regional, or national levels. Simultaneously, there is a discernible lack of scientific developments in youth policy management at the level of an individual higher education institution that would enable the formation of universal approaches to building an effective management system for youth policy within a university. In this context, the development of universal management models capable of systematizing processes, harmonizing the interests of multiple stakeholders, and enhancing the effectiveness of educational activities is of particular relevance and novelty. The high-level model for managing youth policy and educational work in higher education institutions, developed by the author, holds both theoretical and practical significance. Given its generalized nature, this model can be used for further scientific research and the development of detailed approaches to managing youth policy in universities. It can also be applied in designing a management system for a specific HEI, serving as a foundation for such efforts. The article argues that a youth policy management model for a university must account for the specific features of youth policy as an object of management. Furthermore, it should incorporate a project selection mechanism, a classificatory framework defining the boundaries of youth policy as a managed object, a design algorithm, a set of youth policy management functions, a system of performance indicators, and a mechanism for adjusting subsequent decisions.

Keywords: management, management model, competitiveness of educational organizations, efficiency of universities, youth policy, educational work

For citation: Sultanov, R. (2026). Consolidated Management Framework for Youth Policy in Higher Education Institutions. *Journal of Modern Competition*, 20(1), 127–143. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-1-127-143>

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

© Sultanov R., 2026. title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

Введение и постановка задачи на разработку модели

В последние годы существенно возросло внимание государства к реализации молодежной политики и воспитательной деятельности, в том числе в образовательных организациях высшего образования (ОО ВО). Увеличилось финансирование данной отрасли и отдельных субъектов реализации молодежной политики, которыми иницируется и реализуется значительное количество программ, проектов и инициатив для молодежи¹.

Рост масштабов финансирования и количества проектов влечет необходимость совершенствования системы управления. На уровне государства уже сформирована новая структура менеджмента, включающая в себя целый ряд органов государственной власти, в частности Администрация Президента России, Росмолодежь, Минобрнауки России, Комитет Государственной Думы Российской Федерации по молодежной политике, региональные органы исполнительной власти, уполномоченные в сфере реализации молодежной политики.

Однако текущая ситуация оказывает значительное влияние и на образовательные организации, перед которыми ставятся существенно более масштабные задачи в сфере молодежной политики, чем еще несколько лет назад. Рост бюджетов, количества персонала, задач, большое количество заинтересованных субъектов, высокая динамика изменений влечет усложнение системы управления молодежной политикой в вузах и необходимость повышения ее эффективности. В связи с этим вопрос совершенствования системы управле-

ния молодежной политикой становится актуальным и на уровне вузов.

Можно отметить ряд предпринимаемых в этом направлении мероприятий. Так, за последние годы под руководством Минобрнауки России завершён процесс введения в вузах должности профильного проректора по молодежной политике². Минобрнауки России опубликована и доведена до вузов примерная возможная структура подразделения, ответственного за реализацию молодежной политики³.

Литературный обзор

Литературный обзор научных работ в этой сфере показал прежде всего наличие исследований, связанных с отдельными направлениями реализации молодежной политики в вузах. Например, можно отметить исследование Б. Р. Рахматулиной [1], Ф. Х. Куршевой [2], Д. Ф. Телепаевой [3], Ю. Р. Вишневого, О. Н. Гаврилик, Д. В. Минченко [4], посвященные добровольческой деятельности в вузах, а также более узконаправленные работы в сфере изучения спортивного волонтерства, например исследование С. Г. Сейранова, С. Н. Мягковой, Б. Ю. Александровой, Е. Е. Бариениковой [5], посвященное развитию спортивного добровольчества, исследование А. О. Карповой [6], направленное на изучение развития массового спорта в образователь-

² В вузах России назначили проректоров по молодежной политике // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/14963051> (дата обращения: 21.06.2025).

³ Типовые организационные структуры управления по молодежной политике в вузах // Минобрнауки России. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/about/deps/dgmpispvsvo/education/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D1%8B/%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B.pdf> (дата обращения: 21.06.2025).

¹ Доклад о положении молодежи в Российской Федерации за 2023 год // Минобрнауки России. URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2024/10/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_%D0%9F%D0%9C2023_%D0%AD%D0%A6%D0%9F_%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B01.10.24.pdf (дата обращения: 22.05.2025).

ном пространстве вуза, работы Л. П. Дулаевой [7] по вопросу развития социальных умений студентов в процессе внеаудиторной деятельности, Г. Ю. Лазаревой [8] – по поводу профессиональной социализации студентов, И. В. Федуловой [9] – по вопросу социально-гражданского потенциала студентов-медиков средствами волонтерской деятельности, работы Н. В. Хлебниковой [10], Р. Н. Ворониной [11] и пр.

Нельзя не обратить внимание на отдельный пласт исследований, связанных с анализом содержания молодежной политики. Е. В. Сидоренко отмечает необходимость расширения понимания молодежной политики в университете, в рамках реализации которой вуз должен не только разрабатывать и осуществлять программы воспитательной работы и мероприятий, но и «планировать исследовательские программы, связанные как с выявлением актуального состояния ценностных ориентаций обучающихся, так и с разработкой концептуально-методологических моделей целенаправленного формирования российских традиционных духовно-нравственных ценностей» [12]. А. Т. Газалов отмечает региональный аспект, который должен учитываться при реализации молодежной политики с учетом местных национальных традиций и особых потребностей молодежи [13]. М. А. Райкина обращает внимание на необходимость совершенствования содержания молодежной политики вузов в части содействия построению долгосрочной жизненной перспективы, в то время как сейчас такая политика в большей степени сосредоточена на адаптации студентов к своим внутренним (внутривузовским) условиям [14].

Также имеются исследования, касающиеся управления молодежной политикой на уровне муниципалитета, региона или страны. К таковым можно отнести публикации В. А. Ларина [15], М. М. Хаировой [16], А. Языджана и К. В. Гугкаева [17], а также Е. В. Максютинной, Э. И. Абдулли-

ной, А. С. Максимовой, Е. А. Кочкиной [18], Ю. И. Молоткова [19], А. В. Ермакова [20].

В то же время ощущается дефицит научных разработок в сфере управления молодежной политикой на уровне конкретной ОО ВО, которые бы позволяли сформировать универсальные подходы к построению эффективной системы управления молодежной политикой в вузе исходя из ее актуальной роли, а не сводились к конкретным управленческим решениям или направлениям деятельности в рамках молодежной политики.

Так, среди немногочисленных работ можно выделить исследования Г. В. Черняевой, которая отмечает такие особенности управления молодежной политикой российских вузов, как возможность влияния на молодых сотрудников и студентов и в конечном счете на результаты и успешность деятельности всего вуза. В связи с этим автор рекомендует в рамках системы управления молодежной политикой вуза «осуществлять обновление документов, посвященных управлению молодежной политикой, а также корректировать цели, направления, обновлять содержание и формулировать новые векторы молодежной политики», а также использовать инструменты контент-анализа [21].

Д. Л. Островкин и Д. Г. Сандлер предлагают собственную модель матричного формата реализации молодежной политики, которая позволяет дополнить систему управления образовательной организации высшего образования «встраиванием молодежной политики (ее компонентов) во все стратегии, программы и проекты на всех иерархических уровнях публичного управления университетом» [22]. Авторы справедливо отмечают, что молодежная политика вуза на сегодняшний день не может рассматриваться как изолированное от остальных политик вуза направление деятельности. Соответственно, система управления ею должна быть направлена на формирование «интегрирующей среды для раскрытия потенциала, которая помогает университетской молодежи найти свой путь, раскрыть

таланты и определить траекторию развития» [22]. Однако предлагаемая модель лишь акцентирует внимание на необходимости комплексного понимания молодежной политики, не раскрывая особенностей и сути управления ею.

С учетом изложенного в рамках настоящей статьи предлагается предпринять попытку разработки теоретического подхода, который мог бы стать основой для разработки полноценной системы управления молодежной политикой и воспитательной деятельностью (далее – МПивД) в конкретной ОО ВО и/или базисом для дальнейших научных изысканий. Для этого автором применяется инструмент моделирования (построения модели) к системе управления молодежной политикой в вузе.

Согласно определению Шеннона, «модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности» [23]. В. Штофф понимает под моделью мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую ту или иную часть действительности в упрощенной (схематизированной или идеализированной) и наглядной форме [24]. Ю. Иванюков и А. Лотов, полагают, что моделью в широком понимании именуется некий образ (в том числе условный или мысленный) объекта, интересующего нас, либо, наоборот, прообраз некоторого объекта или системы объектов [25, с. 19].

Анализ приведенных дефиниций позволяет сделать вывод о том, что перед автором стоит задача разработки упрощенного описания прообраза системы управления молодежной политикой и воспитательной деятельности в ОО ВО. Продолжая уточнять задачу, предлагается обратиться к определению модели управления, под которой понимается совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде [26, с. 9].

Как отмечает М. Мэскон, построение модели, как и само управление, является процессом, «разработчик должен определить глав-

ную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему» [27].

Основываясь на ранее проведенном анализе, представляется разумным в качестве исходной установки принять требование к разрабатываемой модели, заключающееся в том, что такая модель должна быть направлена на повышение эффективности управления молодежной политикой в вузе.

Кроме того, важно подчеркнуть, что разработка полноценной системы управления молодежной политикой в вузе невозможна в рамках формата настоящего исследования, в связи с чем формирование модели предлагается рассматривать как основу для возможных будущих изысканий. В этом смысле разрабатываемая модель должна отражать ключевые элементы и их взаимосвязи, более детальная проработка которых может осуществляться как в рамках научных исследований, так и на практике при внедрении модели в вузе. Учитывая ограниченность глубины исследования, автором предлагается именовать разрабатываемую модель укрупненной.

Объект управления и его особенности

Как следует из определения самого понятия модели управления, для ее формирования необходимо определить объект, на который будет оказано воздействие. Надо признать, что даже на уровне бытового восприятия представляется весьма очевидной необходимость определения того, чем предстоит управлять, до того, как начать решать задачу, как управлять.

С одной стороны, поставленная задача представляется технической, так как является очевидным тот факт, что объектом управления в модели управления молодежной политикой в вузе выступает, собственно, сама молодежная политика ОО ВО.

С другой стороны, для целей формирования модели важно не просто определить объект, но и его сущность, содержание, границы и иные существенные характеристики, которые требуют учета при управлении таким объектом. В ином случае становится невозможным повышение эффективности управления за счет внедрения модели, так как фактически задача определения того, чем мы управляем, остается нерешенной.

Автором ранее предлагалось понимать под молодежной политикой «общественные отношения, в которых одной из сторон выступает молодежь как специфическая социальная группа, ограниченная по возрастному признаку, а второй – субъекты реализации молодежной политики, вступающие в такие отношения для достижения собственных целей и задач», и для дальнейшего исследования предлагается использовать данный подход [28].

Вместе с этим для понимания сущности и формирования специфической модели управления одного теоретического подхода к пониманию недостаточно, в связи с чем предлагается выявить особенности молодежной политики как объекта управления, которые требуют учета при управлении данным направлением деятельности в вузе с учетом ранее опубликованных работ автора в этой области.

В предыдущих работах автором доказано, что реализация молодежной политики в вузе требует участия и учета интересов обширного числа заинтересованных сторон [29]. Состав, роль и влияние таких стейкхолдеров могут меняться с течением времени, однако само по себе наличие значительного количества заинтересованных сторон является постоянной характеристикой [29]. Даже поверхностный анализ позволяет сделать вывод о том, что к заинтересованным сторонам может быть отнесен целый ряд государственных органов, студенты, руководство вуза, профессорско-преподавательский состав, проправительственные организации и пр. [30]. Указанной

позиции придерживаются и Д. Л. Островкин с Д. Г. Сандлером, называя одной из характеристик молодежной политики большое число стейкхолдеров [22]. Изложенное, по мнению автора, позволяет говорить о том, что одной из ключевых особенностей молодежной политики как объекта управления является *мульти-субъектность*.

Так, в результате проведенного опроса проректоров по молодежной политике, руководителей профильных подразделений и их сотрудников было выявлено, что 68% опрошенных при осуществлении деятельности по реализации молодежной политики вуза выполняют системное взаимодействие более чем с 20 стейкхолдерами (группами стейкхолдеров). Причем 71% опрошенных отметили, что 10 и более стейкхолдеров являются инициаторами различных проектов для студентов и предлагают вузу обеспечить участие студентов в их проектах либо совместно реализовать проект с участием студентов вузов.

Исследование проводилось в формате опроса, проведенного с января по март 2025 г. среди проректоров по молодежной политике, а также руководителей и сотрудников профильных подразделений по молодежной политике вузов. В опросе приняло участие 69 человек из 16 регионов. На первом этапе опроса респондентам предлагалось выбрать из закрытого списка стейкхолдеров тех, с которыми осуществляется взаимодействие в целях реализации молодежной политики вуза, а также дополнить список собственными вариантами в случае отсутствия необходимого (рис. 1), на втором этапе – оценить общее количество лиц и организаций, с которыми осуществляется взаимодействие в целях реализации молодежной политики вуза, а на третьем – оценить количество стейкхолдеров, которые являются инициаторами различных проектов для студентов и предлагают вузу обеспечить участие студентов в их проектах либо совместно реализовать проект с участием студентов вузов (рис. 2).

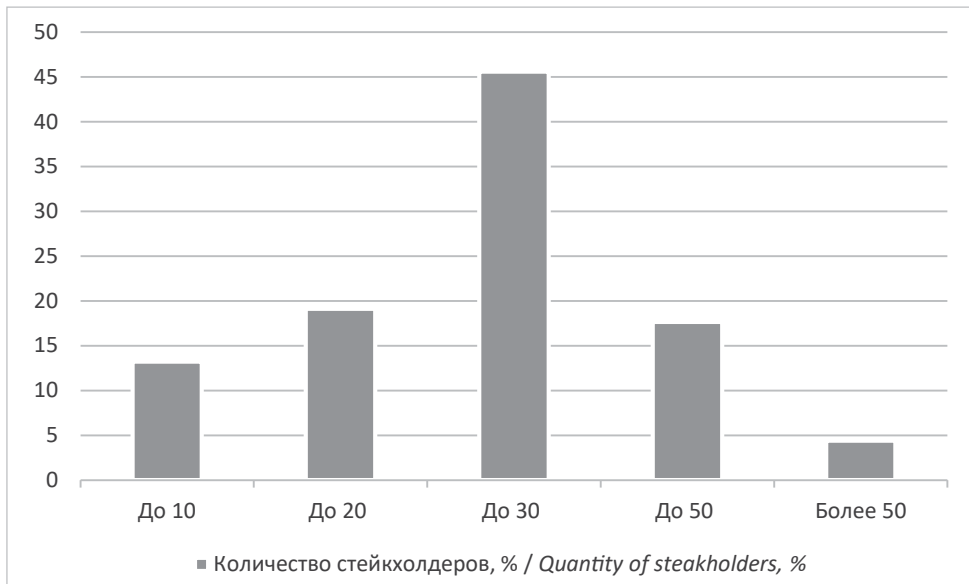


Рис. 1. Количество стейкхолдеров

Fig. 1. Quantity of stakeholders



Рис. 2. Количество инициаторов проектов

Fig. 2. Quantity of projects

Мультисубъектность влечет за собой следующую важную особенность – *конфликтность*, которая вытекает из разности интересов заинтересованных участников мо-

лодежной политики в вузе, причем различия касаются как участников реализации молодежной политики внутри вуза, так и во вне. Например, подразделение по молодежной

политике заинтересовано в увеличении охвата мероприятий, то есть вовлечении наибольшего количества студентов для участия в максимальном количестве мероприятий, в то время как академический блок может иметь иную точку зрения в связи с тем, что это влечет необходимость переноса занятий, изменения расписания и пр. Внешние по отношению к вузу субъекты реализации молодежной политики заинтересованы в участии студентов в своих мероприятиях и не заинтересованы в участии студентов в мероприятиях иных субъектов, находясь, по сути, в конкуренции за внимание одних и тех же студентов.

Следующей важной особенностью предлагается считать *вариативный характер* молодежной политики. Как было доказано автором в отдельном исследовании [31], содержание молодежной политики крайне разнообразно, но в самом общем виде может быть сведено к семи направлениям: гражданско-патриотическое воспитание; духовно-нравственное воспитание; спорт и здоровый образ жизни; психологическое здоровье и адаптация; экономика, трудоустройство и предпринимательство; креативные индустрии; наука. Данная особенность крайне важна для формирования модели управления, поскольку требует высокой степени универсальности такой модели из-за высокой степени различия реального содержания молодежной политики от вуза к вузу.

Вариативный характер и мультисубъектность молодежной политики определяют такую особенность молодежной политики вуза, как *полиформатность*. Различные субъекты реализации молодежной политики и их мероприятия, находясь в конкуренции за внимание молодежи как между собой, так и с иными формами активностей, вынуждены разрабатывать всё новые форматы проектов и мероприятий, что является постоянной характеристикой реализации молодежной политики и требует учета при формировании модели управления ею.

Вариативность (и обширность) направлений молодежной политики влечет отсутствие четких границ управления молодежной политикой и пересечение компетенций между различными акторами внутри вуза. Например, реализация направления «наука», очевидно, затрагивает компетенцию профильного проректора по науке, реализация мероприятий – компетенцию службы безопасности, административно-хозяйственного подразделения и академического блока, реализация спортивного направления – интересы профильной кафедры и пр. Данную особенность предлагается именовать *интегральным характером МПивД*, который отражает нечеткие границы МПивД и требует от системы управления формирования механизмов координации взаимодействия и консолидации усилий множества структурных единиц.

Продолжая анализировать особенности молодежной политики как объекта управления, предлагаем обратить внимание на *иерархичность* молодежной политики, которая заключается в том, что при реализации МПивД в ОО ВО требуется учитывать несколько «уровней» интересов. Дело в том, что согласно законодательству, молодежная политика отнесена одновременно к компетенции федерального, регионального и муниципального уровня власти, на каждом из которых могут появляться свои дополнительные задачи и приоритеты⁴. Помимо прочего, у самого вуза могут быть собственные интересы исходя из стратегии развития.

Таким образом, подытожим, что объектом управления разрабатываемой модели являются общественные отношения, в которых одной из сторон выступает молодежь как специфическая социальная группа, ограниченная по возрастному признаку, а второй – субъек-

⁴ Статья 8–10 Федерального закона от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573248507> (дата обращения: 22.05.2025).

ты реализации молодежной политики, вступающие в такие отношения для достижения собственных целей и задач. Указанный объект характеризуется такими особенностями, как **мультисубъектность, вариативность содержания, полиформатность, конфликтогенность, иерархичность и интегральный характер**, которые требуют учета при осуществлении управления молодежной политикой и обеспечении ее эффективности. Учитывая вышеизложенное, *указанные особенности предлагается считать первым сквозным элементом укрупненной модели управления.*

Проектирование молодежной политики

Выявленные особенности объекта управления оказывают значительное влияние на специфику такого управления и, соответственно, на саму разрабатываемую модель.

Так, выявленная мультисубъектность молодежной политики, то есть наличие значительного количества заинтересованных сторон при реализации молодежной политики, на практике означает генерацию разными источниками различных предложений по участию студентов вуза в их мероприятиях и активностях. Например, План мероприятий в рамках реализации молодежной политики и воспитательной деятельности Минобрнауки России и Федерального агентства по делам молодежи 2024 г. включает в себя 262 мероприятия в год. Помимо мероприятий указанного плана, существуют десятки иных субъектов реализации молодежной политики, предлагающих вузу обеспечить участие студентов в своих проектах. Среди крупнейших можно отметить Общество «Знание», РДДМ «Движение первых», АНО «Россия – страна возможностей», Российский студенческий союз и другие. Соответственно, указанные субъекты и их предложения могут рассматриваться как входные данные, которые должны обрабатываться разрабатываемой моделью. Одним из источников входных данных необходимо признать подразделения и долж-

ностных лиц самого вуза, причем не только ответственных за реализацию молодежной политики. Например, проректор по науке может инициировать перед подразделением, ответственным за реализацию молодежной политики, проведение круглых столов или иных мероприятий, связанных с памяtnыми датами в сфере науки, а заведующий кафедрой спортивного воспитания – предложить проведение каких-либо соревнований и т. д.

Таким образом, исходя из мультисубъектности молодежной политики как объекта управления, предлагается отразить в разрабатываемой модели входные данные, генерируемые как внутренними акторами вуза, так и внешними субъектами реализации молодежной политики.

Наличие разнообразных входных данных в силу мультисубъектности предопределяет конкуренцию между такими данными (предложениями и инициативами) в силу конфликтогенности и иерархичности молодежной политики. Изложенное влечет необходимость наличия в модели механизма отбора предлагаемых инициатив, который бы позволял сформировать портфель наиболее эффективных проектов на основе гармонизации несовпадающих интересов акторов.

При этом такой механизм должен не просто учитывать интересы каждой заинтересованной стороны, суммируя и автоматически включая предложения каждого участника в портфель проектов, но и осуществлять приоритизацию, отсекая отдельные предложения по каким-либо критериям. Одним из способов решения данной задачи может быть присвоение тому или иному субъекту реализации молодежной политики определенного веса, вычисленного исходя из приоритетов вуза и его роли в обществе в текущий момент. Например, в настоящее время молодежная политика является одним из приоритетов государства, а роль государства в социально-экономической жизни крайне высока, в связи с этим вес интересов государства и предлагаемых им мероприятий должен быть весьма высок. Однако проводя ретроспективный анализ, можно с уверенностью утверждать,

что в период 90-годов прошлого века такой вес мог бы оказаться существенно ниже, чем, скажем, предложения от зарубежных организаций или крупного бизнеса. Таким образом, модель управления молодежной политики должна предусматривать механизм отбора инициатив на основе гармонизации интересов заинтересованных с учетом важности таких интересов для вуза в конкретный момент времени.

Результатом «пропускания входных данных» через такой механизм должен стать план реализации молодежной политики, отражающий ее содержание в конкретном вузе, на определенный период.

Учитывая значительное количество заинтересованных сторон, предлагающих собственные инициативы, а также вариативный и интегральный характер самой молодежной политики, имеется риск включения в такой план мероприятий и проектов, выходящих за рамки объекта управления. Такой подход может привести к неисполнимости такого плана ввиду наличия в нем мероприятий, не относящихся к компетенции соответствующего подразделения, или, например, затратам ресурсов на решение задач, результаты которых не отвечают целям молодежной политики.

Соответственно, модель управления должна регулировать содержание портфеля отобранных проектов таким образом, чтобы, во-первых, его содержание оставалось в границах молодежной политики как объекта управления, во-вторых, сохранялась вариативность, полиформатность и учитывалась иерархичность молодежной политики и, в-третьих, обеспечивалось достижение обозначенной в законодательстве цели молодежной политики как таковой – развитие молодежи, ее самореализации в различных сферах жизнедеятельности⁵. Например, вне зависимости от при-

оритетов вуза, муниципалитета, региона или федеральной повестки (иерархичность), в той или иной степени молодежная политика должна включать в себя мероприятия, направленные на духовно-нравственное воспитание или приобщение к здоровому образу жизни, так как иное противоречило бы вышеуказанной цели молодежной политики.

Решение задачи «удержания» портфеля проектов (и плана реализации МПивД) в границах объекта управления может быть обеспечено за счет интеграции в модель управления классификации мероприятий и форматов молодежной политики, то есть ограничения всех возможных вариаций ее содержания в рамках классификационного перечня. Соответственно, наличие в плане реализации мероприятий, которые не могут быть отнесены ни к одному из пунктов классификационного перечня, будет означать, что данное мероприятие вообще не относится к объекту управления – молодежной политике.

Таким образом, проектирование молодежной политики представляет собой многокомпонентный и сложный процесс, который одновременно должен обеспечивать:

- отбор конкурирующих между собой входных данных за счет приоритизации и гармонизации интересов;
- вариативность и полиформатность мероприятий молодежной политики, которые в результате проектирования должны войти в план реализации МПивД;
- недопущение включения в план реализации молодежной политики мероприятий, выходящих за рамки объекта управления.

Исходя из сложности процесса, представляется необходимым наличие в модели специальной процедуры, или алгоритма проектирования, который представлял бы собой унифицированный порядок действий, преобразующих входные данные в план реализации молодежной политики на основе гармонизации интересов, сохранения вариативности и полиформатности и ограничения его содер-

⁵ Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/573248507> (дата обращения: 22.05.2025).

жания границами молодежной политики как объекта управления.

Таким образом, помимо ранее обозначенных особенностей молодежной политики как объекта управления, интересов и предложений заинтересованных сторон, предлагается также включить в укрупненную модель управления молодежной политикой механизм отбора предложений заинтересованных сторон, план их реализации, классификационный перечень и алгоритм проектирования, увязывающий все элементы в единое целое.

Реализация и оценка эффективности молодежной политики

После формирования портфеля проектов в виде плана реализации молодежной политики становится актуальным вопрос осуществления такого плана. Как и любая научная разработка, модель должна характеризоваться универсальностью, которая в данном случае затрудняется вариативностью МПиВД. Таким образом, в рамках модели необходимо решить задачу разработки таких подходов к реализации, которые одновременно были бы применимы к любому вузу вне зависимости от его специфики и конкретного содержания молодежной политики, а также обеспечивать эффективность реализации молодежной политики и при этом учитывать (и быть применимым) широкий спектр возможного содержания МПиВД.

Решение указанной задачи, по мнению автора, может лежать в области выявления такого набора действий, которые необходимы и минимально достаточны для эффективной реализации молодежной политики в вузе вне зависимости от ее конкретного содержания.

Обращаясь к литературному обзору для целей решения поставленной задачи, предлагается использовать наработки теории менеджмента, в рамках которой существуют различные подходы к так называемым функциям управления, представляющим собой универ-

сальные (до определенной степени) наборы действий, необходимые для осуществления управления как такового. Существует целый ряд различных разработок в этой области, каждая из которых предлагает свой состав таких функций. Учитывая высокую специфику молодежной политики как объекта управления, автором выдвигается гипотеза, согласно которой этап реализации результатов проектирования молодежной политики может быть отражен в модели за счет включения в нее функций управления, адаптированных или специально разработанных для этих целей. Более того, состав таких функций может изменяться с течением времени или в связи с изменением подхода к содержанию молодежной политики (например, сокращением ее границ или, наоборот, расширением). Вместе с этим, учитывая ранее предложенное, включение в состав модели классификации, которая бы и задавала границы объекта управления, изменение ее границ автоматически, приведет к изменению состава функций, но сохранит актуальность предлагаемой модели.

Таким образом, *следующим элементом укрупненной модели управления молодежной политикой*, по мнению автора, следует признать **функции управления молодежной политикой в ОО ВО, учитывающие особенности молодежной политики как объекта управления.**

Следуя общей логике, после проектирования и реализации молодежной политики представляется необходимой оценка эффективности. Такая оценка, во-первых, позволила бы заинтересованным сторонам (мультисубъектность) определить степень удовлетворения их интересов и достижения целей, ради которых они вступали в соответствующие общественные отношения, за счет отобранных и реализованных проектов, а во-вторых, скорректировать дальнейшие планы реализации молодежной политики.

Учитывая, что предметом настоящего исследования являются организационные отношения, возникающие в процессе управления

молодежной политикой в образовательных организациях высшего образования, оценка такой эффективности должна осуществляться прежде всего с позиции самой ОО ВО. Вместе с этим сама позиция ОО ВО, исходя из ранее предложенных подходов, должна формироваться с учетом интересов ряда иных субъектов реализации молодежной политики и значимости (веса) таких субъектов. Для примера можно представить ситуацию, при которой стратегия развития вуза не требует развития такого направления молодежной политики, как «психологическое здоровье и адаптация» (к которой, в частности, следует отнести особенно актуальную на сегодняшний день поддержку молодых семей), однако это направление может быть включено в число приоритетов самого вуза под влиянием государства, которое сегодня оказывает существенное влияние на деятельность любого вуза как наиболее значимый актор. Иными словами, позиция вуза пред-

ставляет собой результат гармонизации интересов заинтересованных сторон и выступает как средневзвешенная позиция совокупности акторов.

Основываясь на ранее выявленных особенностях МПивД, молодежная политика представляет собой сложноорганизованные и комплексные общественные отношения, в связи с чем определение их эффективности вряд ли возможно за счет измерения какого-то одного показателя и потребует разработки целого перечня показателей.

Изложенное позволяет сделать вывод о том, что *заключительным элементом укрупненной модели управления МПивД в ОО ВО* должна стать **система показателей эффективности и механизм учета результатов оценки при последующем проектировании молодежной политики**.

Схематично укрупненная модель управления молодежной политикой представлена на рисунке 3.

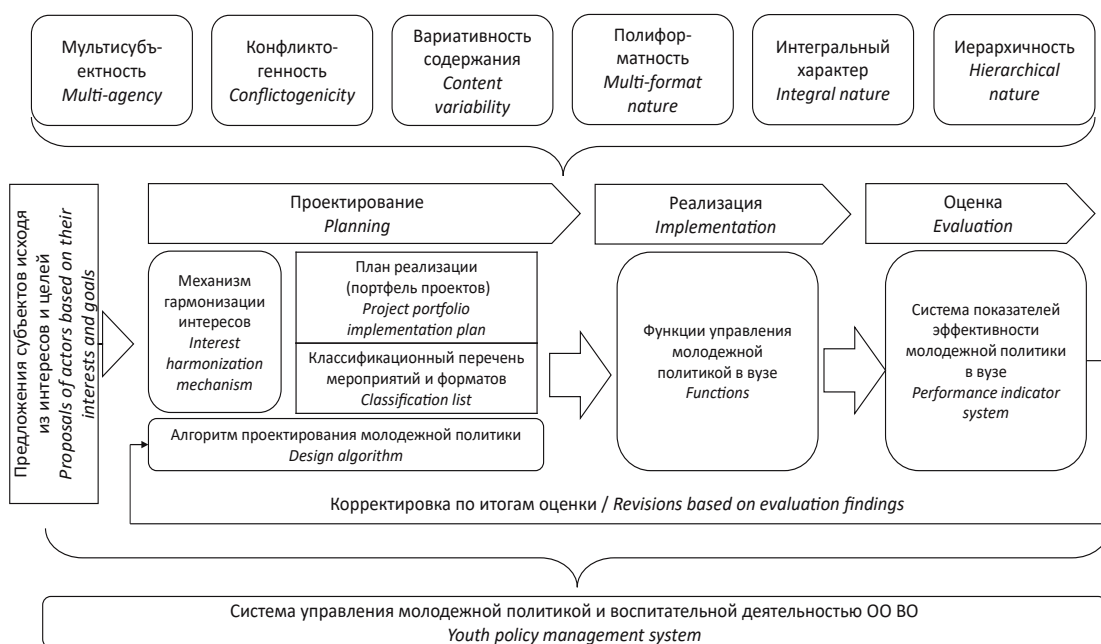


Рис. 3. Укрупненная модель управления молодежной политикой в образовательной организации высшего образования

Fig. 3. Consolidated management framework for youth policy in higher education institutions

Заключение

По мнению автора, укрупненная модель управления молодежной политикой в ОО ВО должна включать в себя следующие элементы:

- особенности молодежной политики как объекта управления, оказывающие влияние на все элементы модели (мультисубъектность, вариативность содержания, полиформатность, конфликтогенность, иерархичность и интегральный характер);
- механизм отбора проектов, основанный на гармонизации интересов участников реализации молодежной политики, в результате применения которого формируется портфель проектов в виде плана реализации;
- классификационный перечень, задающий границы молодежной политики как объекта управления для преодоления ее вариативного и интегрального характера, а также иерархичности и полиформатности;
- алгоритм проектирования, обеспечивающий взаимосвязь всех элементов модели, обеспечивающих проектирование молодежной политики;
- функции управления молодежной политикой, осуществление которых является минимально достаточным набором действий для ее эффективной реализации вне зависимости от специфики содержания в конкретном вузе;
- система показателей эффективности, позволяющая заинтересованным лицам оценить степень удовлетворения интересов, ради которых такие лица вступали в соответствующие общественные отношения;
- механизм корректировки последующих решений в сфере управления молодежной политикой, учитывающий результаты проведения оценки эффективности.

Представленная укрупненная модель может стать универсальной основой для разработки системы управления молодежной политикой вузов и сохранять свою актуальность вне зависимости от содержательного изменения отдельных ее элементов, поскольку изменение одних элементов повлечет корректировку остальных.

Список литературы

1. *Рахматулина Б.Р.* Формирование гражданской ответственности подростков в процессе добровольческой (волонтерской) деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Адыгейский государственный университет, 2023. 247 с. EDN: YDQENR.
2. *Куршева Ф.Х.* Подготовка магистрантов социальной работы к реализации государственной политики в сфере добровольчества (волонтерства): дис. ... канд. пед. наук. Южный федеральный университет, 2020. 163 с. EDN: BOKUHL.
3. *Телепаева Д.Ф.* Управление спортивным волонтерством: институциональные аспекты: дис. ... канд. социолог. наук. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2021. 167 с. EDN: UXKYXM.
4. *Телепаева Д.Ф., Вишневский Ю.Р., Гаврилик О.Н., Минченко Д.В.* Политика государственной поддержки и роль добровольчества в жизненных планах российских и белорусских студентов // Научный результат. Социология и управление. 2024. Т. 10. №3. С. 243–255. DOI: 10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-6.
5. *Сейранов С.Г., Мягкова С.Н., Александров Б.Ю., Бариеникова Е.Е.* Спортивное добровольчество: реферативно-аналитический обзор // Теория и практика физической культуры. Спортивное добровольчество. 2023. №8. С. 75–77. EDN: QLHGON.
6. *Карпова А.О.* Развитие массового спорта в образовательном пространстве вуза на основе студенческого самоуправления спортивной направленности: дис. ... канд. пед. наук. Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2023. 143 с. EDN: PAJNSE.

7. *Дулалаева Л.П.* Развитие социальных умений студентов в процессе внеаудиторной деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Казанский государственный институт культуры, 2024. 183 с.
8. *Лазарева Г.Ю.* Профессиональная социализация студентов в условиях социального партнерства университетов, работодателей и государства (на примере технических вузов Ростовской области): дис. ... канд. социолог. наук. Южный федеральный университет, 2023. 227 с. EDN: KZKRLX.
9. *Федулова И.В.* Формирование социально-гражданского потенциала студентов-медиков средствами волонтерской деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2023. 235 с. EDN: DIBLEZ.
10. *Хлебникова Н.В.* Практико-ориентированная адаптация студентов в системе «вуз – работодатель»: дис. ... канд. пед. наук. Институт педагогики, психологии и социальных проблем, 2021. 196 с. EDN: IYHHLJ.
11. *Воронина Р.Н.* Формирование предпринимательских компетенций студентов средствами организационно-педагогического проектирования образовательной среды вуза: дис. ... канд. пед. наук. Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, 2023. 220 с. EDN: VRLWVA.
12. *Сидоренко Е.В.* Современный университет как субъект молодежной политики: философско-культурологические аспекты // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2025. Т. 18. № 7. С. 1386–1394. EDN: TOMUAP.
13. *Газалов А.Т.* Ожидания и запросы молодежи к молодежной политике анализ социологического опроса (на примере Республики Северная Осетия – Алания) // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. № 85. С. 152–163. DOI: 10.17223/1998863X/85/13.
14. *Райкина М.А., Воронцова А.В.* Психолого-педагогическое сопровождение построения жизненных стратегий студентами: анализ лучших практик реализации молодежной политики в современных условиях // Science for Education Today. 2024. Т. 14. № 6. С. 84–105. DOI: 10.15293/2658-6762.2406.04.
15. *Ларин В.А.* Совершенствование управление молодежной политикой на региональном уровне // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-2 (92). С. 34–37. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-10-2-34-37.
16. *Хаирова М.М.* Рекомендации по совершенствованию управления молодежной политикой на региональном уровне КБР // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 12 (69). С. 859–865. EDN: NFWDQF.
17. *Языджан А.З., Гугкаев К.В.* К вопросу о понятии и сущности муниципального управления молодежной политикой // Управление и экономика в XXI веке. 2021. № 1. С. 45–50. EDN: ZQCOQN.
18. *Максютина Е.В., Абдуллина Э.И., Максимова А.С., Кочкина Е.А.* Управление молодежной политикой на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2025. № 1 (174). С. 639–645. DOI: 10.34925/EIP.2024.174.1.115.
19. *Молотков Ю.И.* Моделирование процесса программно-целевого управления молодежной политикой в Российской Федерации // Государственная молодежная политика: практики и стратегии: материалы международной научно-практической конференции (Новосибирск, 2–3 июня 2022 г.). 2023. С. 111–115. EDN: KAHXDB.
20. *Ермаков А.В.* Пути повышения эффективности управления молодежной политики // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса: сборник статей (Брянск, 5–6 марта 2020 г.). 2020. С. 216–224. EDN: TATWVW.
21. *Черняева Г.В.* Особенности управления молодежной политикой российских вузов // Омские научные чтения: материалы VII Всероссийской научной конференции (Омск, 30 января – 28 февраля 2025 г.). 2025. С. 78–84. EDN: DLLPVQ.

22. *Островкин Д. Л., Сандлер Д. Г.* Методические основы формирования управления молодежной политикой вуза в рамках теории публичного управления // Вестник Университета. 2024. № 12. С. 15–25. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-12-15-25.
23. *Shannon, R. E. (1975). Systems simulation: the art and science. Systems simulation.* Prentice-Hall Publ.
24. *Штофф В. А.* Роль моделей в познании. Л. : Изд-во Ленингр. ордена Ленина гос. ун-т им. А. А. Жданова ун-та, 1963. 128 с.
25. *Иванюков Ю., Лотов А.* Математические модели в экономике. М. : Физматлит, 1979. 304 с.
26. *Чазова И. Ю.* Теория управления: учебное пособие. Ижевск : Удмуртский университет, 2022. 132 с. EDN: KPHYQJ.
27. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Х.* Основы менеджмента: зарубежный экономический учебник. М. : Дело, 2004. 719 с.
28. *Дмитриев А. Г., Султанов Р. С.* О новом определении молодежной политики и молодежной политики в образовательных организациях // Вестник Академии. 2024. № 2. С. 53–62. DOI: 10.51409/v.a.2024.06.01.00.
29. *Султанов Р. С.* Систематизация стейкхолдеров в управлении реализацией молодежной политики в организациях высшего образования // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 1. С. 127–141. EDN: UZPWIR.
30. *Султанов Р. С.* О некоторых особенностях молодежной политики как объекта управления // Актуальные вопросы современного образования и науки: сборник статей II Международной научно-практической конференции (Петрозаводск, 15 мая 2025 г.). 2025. С. 109–114. EDN: EGGYUU.
31. *Дмитриев А. Г., Султанов Р. С.* Классификация направлений деятельности и функций образовательных организаций высшего образования при реализации молодежной политики и воспитательной деятельности // Вестник Академии. 2023. № 3. С. 104–115. DOI: 10.51409/v.a.2023.10.03.012.

Сведения об авторе

Султанов Роман Сергеевич, ORCID 0009-0000-0834-5992, SPIN 2849-4577, соискатель ученой степени канд. экон. наук, преподаватель, кафедра управления, Московская академия предпринимательства, Москва, Россия, sultanovrs@yandex.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 12.12.2025, рассмотрена 25.01.2026, принята 18.02.2026

References

1. *Rakhmatulina, B. R. (2023). Formirovanie grazhdanstvennosti podrostkov v protsesse dobrovol'cheskoi (volonterskoi) deiatel'nosti* [Formation of Citizenship of Adolescents in the Process of Volunteer Activity] (PhD Thesis). Adyghe State University. <https://elibrary.ru/ydqen>
2. *Kursheva, F. Kh. (2020). Podgotovka magistrantov sotsial'noi raboty k realizatsii gosudarstvennoi politiki v sfere dobrovol'chestva (volonterstva)* [Preparation of Social Work Master's Students for the Implementation of State Policy in the Field of Volunteering] (PhD Thesis). Southern Federal University. <https://elibrary.ru/bokuhl>
3. *Telepaeva, D. F. (2021). Upravlenie sportivnym volonterstvom: institutsional'nye aspekty* [Management of Sports Volunteering: Institutional Aspects] (PhD Thesis). Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin. <https://elibrary.ru/uxkyxm>

4. Telepaeva, D. F., Vishnevskiy, Yu. R., Gavrilik, O. N., & Minchenko, D. V. (2024). State Support and the Role of Volunteering in the Life Planning of Russian and Belarus Students. *Research Result. Sociology and Management*, 10(3), 243–255. <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2024-10-3-1-6>
5. Seiranov, S. G., Myagkova, S. N., Aleksandrov, B. Yu., & Barienikova, E. E. (2023). Sports Volunteering: Abstract and Analytical Review. *Theory and Practice of Physical Culture*, 8, 75–77. <https://elibrary.ru/qlhgoh>
6. Karpova, A. O. (2023). *Razvitie massovogo sporta v obrazovatel'nom prostranstve vuza na osnove studencheskogo samoupravleniia sportivnoi napravlennosti* [Development of Mass Sports in the Educational Space of a University based on Student Self-Government of a Sports Orientation] (PhD Thesis). Tomsk State University. <https://elibrary.ru/pajmse>
7. Dulalaeva, L. P. (2024). *Razvitie sotsial'nykh umenii studentov v protsesse vneauditornoj deiatel'nosti* [Development of Social Skills of Students in the Process of Extracurricular Activities] (PhD Thesis). *Kazanskii gosudarstvennyi institut kul'tury*.
8. Lazareva, G. Iu. (2023). *Professional'naiia sotsializatsiia studentov v usloviakh sotsial'nogo partnerstva universitetov, rabotodatelei i gosudarstva (na primere tekhnicheskikh vuzov Rostovskoi oblasti)* [Professional Socialization of Students in the Context of Social Partnership of Universities, Employers and the State (On the Example of Technical Universities in the Rostov Region)] (PhD Thesis). Southern Federal University. <https://elibrary.ru/kzkrxj>
9. Fedulova, I. V. (2023). *Formirovanie sotsial'no-grazhdanskogo potentsiala studentov-medikov sredstvami volonterskoi deiatel'nosti* [Formation of Social and Civic Potential of Medical Students through Volunteer Activities] (PhD Thesis). *Institut pedagogiki, psikhologii i sotsial'nykh problem*. <https://elibrary.ru/diblez>
10. Khlebnikova, N. V. (2021). *Praktiko-orientirovannaia adaptatsiia studentov v sisteme «vuz – rabotodatel'»* [Practice-Oriented Adaptation of Students in the "University – Employer" System] (PhD Thesis). *Institut pedagogiki, psikhologii i sotsial'nykh problem*. <https://elibrary.ru/iyhhlj>
11. Voronina, R. N. (2023). *Formirovanie predprinimatel'skikh kompetentsii studentov sredstvami organizatsionno-pedagogicheskogo proektirovaniia obrazovatel'noi sredy vuza* [Formation of Entrepreneurial Competencies of Students by Means of Organizational and Pedagogical Design of the University Educational Environment] (PhD Thesis). MGIMO. <https://elibrary.ru/vrlwva>
12. Sidorenko, E. V. (2025). Modern University as a Subject of Youth Policy: Philosophical and Cultural Aspects. *Journal of the Siberian Federal University. Series: Humanities & Social Sciences*, 18(7), 1386–1394. <https://elibrary.ru/tomuap>
13. Gazalov, A. T. (2025). Young People's Expectations and Requests for Youth Policy: A Sociological Survey Analysis (On the Example of the Republic of North Ossetia – Alania). *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, 85, 152–163. <https://doi.org/10.17223/1998863X/85/13>
14. Raikina, M. A., & Vorontsova, A. V. (2024). Psychological and Educational Support for the Development of Students' Life Strategies: Analysis of Best Practices in the Implementation of Youth Policy in Modern Conditions. *Science for Education Today*, 14(6), 84–105. <https://doi.org/10.15293/2658-6762.2406.04>
15. Larin, V. A. (2022). Improving Youth Policy Management at the Regional Level. *Ekonomika i biznes: teorija i praktika*, 10(92), 34–37. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-10-2-34-37>
16. Khairova, M. M. (2023). Recommendations for Improving the Management of Youth Policy at the Regional Level in the KBR. *Vestnik nauki*, 2(12), 859–865. <https://elibrary.ru/nfwdqf>
17. Yazydzhani, A. Z., & Gugkaev, K. V. (2021). *K voprosu o poniatii i sushchnosti munitsipal'nogo upravleniia molodezhnoi politikai* [On the Issue of the Concept and Essence of Municipal Youth Policy Management]. *Upravlenie i ekonomika v XXI veke*, 1, 45–50. <https://elibrary.ru/zqcoqn>
18. Maksyutina, E. V., Abdullina, E. I., Maksimova, A. S., & Kochkina, E. A. (2025). Youth Policy Management at the Municipal Level. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 1, 639–645. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.174.1.115>

19. Molotkov, Iu. I. (2023). *Modelirovanie protsessa programmno-tselevogo upravleniia molodezhnoi politikai v Rossiiskoi Federatsii* [Modeling the Process of Program-Target Management of Youth Policy in the Russian Federation] (pp. 111–115). In: *Gosudarstvennaya molodezhnaya politika: praktiki i strategii: materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Novosibirsk, 2–3 iyunya 2022 g.)* [State Youth Policy: Practices and Strategies: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Novosibirsk, June 2–3, 2022)]. <https://elibrary.ru/kahxdb>
20. Ermakov, A. V. (2020). *Puti povysheniia effektivnosti upravleniia molodezhnoi politiki* [Ways to Improve the Efficiency of Youth Policy Management] (pp. 216–224). In: *Aktual'nye voprosy ekonomiki i agrobiznesa: sbornik statey (Bryansk, 5–6 marta 2020 g.)* [Current Issues in Economics and Agribusiness: A Collection of Articles (Bryansk, March 5–6, 2020)]. <https://elibrary.ru/tatvww>
21. Chernyaeva, G. V. (2025). *Osobennosti upravleniia molodezhnoi politikai rossiiskikh vuzov* [Features of Youth Policy Management in Russian Universities] (pp. 78–84). In: *Omskie nauchnye chteniya: materialy VII Vserossiiskoj nauchnoj konferencii (Omsk, 30 yanvara – 28 fevralya 2025 g.)* [Omsk Scientific Readings: Proceedings of the VII All-Russian Scientific Conference (Omsk, January 30 – February 28, 2025)]. <https://elibrary.ru/dllpvq>
22. Ostrovkin, D. L., & Sandler, D. G. (2024). Methodological Basis for Forming Youth Policy Management at University within the Framework of Public Administration Theory. *Vestnik Universiteta*, 12, 15–25. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-12-15-25>
23. Shannon, R. E. (1975). *Systems Simulation: The Art and Science. Systems simulation*. Prentice-Hall Publ.
24. Shtoff, V. A. (1963). *Rol' modelei v poznanii* [The Role of Models in Cognition]. *Izd-vo Leningr. ordena Lenina gos. un-t im. A. A. Zhdanova un-ta* Publ.
25. Ivanilov, Yu., & Lotov, A. (1979). *Matematicheskie modeli v ekonomike* [Mathematical Models in Economics]. *Fizmatlit* Publ.
26. Chazova, I. Yu. (2022). *Teoriya upravleniya: uchebnoe posobie* [Management Theory: a Textbook]. Udmurt State University Publ. <https://elibrary.ru/kphyqj>
27. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (2004). *Osnovy menedzhmenta: zarubezhnyy ekonomicheskii uchebnyk* [Fundamentals of Management: a Foreign Economic Textbook]. *Delo* Publ.
28. Dmitriev, A. G., & Sultanov, R. S. (2024). About the New Definition of Youth Policy and Youth Policy in Educational Organizations. *Vestnik Akademii*, 2, 53–62. <https://doi.org/10.51409/v.a.2024.06.01.00>
29. Sultanov, R. S. (2025). Systematization of Stakeholders in Managing the Implementation of Youth Policy in Higher Education Institutions. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 1, 127–141. <https://elibrary.ru/uzpwir>
30. Sultanov, R. S. (2025). On Certain Features of Youth Policy as a Management Object (pp. 109–114). In: *Aktual'nye voprosy sovremennogo obrazovaniya i nauki: sbornik statey II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii (Petrozavodsk, 15 maya 2025 g.)* [Current Issues in Modern Education and Science: Collection of Articles from the II International Scientific and Practical Conference (Petrozavodsk, May 15, 2025)]. <https://elibrary.ru/eggyuu>
31. Dmitriev, A. G., & Sultanov, R. S. (2023). Classification of Activities and Functions of Youth Policy in Universities. *Vestnik Akademii*, 3, 104–115. <https://doi.org/10.51409/v.a.2023.10.03.012>

About the author

Roman S. Sultanov, ORCID 0009-0000-0834-5992, SPIN 2849-4577, Applicant for Cand. Sci. (Econ.), Lecturer, Management Department, Moscow Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia, sultanovrs@yandex.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 12.12.2025, reviewed 25.01.2026, accepted 18.02.2026

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», 2026

Выход в свет 20.04.2026

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6