

научно-практический журнал

Современная

КОНКУРЕНЦИЯ

2026. Том 20. № 2

Март–Апрель

Сквозной номер выпуска – 110

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: 10.37791/2687-0657-2026-20-2

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

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

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

Редакционный совет

Авдашева Светлана Борисовна

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

Клейнер Георгий Борисович

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

Князева Ирина Владимировна

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

Коваленко Александр Иванович

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

Коробов Юрий Иванович

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

Леднев Владимир Алексеевич

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

Манев Иван

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

Моррис Майкл

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

Осипенко Олег Валентинович

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

Осипов Владимир Сергеевич

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

Платонова Елена Дмитриевна

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

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор Школы проектирования Дайсона в Имперском колледже Лондона (Великобритания)

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. 2

March–April

ISSN 1993-7598 (Print)
ISSN 2687-0657 (Online)
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2

Continuous issue – 110

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 RANEPa

Minet Schindehutte

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

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department, Professor in Ordinary of Financial 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

Теория конкуренции

А. Ю. Юданов

Мутуализм: взаимовыгодная кооперация фирм-конкурентов (кейсы российских компаний) 4

Н. С. Епифанова

Альтернативный подход к типологии рыночных структур 26

Конкурентоспособность бизнеса

Н. Н. Калькова, С. Е. Бабак

Конкурентный анализ и конкурентоспособность местных производителей парфюмерно-косметических средств на локальном рынке. 44

А. Г. Дмитриев

Коучинг-менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности инновационных конгломератов. 63

Практика предпринимательства в конкурентной среде

С. Н. Чирикнин

О признаках картельной деятельности на рынке продовольственной розницы как факторе роста цен на продовольственные товары 81

Н. В. Яковенко, А. Ю. Небесная

Цифровая трансформация регионов Центрального федерального округа: динамика, кластеры и экономические эффекты (2018–2025) 102

Вопросы обучения предпринимательству

Е. В. Алексеева, Д. П. Можжухин, А. Ю. Погорелова, Э. Э. Сульчинская, Д. А. Филиппова

Актуальные вопросы формирования ценностных ориентаций предпринимателей в системе среднего профессионального образования . . . 122

Contents

Competition theory

A. Yudanov

Mutualism: Mutually Beneficial Cooperation between Competing Firms (Cases of Russian Companies) 4

N. Epifanova

An Alternative Approach to the Typology of Market Structures 26

Business competitiveness

N. Kalkova, S. Babak

Competitive Analysis and Competitiveness of Local Manufacturers of Perfumes and Cosmetics in the Local Market 44

A. Dmitriev

Coaching Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of Innovative Conglomerates 63

Entrepreneurship practice in a competitive environment

S. Chiriknin

On the Signs of Cartel Activity in the Food Retail Market as a Factor in the Growth of Food Prices 81

N. Yakovenko, A. Nebesnaya

Digital Transformation of the Regions of the Central Federal District: Dynamics, Clusters and Economic Effects (2018–2025) 102

The issue of entrepreneurship education

E. Alexeeva, D. Mozzhukhin, A. Pogorelova, E. Sulchinskaya, D. Filippova

Current Issues in the Formation of Entrepreneurial Values in the Secondary Vocational Education System 122

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

ГРНТИ 06.56.21
БАК 5.2.1
УДК 338.1

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

А. Ю. Юданов^{1*}

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

*yudanov@yandex.ru

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

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

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

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

© Юданов А. Ю.,
2026.

Research article

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

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

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

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

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

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

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

© Yudanov A., 2026.

Введение

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

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

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

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

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

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

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

Обзор теории: схожие выводы из трех разных описаний одного явления

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

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

Повышение уровня доверия

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Позитивные эффекты скоординированного антиконкурентного поведения

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Более подробно о различиях см. [11].

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

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

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

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

Взаимодействующие фирмы как эффективная гибридная организация

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Борьба с фальсифицированной и контрафактной продукцией

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Совместная антикриминальная активность фирм-конкурентов в России

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Очевидны и причины, толкающие конкурирующие ЧОПы к объединению против

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

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

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

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



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

Рис. 1. Структура ГК «Дубровник»

Fig. 1. Structure of the Dubrovnik Group of Companies

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

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

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

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

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

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

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

обеспечения полноты защиты всей банковской системы.

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

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

Обсуждение кейсов. Всегда ли всё идет хорошо?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Заключение

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

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

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

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

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

Список литературы

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

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

Сведения об авторе

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

Конфликт интересов

Юданов Андрей Юрьевич является членом редакционного совета журнала.

Статья поступила 01.04.2026, рассмотрена 24.04.2026, принята 19.05.2026

References

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

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

About the author

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

Conflict of interest

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

Received 01.04.2026, reviewed 24.04.2026, accepted 19.05.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-26-43
EDN: XZXMUS

ГРНТИ 06.56.21
БАК 5.2.1
УДК 339.13

Альтернативный подход к типологии рыночных структур

Н. С. Епифанова^{1*}

¹Новосибирский государственный университет экономики управления, Новосибирск, Россия
*nucifraga@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена разработке альтернативного подхода к типологии рыночных структур в условиях трансформации современной экономики. Актуальность исследования обусловлена тем, что традиционные классификации рынков, основанные преимущественно на числе фирм, уровне концентрации и барьерах входа, в значительной степени отражали индустриальную экономику XX в., но недостаточно объясняют современные формы организации рынков. Автор обращает внимание на то, что распространение цифровых платформ, сетевых эффектов, глобальных цепочек стоимости, алгоритмического ценообразования и межфирменных альянсов требует пересмотра классических представлений о конкуренции и структуре отраслей. Научная новизна работы состоит в переходе от линейной модели рыночных структур к многомерному анализу, учитывающему не только концентрацию, но и характер стратегического поведения фирм, а также глубину их организационного взаимодействия. В статье используются методы сравнительного анализа, системного подхода, элементы новой институциональной экономики и теории отраслевых рынков. Проведено сопоставление классической типологии совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии с современными гибридными формами рыночной организации. Обосновывается трехмерная модель классификации, включающая ось структуры рынка, ось поведения фирм (соперничество, соконкуренция, кооперация) и ось интеграции (от автономности до платформ и совместных предприятий). Особое внимание уделяется концепции «цветущей сложности», позволяющей интерпретировать современное многообразие рыночных структур как переход от унифицированной глобализационной модели к более сложной и многополярной системе хозяйственных связей. Полученные результаты показывают, что современные рынки формируют множество промежуточных и гибридных состояний, не описываемых традиционной четырехзвенной схемой. Сделан вывод о том, что конкуренция в XXI в. проявляется не только как соперничество, но и как сотрудничество, совместное создание стоимости и участие в платформенных экосистемах. Теоретическая значимость исследования состоит в расширении научных представлений о природе рыночных структур и механизмах конкуренции. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенной типологии при анализе отраслей, разработке антимонопольной политики, стратегическом управлении компаниями и оценке конкурентной среды цифровой экономики.

Ключевые слова: типы рыночных структур, конкуренция, конкуренция как сотрудничество, рыночная структура, соконкуренция, современные рынки, цветущая сложность

Для цитирования: Епифанова Н. С. Альтернативный подход к типологии рыночных структур // Современная конкуренция. Т. 20. №2. С. 26–43. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-26-43.

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, видеоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Епифанова Н. С.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-26-43

An Alternative Approach to the Typology of Market Structures

N. Epifanova^{1*}

¹*Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia*

**nucifraga@mail.ru*

Abstract. This article explores the development of an alternative approach to the typology of market structures in the context of modern economic transformation. The relevance of this research lies in the fact that traditional market classifications, based primarily on the number of firms, the level of concentration, and barriers to entry, largely reflected the industrial economy of the 20th century but insufficiently explain contemporary forms of market organization. The author notes that the proliferation of digital platforms, network effects, global value chains, algorithmic pricing, and interfirm alliances requires a reconsideration of classical concepts of competition and industry structure. The scientific novelty of this work lies in its shift from a linear model of market structures to a multidimensional analysis that considers not only concentration but also the nature of firms' strategic behavior and the depth of their organizational interactions. The article utilizes methods of comparative analysis, a systems approach, and elements of new institutional economics and industrial market theory. The classical typology of perfect competition, monopolistic competition, oligopoly, and monopoly is compared with modern hybrid forms of market organization. A three-dimensional classification model is substantiated, including a market structure axis, a firm behavior axis (rivalry, co-competition, cooperation), and an integration axis (from autonomy to platforms and joint ventures). Particular attention is paid to the concept of "flourishing complexity", which allows for the interpretation of the modern diversity of market structures as a transition from a unified globalization model to a more complex and multipolar system of economic relations. The results demonstrate that modern markets form a multitude of intermediate and hybrid states that are not described by the traditional four-tiered model. It is concluded that competition in the 21st century manifests itself not only as rivalry but also as cooperation, joint value creation, and participation in platform ecosystems. The theoretical significance of the study lies in expanding scientific understanding of the nature of market structures and competitive mechanisms. Its practical significance lies in the potential application of the proposed typology in industry analysis, antitrust policy development, strategic management, and assessment of the competitive environment of the digital economy.

Keywords: types of market structures, competition, competition as cooperation, market structure, co-competition, modern markets, flourishing complexity

For citation: Epifanova, N. (2026). An Alternative Approach to the Typology of Market Structures. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 26–43. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-26-43>

© Epifanova N.,
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

Во второй половине XX – начале XXI в. развитие мировой экономики длительное время интерпретировалось через процессы глобализации, стандартизации и институционального сближения национальных хозяйственных систем. Расширение международной торговли, унификация правил регулирования, распространение единых технологических стандартов, формирование глобальных цепочек создания стоимости и доминирование универсальных корпоративных моделей создавали представление о постепенном движении мировой экономики к относительно однородной рыночной среде. В рамках данной логики традиционные классификации рыночных структур сохраняли преимущественно линейный характер, опираясь на число фирм, уровень концентрации и степень рыночной власти участников.

Однако события последних десятилетий показали ограниченность подобного подхода. Рост геоэкономической фрагментации, санкционных режимов, регионализации торговли, технологического суверенитета, платформизации экономики и усиления страновых моделей капитализма свидетельствуют о переходе мировой системы к более сложной и неоднородной конфигурации. Современные рынки всё реже подчиняются универсальным схемам и всё чаще демонстрируют множественность организационных форм, институциональных режимов и стратегий поведения фирм.

В методологическом плане данная трансформация может быть осмыслена через концепцию «цветущей сложности» великого русского философа Константина Николаевича Леонтьева [7–9]. «Цветущая сложность» понималась им как стадия развития системы, характеризующаяся ростом внутреннего разнообразия, усложнением структуры, дифференциацией элементов и сосуществованием различных форм организации. Если перенести данный подход в экономическую плоскость, современный этап развития мирового

хозяйства можно рассматривать как переход от эпохи относительной унификации к эпохе многообразия рыночных моделей, где сосуществуют конкуренция и сотрудничество, глобальные платформы и локальные экосистемы, открытые рынки и протекционистские режимы, вертикальная интеграция и сетевые формы координации.

Применительно к теории рыночных структур это означает, что классическая линейная схема «совершенная конкуренция – монополистическая конкуренция – олигополия – монополия» уже не исчерпывает реального содержания современных рынков. Внутри формально схожих структур могут существовать принципиально разные модели поведения: агрессивная ценовая война, соконкуренция, технологические альянсы, платформенная зависимость, картели, инновационная гонка или стратегический раздел сфер влияния. Следовательно, современный рынок определяется не только количеством фирм, но и качеством их взаимодействия, институциональной средой и глубиной взаимной интеграции.

Именно поэтому альтернативный подход к типологии рыночных структур целесообразно строить как многомерную систему координат. Первая ось отражает традиционные структурные параметры рынка (концентрация, число участников, барьеры входа), вторая ось – характер стратегического взаимодействия фирм (соперничество, соконкуренция, кооперация), третья ось – степень организационной интеграции (автономность, контрактная координация, платформенная зависимость, совместные предприятия, экосистемы). Совокупность данных параметров формирует множество устойчивых комбинаций, отражающих реальную сложность современной экономики.

Таким образом, трехмерное пространство рыночных структур представляет собой проявление «цветущей сложности» капитализма XXI в. Если индустриальная эпоха стремилась к типизации и упрощению моделей рынка, то постглобализационный этап характеризуется

усложнением, гибридизацией и ростом числа уникальных конфигураций хозяйственной организации. Это требует пересмотра традиционных микроэкономических подходов к выделению типов рыночных структур и разработки новых инструментов анализа конкурентной среды.

Обзор литературы

Специфика и типология рыночных структур является одной из ключевых областей микроэкономики, поскольку позволяет понять, каким образом организация рынка влияет на цены, объемы производства, уровень конкуренции и распределение ресурсов в экономике. Традиционно в экономической теории выделяются такие формы рыночной организации, как совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия, а также монополистические структуры на стороне спроса, каждая из которых характеризуется различной степенью рыночной власти участников и особенностями стратегического поведения фирм и покупателей. Исследование указанных структур необходимо для оценки эффективности рынков, разработки антимонопольной политики и понимания современных трансформаций конкурентной среды.

Классические исследования рыночных структур были сосредоточены преимущественно на взаимосвязи между числом участников рынка, степенью концентрации производства и возможностями фирм влиять на цену. В ставших классическими работах Дж. Робинсон, Э. Чемберлина конкуренция рассматривалась главным образом как соперничество независимых производителей, стремящихся увеличить собственную прибыль и рыночную долю [12, 18]. Вклад этих авторов в разработку теории конкуренции состоял в том, что они показали отклонение реальных рынков от модели совершенной конкуренции и обосновали существование промежуточных форм рыночной власти. Вместе с тем данные

подходы во многом носили статичный характер, поскольку основное внимание уделялось структуре рынка, а не динамике взаимодействия фирм.

В дальнейшем понимание конкуренции существенно расширилось. И. А. Шумпетер трактовал конкуренцию как процесс «созидательного разрушения», в рамках которого фирмы соперничают посредством внедрения инноваций, вытесняя устаревшие технологии и бизнес-модели [19]. Практическое значение данного подхода заключается в объяснении роли предпринимательства, технологического прогресса и инновационных волн в развитии экономики. М. Портер, в свою очередь, перенес акцент на стратегическое поведение фирм, разработав инструменты анализа отраслевой среды и конкурентных преимуществ компании [11]. Его концепции получили широкое применение в корпоративном управлении и стратегическом планировании.

Современные исследования показывают, что конкуренция уже не может трактоваться исключительно как борьба за ограниченный рынок. В условиях глобализации, цифровизации и усложнения производственных цепочек взаимодействие между фирмами принимает более сложные формы [10, 17]. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф обосновали концепцию соконкуренции (co-opetition), согласно которой фирмы могут одновременно соперничать на одних рынках и сотрудничать на других, совместно создавая дополнительную стоимость [1]. Практическим результатом данного подхода стало объяснение функционирования платформенных экосистем, совместных технологических стандартов, альянсов и сетевых рынков.

Дополнительное развитие получила идея ухода от традиционной конкуренции через создание новых рынков. Ким Чан и Р. Моборн показали, что фирмы могут достигать устойчивого роста не только в условиях борьбы с существующими соперниками, но и путем формирования нового спроса и новых рыноч-

ных ниш [26]. Эта концепция активно применяется в инновационном предпринимательстве, маркетинге и цифровом бизнесе. В свою очередь, Р. Д'Авени обратил внимание на феномен гиперконкуренции, характерный для высокотехнологичных отраслей, где преимущества фирм быстро разрушаются, а лидерство требует постоянного обновления технологий и стратегий [13, 23].

Несмотря на значительное развитие теории конкуренции, в современной литературе сохраняется ряд существенных пробелов. Во-первых, отсутствует единая систематизация современных форм конкурентного взаимодействия, сочетающих соперничество, кооперацию, платформенную координацию и инновационное создание новых рынков. Во-вторых, классические классификации рыночных структур по-прежнему во многом основаны на числе фирм и уровне концентрации, что недостаточно отражает особенности цифровых платформ, глобальных цепочек стоимости и сетевых эффектов. В-третьих, недостаточно исследован вопрос о том, каким образом разные формы конкуренции могут сосуществовать в рамках одной отрасли или даже одной компании одновременно.

Таким образом, обнаруживается необходимость перехода от традиционного одномерного понимания конкуренции к более комплексной многомерной модели, учитывающей не только структуру рынка, но и характер стратегического взаимодействия фирм, глубину их сотрудничества, инновационную динамику и институциональную среду. Именно данное направление исследований представляется особенно актуальным для анализа рыночных процессов XXI в.

Конкуренция как соперничество или сотрудничество: современное переосмысление

В неоклассической теории конкуренция традиционно понимается как соперничество

между фирмами за ограниченный объем уже сформированного рыночного спроса. Предполагается, что совокупный объем стоимости на рынке задан заранее, а задача компаний состоит в том, чтобы перераспределить его в свою пользу. Иными словами, рынок можно представить как готовый «пирог», который участники стремятся разделить между собой. В такой модели увеличение рыночной доли одной фирмы автоматически означает сокращение возможностей другой, а сама конкуренция приобретает характер игры с нулевой суммой.

Подобный подход формирует соответствующую стратегию поведения фирм: снижение цен ради привлечения клиентов, вытеснение соперников, создание барьеров входа, борьба за каналы сбыта и усиление рыночной власти. Чем слабее позиции конкурентов, тем выше выгоды отдельной компании. Сотрудничество в рамках такой логики воспринимается как нечто вторичное или даже нежелательное, поскольку усиление другого участника рынка рассматривается как угроза собственным интересам.

Однако современное экономическое развитие показало ограниченность подобного взгляда. На высокотехнологичных, сетевых и глобализированных рынках фирмы нередко оказываются не только соперниками, но и взаимозависимыми партнерами. Согласно данному подходу, компании могут одновременно конкурировать за прибыль и сотрудничать в создании новой стоимости [1].

В отличие от традиционной модели, здесь рынок рассматривается не как фиксированный «пирог», а как величина, способная расширяться под влиянием совместных действий участников. Фирмы могут вместе формировать стандарты, развивать инфраструктуру, внедрять новые технологии, создавать платформы и экосистемы, привлекать новых потребителей [2]. В результате общий объем создаваемой стоимости возрастает, что открывает дополнительные возможности для всех участников рынка.

Например, несколько предприятий, работающих в одной отрасли, способны совместно организовать отраслевое мероприятие, повысить доверие потребителей через единые стандарты качества, использовать общие логистические решения или развивать территорию размещения бизнеса [14]. Такие действия усиливают привлекательность рынка в целом и увеличивают спрос, вместо того чтобы ограничиваться борьбой за существующих клиентов.

Вместе с тем сотрудничество не устраняет конкуренцию полностью [15, 16]. После того как новая стоимость создана, возникает вопрос ее распределения: какие фирмы получат большую прибыль, кто сумеет занять лучшие позиции, чьи бренды окажутся сильнее. Следовательно, современная конкуренция включает два взаимосвязанных процесса: совместное создание стоимости и последующее соперничество за ее распределение.

Особенно ярко данная модель проявляется в цифровой экономике. Например, компания Apple формирует экосистему iOS, в рамках которой зарабатывают разработчики приложений и производители аксессуаров. В то же время Samsung одновременно конкурирует с Apple на рынке смартфонов и поставляет ей отдельные компоненты. Автопроизводители совместно разрабатывают стандарты зарядной инфраструктуры для электромобилей, оставаясь соперниками в борьбе за потребителя. Во всех этих случаях фирмы одновременно создают рынок и конкурируют внутри него.

Таким образом, современная конкуренция не сводится исключительно к борьбе за существующие ресурсы. Она представляет собой более сложный механизм, сочетающий соперничество и сотрудничество. Это означает, что современная типология рыночных структур должна учитывать не только уровень концентрации и рыночную власть фирм, но и формы их стратегического взаимодействия, степень кооперации и способность совместно создавать новую стоимость.

Линейный подход к выделению типов рыночных структур

Традиционные подходы теории отраслевых рынков, сформировавшиеся в трудах Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и Дж. Бейна [20], а затем получившие развитие в рамках неоклассической модели «структура – поведение – результат», трактовали рыночные структуры преимущественно через ограниченный набор количественных характеристик. Основное внимание уделялось числу фирм в отрасли, степени концентрации производства, уровню барьеров входа и способности компаний влиять на рыночную цену. В дальнейшем данный подход был развит в работах Дж. Лернера и Ж. Тироля и последующих исследованиях по индустриальной организации¹ [25, 27].

В рамках этой традиции рынок обычно описывался как линейная шкала состояний – от максимально конкурентных форм к максимально монополизированным. Положение конкретной отрасли на такой шкале определялось прежде всего числом участников, распределением рыночных долей и показателями концентрации. Одним из наиболее распространенных индикаторов выступал индекс Херфиндала – Хиршмана (HHI), рассчитываемый как сумма квадратов рыночных долей всех фирм. Чем выше значение данного показателя, тем более концентрированным считался рынок и тем выше потенциальная рыночная власть крупных участников.

¹ Следует отметить, что парадигма «структура – поведение – результат» также подвергалась существенной критике со стороны представителей чикагской школы (Г. Дамсец, Дж. Стиглер), которые указывали на эндогенный характер рыночной структуры. В дальнейшем в рамках постчикагского направления и новой теории отраслевых рынков (Ж. Тироля) были предприняты попытки учесть стратегическое поведение фирм, однако цифровые платформы и экосистемные формы организации остаются недостаточно отраженными в традиционной модели.

Классическая классификация включала четыре базовых типа рыночных структур. Совершенная конкуренция характеризовалась большим числом мелких продавцов, однородной продукцией, свободным входом на рынок и отсутствием возможности влиять на цену. Монополистическая конкуренция предполагала наличие множества фирм, предлагающих дифференцированные товары, что создавало возможности для ценовой и неценовой конкуренции. Олигополия описывала рынки с небольшим числом крупных компаний, действия которых взаимозависимы и требуют учета стратегической реакции соперников. Монополия представляла собой ситуацию единственного продавца, обладающего максимальной рыночной властью и защищенного высокими барьерами входа.

Подобная одномерная система классификации долгое время оставалась доминирующей, однако в современных условиях ее объяснительные возможности существенно ограничены. Реальные рынки становятся более сложными, гибридными и изменчивыми. Компании нередко одновременно конкурируют и сотрудничают, формируют стратегические альянсы, участвуют в цифровых экосистемах, используют общую инфраструктуру и входят в глобальные цепочки создания стоимости. В таких условиях анализ рынка только через число фирм или уровень концентрации оказывается недостаточным.

Современная экономика требует более сложного подхода к типологии рыночных структур. Помимо традиционных структурных характеристик необходимо учитывать характер взаимодействия между участниками рынка (от жесткого соперничества до кооперации), а также глубину организационной интеграции (от автономного существования до платформенных экосистем, совместных предприятий и сетевых объединений). Следовательно, вместо линейной шкалы целесообразно использовать многомерную модель, способную адекватно отражать разнообразие и динамику рыночных форм XXI в.

Как устроена типология рыночных структур в XXI веке?

Начиная с конца XX в. и особенно в первые десятилетия XXI в. формы взаимодействия между фирмами заметно усложнились. Развитие цифровых технологий, глобальных цепочек стоимости и сетевых эффектов привело к тому, что компании перестали выступать исключительно как независимые соперники [5]. Исследования К. Шапиро и Х. Ваэриана раскрыли специфику сетевых рынков, где ценность продукта зависит от числа пользователей и взаимосвязанности участников [28]. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф предложили концепцию соконкуренции, показав, что фирмы могут одновременно конкурировать и сотрудничать [1]. Последующие исследования платформенной экономики продемонстрировали ключевую роль цифровой инфраструктуры в координации рыночных процессов и изменении природы конкуренции [3, 4, 6, 21, 22, 24].

Итак, современные рынки характеризуются тем, что компании могут вести борьбу за потребителя, одновременно вступая в стратегические союзы, участвуя в экосистемах, создавая совместные предприятия или используя общие технологические стандарты. Следовательно, классическая одномерная классификация рыночных структур, основанная лишь на числе фирм и степени концентрации, уже не способна в полной мере описывать реальное устройство экономики. С учетом происходящих изменений традиционная одномерная классификация рыночных структур уже не способна в полной мере отразить фактическую сложность современных экономических систем. Линейная шкала, основанная преимущественно на числе фирм и степени концентрации, оказывается недостаточной для анализа рынков, где одновременно присутствуют конкуренция, кооперация. Этим представляется обоснованным переход к трехмерной модели типологии рыночных структур, схематически представленной

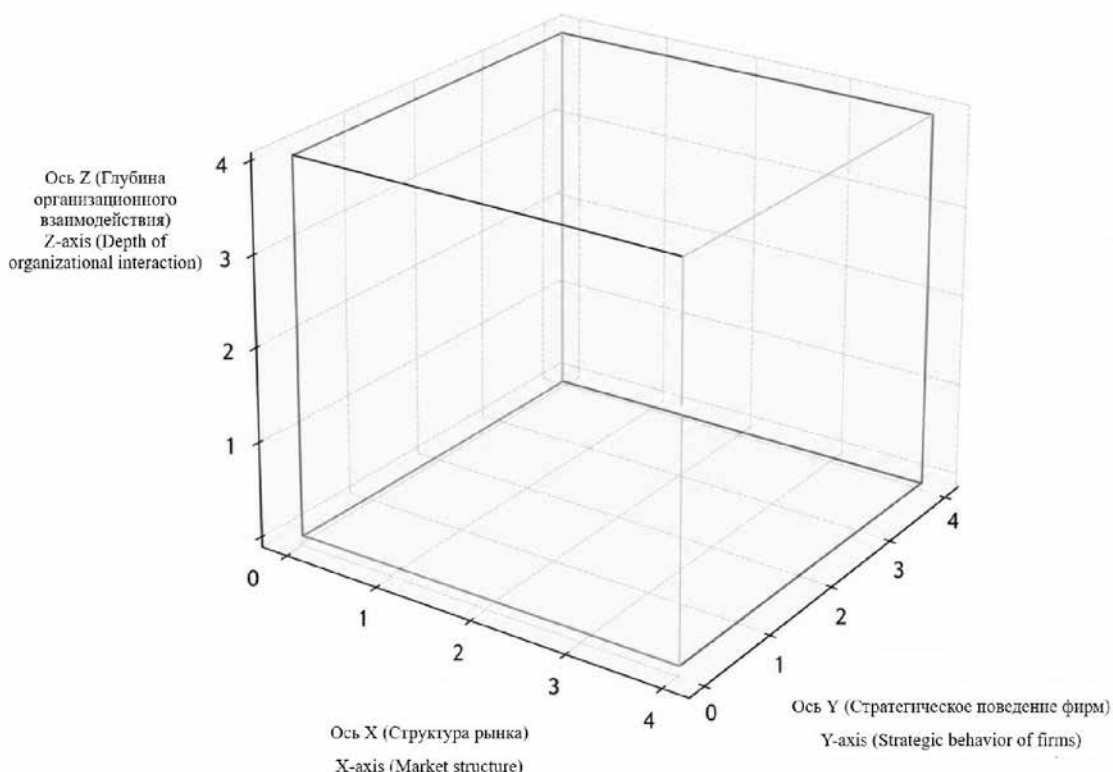


Рис. 1. Трехмерное измерение типов рыночных структур (деления по оси X: 1 – совершенная конкуренция, 2 – монополистическая конкуренция, 3 – олигополия, 4 – монополия; деления по оси Y: 1 – жесткое соперничество (ценовые войны), 2 – конкуренция (соперничество), 3 – кооперация, 4 – координация (согласованные действия); деления по оси Z: 1 – автономность (низкая интеграция), 2 – средняя интеграция, 3 – высокая интеграция, 4 – полное объединение (интеграция))

Fig. 1. Three-dimensional measurement of market structure types (X-axis divisions: 1 – perfect competition, 2 – monopolistic competition, 3 – oligopoly, 4 – monopoly; Y-axis divisions: 1 – fierce rivalry (price wars), 2 – competition (rivalry), 3 – cooperation, 4 – coordination (coordinated actions); Z-axis divisions: 1 – autonomy (low integration), 2 – medium integration, 3 – high integration, 4 – complete unification (integration))

на рисунке 1. Для целей формализации каждая из трех осей на рисунке разделена на четыре условных уровня, что позволяет построить упорядоченную систему возможных состояний рынка.

Вместе с тем такое деление не является единственно возможным и зависит от степени детализации исследования. В зависимости от поставленных научных задач количество градаций по каждой оси может быть как уменьшено, так и увеличено: например,

до двух укрупненных уровней либо до пяти-шести более дифференцированных состояний. Соответственно, при изменении числа делений изменяется и общее количество потенциальных типов рыночных структур, поскольку оно определяется произведением числа уровней по всем трем измерениям модели. Следовательно, предложенная схема представляет собой гибкий аналитический инструмент, который может адаптироваться к исследованию как традиционных отрасле-

вых рынков, так и сложных цифровых экосистем и гибридных форм межфирменного взаимодействия.

В рамках данного подхода выделяется три ключевые оси анализа. Первая ось характеризует собственно структуру рынка и включает такие параметры, как количество участников, барьеры входа, уровень концентрации и значения индекса Херфиндала – Хиршмана. Диапазон изменений по этой оси простирается от высокораздробленных конкурентных рынков до монополизированных структур.

Вторая ось отражает характер поведения фирм и формы их стратегического взаимодействия. Здесь возможен переход от жесткого соперничества, ценовых войн и агрессивной борьбы за долю рынка к промежуточным формам соконкуренции, а затем к кооперации, соглашениям о стандартах, совместным действиям и координированному поведению участников рынка. Третья ось описывает глубину организационного взаимодействия между фирмами. На одном полюсе располагается полная автономность хозяйствующих субъектов, а на другом – высокий уровень интеграции, выражающийся в платформенной зависимости, создании совместных предприятий, устойчивых альянсов либо полном корпоративном объединении. Таким образом, каждая конкретная рыночная структура может быть определена как комбинация положения рынка сразу по трем измерениям.

Принципиальное различие между второй и третьей осями заключается в уровне анализа. Вторая ось отражает характер конкурентного поведения фирм, то есть отвечает на вопрос «Как фирмы взаимодействуют с точки зрения экономической стратегии?»: соперничают, кооперируются или сочетают оба подхода. Третья ось отражает организационно-институциональную форму этого взаимодействия и отвечает на вопрос «Через какие механизмы реализуется данное взаимодействие?». Например, фирмы могут демонстрировать кооперативное поведение, сохраняя полную автономность, либо реализовывать

его через платформы, альянсы, совместные предприятия или вертикальную интеграцию. Таким образом, вторая ось описывает логику поведения, а третья – степень формализации и организационного закрепления этого поведения.

Наиболее полной представляется четырехуровневая градация каждой из трех осей, что формирует матрицу из 64 возможных типов рыночных структур ($4 \times 4 \times 4$) (см. рис. 1). Однако для более наглядной иллюстрации данная модель может быть упрощена. В этом случае первая ось сохраняет традиционные четыре состояния (совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия и монополия), вторая ось сводится к двум преобладающим форматам поведения – доминирующему соперничеству и доминирующему сотрудничеству, а третья ось фиксирует низкий либо высокий уровень интеграции между фирмами. В результате образуется 16 базовых разновидностей рыночных структур ($4 \times 2 \times 2$). Предлагаемая трехмерная классификация опирается на достижения индустриальной организации, теории платформ и концепции соконкуренции. Ее преимущество состоит в том, что она позволяет учитывать не только степень концентрации рынка, но и стратегические взаимодействия компаний, а также институциональные формы их сотрудничества и интеграции.

Предлагаемая трехмерная классификация опирается на достижения современной теории отраслевых рынков, теории платформенных рынков и концепции соконкуренции. Ее преимущество состоит в том, что она учитывает не только распределение рыночной власти, но и реальные механизмы стратегического взаимодействия фирм, а также институциональные формы их координации. Это позволяет значительно точнее описывать сложность и многообразие рынков XXI в.

Структура 1. Конкурентный рынок

Первая группа рыночных структур включает рынки, где действует большое количество

продавцов, вход новых участников относительно свободен, а отдельные фирмы не обладают заметной рыночной властью. Ни одна компания не способна самостоятельно диктовать цену или определять правила игры. Однако даже в такой среде взаимодействие между участниками может принимать разные формы.

Первый вариант конкурентного рынка – это классическая модель свободной конкуренции, при которой между фирмами преобладает соперничество, а устойчивые связи между ними отсутствуют. На рынке работает множество небольших независимых производителей, каждый из которых слишком мал, чтобы влиять на цену. Компании вынуждены приспосабливаться к уже сформированному спросу и общерыночным условиям. Такая ситуация характерна для рынков свежих овощей и фруктов, локальных сельскохозяйственных ярмарок, мелких сырьевых рынков и части рыболовецких промыслов.

Второй вариант конкурентного рынка – рынок имитационной конкуренции. Формально фирмы остаются самостоятельными, однако постоянно следят за действиями соседей и быстро повторяют удачные решения: снижают цены вслед за конкурентами, копируют ассортимент, перенимают рекламу или формат обслуживания. Здесь нет официальных соглашений, но присутствует косвенная координация через подражание. Подобная модель встречается в уличной торговле, киосках быстрого питания, небольших кафе, локальных сервисах ремонта и парикмахерских.

Третий вариант конкурентного рынка связан с цифровыми платформами. На таком рынке множество мелких продавцов продолжают конкурировать между собой, но используют единую инфраструктуру (платформу заказов, систему оплаты, логистику и доступ к клиентской базе). Иначе говоря, самостоятельность сохраняется, но часть рыночной среды контролируется платформой. Это характерно для сервисов такси, доставки еды, маркетплейсов частных продавцов и платформ краткосрочной аренды жилья.

Четвертый вариант конкурентного рынка возникает тогда, когда малые фирмы добровольно объединяются ради общей выгоды: совместно закупают сырье, организуют сбыт, ведут рекламу или сокращают издержки. При этом каждая компания сохраняет самостоятельность, но часть функций выполняется коллективно. Такая модель характерна для фермерских кооперативов, ремесленных союзов, винодельческих объединений и закупочных ассоциаций малого бизнеса.

Структура 2. Монополистическая конкуренция

Вторая группа структур характеризуется тем, что на рынке работает много фирм, однако каждая предлагает не полностью одинаковый, а отличающийся продукт. Конкуренция строится не только вокруг цены, но и вокруг качества, бренда, дизайна, сервиса и уникальности предложения.

Первый вариант рынка монополистической конкуренции – классическая конкуренция через дифференциацию продукта. Компании действуют независимо и стараются выделиться за счет индивидуальных особенностей товара или услуги. Такая ситуация типична для авторских кофеен, пекарен, крафтовых производителей, салонов красоты, ресторанов и небольших брендов одежды.

Второй вариант рынка монополистической конкуренции сочетает разнообразие товаров с мягкой рыночной координацией. Формального сговора нет, но фирмы стараются избегать разрушительных ценовых войн, копируют маркетинговые тенденции и придерживаются схожих стандартов обслуживания. Подобное часто наблюдается в индустрии моды, косметике среднего сегмента и сетевых фитнес-студиях.

Третий вариант рынка монополистической конкуренции связан с цифровыми экосистемами. Множество независимых производителей продают разные товары или услуги внутри общей платформы, используя единый канал доступа к потребителям. Компании конкурируют за внимание аудитории, но зависят от инфра-

структуры платформы. Это характерно для магазинов приложений, платформ цифрового контента и онлайн-образования.

Четвертый вариант рынка монополистической конкуренции предполагает сохранение самостоятельных брендов при совместной работе в сфере исследований и технологий. Фирмы продолжают соперничать за покупателей, но одновременно объединяют ресурсы для разработки новых решений. Примерами выступают альянсы в биотехнологиях, полупроводниковой отрасли и совместные инновационные проекты автопроизводителей.

Структура 3. Олигополия

Третья группа включает рынки, где основная часть продаж сосредоточена у ограниченного числа крупных компаний. Каждая фирма должна учитывать реакцию конкурентов, поэтому стратегическое поведение становится особенно важным.

Первый вариант олигополистического рынка – некооперативная олигополия. Компании ведут жесткую борьбу за рынок, снижают цены, активно рекламируются и инвестируют в инновации, стремясь ослабить соперников. Такая модель характерна для авиаперевозок, мобильной связи и рынка бытовой электроники.

Второй вариант олигополистического рынка можно назвать координированной олигополией. Прямых соглашений между компаниями может не быть, однако фирмы ведут себя предсказуемо: одновременно корректируют цены, избегают резких действий и поддерживают устойчивое распределение долей рынка. Подобные черты нередко встречаются на рынках топлива, супермаркетов и цемента.

Третий вариант олигополистического рынка основан на совместном формировании стандартов при сохранении конкуренции. Компании продолжают бороться за покупателей, но понимают, что единые технические правила выгодны всем участникам рынка. Так возникают стандарты связи, зарядных устройств, программных интерфейсов и сетевых технологий.

Четвертый вариант олигополистического рынка – олигополия альянсов. Крупные фирмы остаются юридически самостоятельными, но создают долгосрочные партнерства: совместные предприятия, производственные союзы или логистические альянсы. Примерами являются международные авиаальянсы, автомобильные кооперации и совместные заводы.

Структура 4. Монополия и доминирующие рыночные системы

Четвертая группа охватывает рынки, на которых одна компания (либо доминирующий участник) контролирует основную часть предложения, обладает значительной рыночной властью и способна оказывать существенное влияние на условия функционирования рынка. В отличие от классической модели монополии, в современной экономике доминирование может проявляться не только через полный контроль над производством, но и через контроль инфраструктуры, данных, цифровых платформ, стандартов или каналов доступа к потребителю.

Первый вариант монопольной структуры представляет собой классическую автономную монополию, при которой доминирующая фирма действует самостоятельно и практически не зависит от других участников рынка. Для данной модели характерны крайне высокие барьеры входа, отсутствие сопоставимых конкурентов и полный контроль над предложением. Наиболее типичными примерами являются естественные монополии в сфере электросетей, железнодорожной инфраструктуры, водоснабжения и газораспределения.

Второй вариант монопольной структуры связан с ситуацией, когда доминирующая фирма сохраняет рыночное лидерство, но одновременно взаимодействует с другими компаниями через поставки, лицензирование технологий, аутсорсинг или стандартизацию. В данном случае компания остается главным центром рыночной власти, однако часть создания стоимости осуществляется во взаимодействии с внешними участниками. Подобная

модель характерна для крупных технологических компаний, использующих сети поставщиков, подрядчиков и партнеров.

Третий вариант монопольной структуры представляет собой доминирующую платформу. В этом случае одна компания контролирует ключевую инфраструктуру рынка, а остальные фирмы конкурируют внутри созданной ею экосистемы. Рыночная власть формируется не столько через контроль производства, сколько через контроль цифровой инфраструктуры, пользовательских данных, алгоритмов и доступа к аудитории. Такая модель характерна для крупных маркетплейсов, мобильных операционных систем, поисковых платформ и цифровых экосистем.

Четвертый вариант монопольной структуры характеризуется максимальной степенью организационной интеграции. В данном случае единая структура объединяет производство, логистику, инфраструктуру, технологии и стратегическое управление в рамках единой корпоративной системы. Такая модель характерна для вертикально интегрированных корпораций, крупных экосистемных компаний и отдельных форм высокоинтегрированных совместных предприятий, где внешние рыночные механизмы частично заменяются внутрикорпоративной координацией.

Таким образом, даже четыре классические рыночные структуры скрывают внутри себя множество подтипов. Один и тот же уровень концентрации может сочетаться с совершенно разными моделями поведения фирм – от жесткого соперничества до кооперации, от автономности до глубокой интеграции. Это означает, что современный анализ рынков должен учитывать не только число фирм и рыночную власть, но и характер стратегических связей между участниками.

Сравнительный анализ традиционного и альтернативного подходов к типологии рыночных структур показывает, что различия между традиционной и альтернативной типологией рыночных структур начинаются уже на уровне теоретической базы и объекта ис-

следования. Традиционный подход опирается на классическую микроэкономику и индустриальную организацию XX в., где в центре внимания находятся количество фирм, концентрация рынка и барьеры входа. Соответственно, рынок рассматривается прежде всего как совокупность продавцов, распределяющих спрос между собой. Альтернативная типология основывается на более современных явлениях реальной экономической действительности, а именно на платформенной экономике, теории экосистем и исследованиях сетевых рынков. Здесь объект анализа существенно шире и включает не только структуру отрасли, но и поведение фирм, глубину их взаимодействия, формы интеграции и институциональные связи.

Сравнение ключевых показателей и логики классификации также демонстрирует переход от линейной к многомерной модели (табл. 1). В традиционной системе используются преимущественно количественные индикаторы: индекс Херфиндала – Хиршмана, коэффициенты концентрации, число продавцов, степень дифференциации продукции. На их основе рынок размещается на условной шкале от совершенной конкуренции к монополии. В альтернативной модели сохраняются показатели концентрации, но дополняются качественными характеристиками: уровнем кооперации, платформенной зависимостью, сетевыми эффектами, типами конкуренции и характером межфирменных связей. Это позволяет выявлять не четыре фиксированных состояния, а множество промежуточных и гибридных форм рыночной организации.

Особенно важны различия в трактовке поведения фирм и современных факторов рыночной власти. Если в традиционной модели межфирменные связи обычно не рассматриваются как самостоятельный фактор, а конкуренция чаще понимается как соперничество, то в альтернативном подходе именно взаимодействия компаний становятся центральным элементом анализа. Таблица 1 показывает, что цифровые платформы, данные как ресурс,

Таблица 1. Сравнение линейной и многомерной моделей рыночных структур

Table 1. Comparison of linear and multivariate models of market structures

Критерий сравнения <i>Comparison criterion</i>	Традиционная типология рыночных структур <i>Traditional typology of market structures</i>	Альтернативная многомерная типология <i>Alternative multidimensional typology</i>
Теоретическая база	Классическая микроэкономика, индустриальная организация XX в.	Современная теория рынков, платформенная экономика, теория экосистем
Основной объект анализа	Количество фирм, концентрация рынка, барьеры входа, дифференциация продукции	Структура рынка, поведение фирм, глубина взаимодействия и интеграции
Ключевые показатели	НИИ, коэффициент рыночной концентрации, число продавцов, степень дифференциации продукции	НИИ, формы конкуренции, уровень кооперации, платформенная зависимость, сетевые эффекты
Логика классификации	Линейная шкала: от совершенной конкуренции к монополии	Многомерная модель с множеством промежуточных и гибридных состояний
Основные типы рынков	Совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия	Платформенные рынки, соконкурентные структуры, альянсовые олигополии, доминантные экосистемы, гибридные формы
Роль поведения фирм	Второстепенная, чаще предполагается соперничество	Центральная: соперничество, сотрудничество, соконкуренция, координация
Межфирменные связи	Обычно не рассматриваются как системообразующий фактор	Один из ключевых элементов анализа
Цифровые платформы	Практически не учитываются	Рассматриваются как самостоятельный тип рыночной организации
Данные как ресурс	Не выделяют	Рассматриваются как источник рыночной власти
Сетевые эффекты	Ограниченно учитываются	Один из базовых факторов современной конкуренции
Глобальные цепочки стоимости	Вне рамок классической модели	Учитываются как фактор трансформации структуры рынка
Практическая применимость сегодня	Частично достаточна для традиционных отраслей	Более применима для цифровой и постглобализационной экономики
Образ рынка	Статическая структура	Динамическая система взаимодействий
Общий вывод	Хорошо объясняет рынки индустриальной эпохи	Лучше объясняет сложность рынков XXI в.

сетевые эффекты и глобальные цепочки стоимости практически не находят полноценного отражения в классической типологии, тогда как в новой модели они рассматриваются как ключевые источники конкурентных преимуществ и структурных изменений рынка. Это особенно повышает практическую зна-

чимось альтернативного подхода применительно к цифровой и постглобализационной экономике.

Таким образом, таблица 1 наглядно подтверждает, что традиционная типология лучше описывает рынки индустриальной эпохи со стабильными границами отраслей, тогда

как альтернативная многомерная модель в большей степени соответствует сложности рынков XXI в. Ее преимущество состоит в способности учитывать динамику, гибридность и многообразие современных форм конкуренции и кооперации.

Заключение

Сравнение предложенного подхода с классическими теориями рыночных структур позволяет показать границы применимости традиционных моделей отраслевого анализа. Концепции Дж. Робинсон и Э. Чемберлина сыграли фундаментальную роль в развитии микроэкономики, поскольку заложили основы анализа несовершенной конкуренции, монополистической конкуренции и рыночной власти фирм. Эти модели формировались в условиях индустриальной экономики XX в., где ключевое значение имели масштабы производства, количество продавцов, степень дифференциации продукции и барьеры входа. Для рынков массового производства и относительно стабильной отраслевой структуры такой инструментарий был во многом достаточным.

Однако современная экономика существенно изменила характер рыночного взаимодействия. На первый план вышли цифровые платформы, объединяющие миллионы пользователей и производителей в рамках единой инфраструктуры. Возросло значение сетевых эффектов, при которых ценность товара или услуги зависит от числа участников системы. Широкое распространение получили бизнес-экосистемы, в которых конкуренты одновременно сотрудничают и совместно создают стоимость. Данные превратились в самостоятельный стратегический ресурс, а алгоритмическое ценообразование позволяет компаниям мгновенно реагировать на изменение спроса и действия соперников. Кроме того, производство всё чаще распределено между странами в рамках глобальных цепочек создания стоимости, что размывает границы традиционных отраслей.

В этих условиях классическая типология, основанная преимущественно на числе фирм и концентрации рынка, уже не способна в полной мере объяснить реальные процессы. Она слабо учитывает платформенное доминирование без формальной монополии, кооперацию конкурентов внутри экосистем, влияние цифровой инфраструктуры и новую природу рыночной власти, основанной на контроле данных и стандартов. Именно поэтому необходим альтернативный подход к типологии рыночных структур, который дополняет традиционный анализ поведенческими и институциональными параметрами. Научная новизна статьи как раз состоит в попытке адаптировать теорию рыночных структур к условиям экономики XXI в.

Проведенное исследование показало, что традиционная классификация рыночных структур, основанная главным образом на количестве фирм, уровне концентрации и барьерах входа, уже недостаточна для объяснения процессов современной экономики. Развитие цифровых технологий, платформенных моделей бизнеса, международных цепочек создания стоимости и новых форм межфирменного взаимодействия привело к тому, что рынки стали значительно более сложными, гибридными и динамичными. В этих условиях линейное представление о движении рынка от конкуренции к монополии утрачивает универсальный характер.

В статье обосновано, что современные рыночные структуры необходимо анализировать одновременно по нескольким параметрам: уровню концентрации, характеру поведения фирм и степени их организационной интеграции. Такой подход позволяет учитывать не только классическое соперничество, но и кооперацию, соконкуренцию, платформенную координацию, стратегические альянсы и иные формы совместного создания стоимости. Следовательно, конкуренция в XXI в. выступает как более сложный и многослойный процесс, чем это предполагалось в традиционной теории отраслевых рынков.

Основным научным результатом исследования является разработка альтернативной типологии рыночных структур, основанной на многомерной модели анализа. В отличие от классической одномерной схемы, предложенный подход позволяет выявлять широкий спектр промежуточных и смешанных состояний рынка, которые ранее не получали должного отражения в экономической литературе. Это делает возможным более точное описание современных платформенных рынков, инновационных экосистем, кооперативных сетей и олигополий нового типа.

Особое теоретическое значение имеет использование идеи К. Н. Леонтьева о «цветущей сложности» как методологической метафоры развития современной экономики. Если эпоха глобализации во многом сопровождалась унификацией институтов, стандартизацией бизнес-моделей и стремлением к универсальным формам организации рынков, то современный этап характеризуется обратной тенденцией – ростом разнообразия, множественностью моделей взаимодействия и усложнением рыноч-

ной структуры. Многообразие типов рынков, сосуществование конкуренции и сотрудничества, усиление платформенных экосистем и региональных моделей развития можно рассматривать как проявление новой экономической «цветущей сложности».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного подхода для более точной оценки конкурентной среды, совершенствования антимонопольного регулирования и выбора стратегий компаний в быстро меняющейся рыночной среде. Особенно актуально это для анализа цифровых платформ, высокотехнологичных отраслей, международных альянсов и гибридных форм бизнеса.

Таким образом, современная экономика развивается не по пути упрощения, а по пути усложнения и структурного многообразия. Предложенная типология рыночных структур отражает этот переход и позволяет приблизить экономическую теорию к реальным условиям функционирования рынков в постглобализационную эпоху.

Список литературы

1. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / пер. с англ. А. Аккерманн. М. : ООО Кейс: ООО Омега-Л, 2012. 345 с. EDN: QVIJKZ.
2. *Варавва М. Ю.* Конкурентное взаимодействие субъектов: трансформация содержания в экономике с информационными потоками // Теоретическая экономика. 2021. № 4 (76). С. 76–90. EDN: WLHBWG.
3. *Диксит А., Стиглиц Дж.* Рыночная структура и стимулы к инновациям: пер. с англ. / под ред. В. М. Гальперина. М. : Экономика, 2020. 328 с.
4. *Дудин М. Н., Малашкина О. Ф.* Цифровые технологии в системе межфирменного взаимодействия промышленных предприятий как необходимое требование в условиях мировых санкций // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 96–104. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.10.
5. *Е К., Ни Г.* Трансправительственное сетевое управление и соконкуренция в сфере управления космическим пространством в Азиатском регионе // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2024. Т. 19. № 1. С. 7–29. DOI: 10.17323/1996-7845-2024-01-01.
6. *Каленов О. Е.* Специфика управления формированием и развитием бизнес-экосистем // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 1 (133). С. 160–170. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-1-160-170.
7. *Короткая М. В.* Альтернативы конкуренции и конкуренция альтернатив // Балтийский экономический журнал. 2019. № 3 (27). С. 54–61. EDN: TQHNNL.
8. *Леонтьев К. Н.* Византизм и славянство // Сочинения К. Н. Леонтьева. М. : Унив. тип., 1876. 132 с.

9. Леонтьев К. Н. Чем и как либерализм наш вреден. – В кн.: Леонтьев К. Н. Полное собрание сочинений: в 12 т. СПб. : Владимир Даль, 2006. Т. 7. Кн. 2. С. 118–143.
10. Миллер Я. В. Воздействие цифровизации на глобальные цепочки создания стоимости // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 12. С. 50–59. DOI: 10.24412/2072-8042-2021-12-50-59.
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М. : Альпина Пабlishер, 2007. 453 с. EDN: SUQWIP.
12. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. / вступ. ст. и общ. ред. И. М. Осадчей. М. : Прогресс, 1986. 471 с.
13. Самсонов Н. Ю. Феномен гиперконкуренции в высокотехнологичных отраслях мировой экономики // ЭКО. 2013. № 12 (474). С. 156–161. EDN: RXXSWL.
14. Тапскотт Д., Уильямс Э. Д. Викиномика: Как массовое сотрудничество изменяет все / пер. с англ. П. Миронова. СПб. : BestBusinessBooks, 2009. 392 с. EDN: QVAGLP.
15. Фомина И. В. Сотрудничество как основополагающий принцип управления организациями в современных условиях // Век качества. 2011. № 3. С. 24–26. EDN: NTVUSD.
16. Хмелькова Н. В. От конкуренции к со-конкуренции: новая логика конкурентного сотрудничества // Журнал экономической теории. 2010. № 1. С. 18. EDN: LLUDRH.
17. Цветкова Г. Е. Конкуренция и соконкуренция в межгрупповом взаимодействии // Высшее образование сегодня. 2018. № 7. С. 60–62. DOI: 10.25586/RNU.HET.18.07.P.60.
18. Чемберлин Э. Х. Теория монополистической конкуренции. Реориентация теории стоимости: пер. с англ. / под ред. Ю. Я. Ольсевича. М. : Экономика, 1996. 351 с.
19. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М. : Прогресс, 1982. 401 с.
20. Bein, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press. <http://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
21. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
22. Clegg, S. R., Schweitzer, J., Whittle, A., & Pitelis, C. (2019). Strategy and Collaboration: Strategic Partners, Alliances and Networks (ch. 6). In: *Strategy: Theory and Practice*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781036231224.n6>
23. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. FreePress Publ.
24. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy, Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
25. Fudenberg, D., & Tirole, J. (1986). *Dynamic Models Oligopoly*. Harwood Academic Publ. <https://doi.org/10.4324/9781315014623>
26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2025). Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22–28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
27. Lerner, J., & Tirole, J. (2005). The Economics of Technology Sharing: Open Source and Beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99–120. <https://doi.org/10.2139/ssrn.620904>
28. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.

Сведения об авторе

Епифанова Наталья Сергеевна, ORCID 0000-0002-2014-3258, SPIN 1675-1746, докт. экон. наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и управления, Новосибирский государственный университет экономики управления, Новосибирск, Россия, nucifraga@mail.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 26.04.2026, рассмотрена 14.05.2026, принята 05.06.2026

References

1. Brandenburger, A., & Neilbaff, B. (2012). *Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnichestvo v biznese* [Co-opetition. Competitive Cooperation in Business]. Transl. from English by A. Ackermann. *OOO Case, OOO Omega-L* Publ. <https://elibrary.ru/qvijkz>
2. Varavva, M. Yu. (2021). Competitive Interaction of Subjects: Content Transformation in an Economy with Information Flows. *Theoretical Economics*, 4, 76–90. <https://elibrary.ru/wlhwbg>
3. Diksit, A., & Stiglitz, J. (2020). *Rynoch'naya struktura i stimuly k innovatsiyam* [Market Structure and Incentives for Innovation]. Transl. from English by V. M. Galperin. *Ekonomika* Publ.
4. Dudin, M. N., & Malashkina, O. F. (2022). Digital Technologies in the System of Intercompany Interaction of Industrial Enterprises as a Necessary Requirement in the Context of Global Sanctions. *Vestnik MIRBIS*, 3(31), 96–104. <http://doi.org/10.25634/MIRBIS.2022.3.10>
5. Yeh, K.-H., & Ni, G. (2024). Transgovernmental Network Governance and the Co-Competition of Asian Space Governance. *International Organisations Research Journal*, 19(1), 7–29. <http://doi.org/10.17323/1996-7845-2024-01-01>
6. Kalenov, O. E. (2024). Specific Management of Business-Ecosystem Shaping and Developing. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 21(1), 160–170. <http://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-1-160-170>
7. Korotkaya, M. V. (2019). Alternatives to Competition and Competition Alternatives. *Baltiyskiy ekonomicheskii zhurnal*, 3(27), 54–61. <https://elibrary.ru/tqhnll>
8. Leontiev, K. N. (1876). *Vizantizm i slavyanstvo* [Byzantium and Slavism]. In: *Sochineniya K. N. Leontieva* [Essays of K. N. Leontiev]. *Univ. tip.* Publ.
9. Leontiev, K. N. (2006). *Chem i kak liberalizm nash vreden* [How and Why Our Liberalism Is Harmful] (pp. 118–143). In: Leont'ev K. N. *Polnoe sobranie sochinenii: v 12 t. T. 7. Kn. 2* [Complete Works: in 12 vol. Vol. 7. Book 2]. *Vladimir Dal'* Publ.
10. Miller, Ya. V. (2021). Effects of Digitalization on Global Value Chains. *Russian Foreign Economic Journal*, 12, 50–59. <http://doi.org/10.24412/2072-8042-2021-12-50-59>
11. Porter, M. (2007). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors]. Transl. from English. *Al'pina Publisher* Publ. <https://elibrary.ru/suqwip>
12. Robinson, J. (1986). *Ekonomicheskaya teoriya nesovershennoi konkurentsii* [Economic Theory of Imperfect Competition]. Transl. from English. Entry art. and general ed. by I. M. Osadchaya. *Progress* Publ.
13. Samsonov, N. Yu. (2013). Phenomenon of hypercompetition in hi-tech sectors of world economy. *ECO*, 12(474), 156–161. <https://elibrary.ru/rxxswl>
14. Tapskott, D., & Uil'yams, E. D. (2009). *Vikinomika: kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse* [Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything]. Transl. from English P. Mironov. *BestBusinessBooks* Publ. <https://elibrary.ru/qvaglp>
15. Fomina, I. V. (2011). *Sotrudnichestvo kak osnovopolagayushchii printsip upravleniya organizatsiyami v sovremennykh usloviyakh* [Cooperation as a Fundamental Principle of Managing Organizations in Modern Conditions]. *Age of Quality*, 3, 24–26. <https://elibrary.ru/ntvusd>
16. Khmelkova, N. V. (2010). From a Competition to Co-competition: The New Logic of Competitive Cooperation. *Russian Journal of Economic Theory*, 1, 18. <https://elibrary.ru/lludrh>
17. Tsvetkova, G. E. (2018). *Konkurentsya i sokonkurentsya v mezhrupnovom vzaimodeistvii* [Competition and Co-Competition in Intergroup Interactions]. *Higher Education Today*, 7, 60–62. <http://doi.org/10.25586/RNU.HET.18.07.P.60>

18. Chamberlin, E. Kh. (1996). *Teoriya monopolisticheskoi konkurentsii. Reorientaciya teorii stoimosti* [Theory of Monopolistic Competition]. Transl. from English. Ed. by Yu. Ya. Olsevich. *Ekonomika* Publ.
19. Shumpeter, I. A. (1982). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [Theory of Economic Development]. *Progress* Publ.
20. Bein, J. S. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press. <http://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
21. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
22. Clegg, S. R., Schweitzer, J., Whittle, A., & Pitelis, C. (2019). Strategy and Collaboration: Strategic Partners, Alliances and Networks (ch. 6). In: *Strategy: Theory and Practice*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781036231224.n6>
23. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. FreePress Publ.
24. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy, Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
25. Fudenberg, D., & Tirole, J. (1986). *Dynamic Models Oligopoly*. Harwood Academic Publ. <https://doi.org/10.4324/9781315014623>
26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2025). Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22–28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
27. Lerner, J., & Tirole, J. (2005). The Economics of Technology Sharing: Open Source and Beyond. *Journal of Economic Perspectives*, 19(2), 99–120. <https://doi.org/10.2139/ssrn.620904>
28. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Press.

About the author

Natalya S. Epifanova, ORCID 0000-0002-2014-3258, SPIN 1675-1746, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor at Regional Economics and Management Department, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, nucifraga@mail.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 26.04.2026, reviewed 14.05.2026, accepted 05.06.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-44-62
EDN: ZDOXGV

ГРНТИ 06.61.33
БАК 5.2.3
УДК 339.137

Конкурентный анализ и конкурентоспособность местных производителей парфюмерно-косметических средств на локальном рынке

Н. Н. Калькова^{1*}, С. Е. Бабак¹

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

*nkalkova@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию конкурентоспособности локальных производителей парфюмерно-косметической продукции Республики Крым в условиях импортозамещения и формирования первого в России отраслевого кластера полного цикла. Актуальность и новизна работы обусловлены применением комбинированной методики, интегрирующей количественный онлайн-опрос, расчет рыночных индексов концентрации (CR_2 , CR_3 , HHI , HT), оценку входных барьеров и потребительской приверженности, факторный и агломеративный кластерный анализы, что позволило диагностировать структурные проблемы и сегментировать рыночных игроков на основе объективных предпочтений. В статье обосновывается, что, несмотря на активизацию средних предприятий и снижение индексов концентрации, рынок остается высококонцентрированной олигополией с дуопольным ядром, контролирующим 66,5% рынка. Определены наиболее значимые для потребителя факторы выбора (качество, состав, срок годности), при этом отмечается кризис доверия к локальным брендам: 49,4% респондентов не признают их привлекательности по сравнению с другими российскими марками, 66,3% указывают на их низкую известность. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная методика и полученные результаты могут быть использованы региональными производителями при разработке диверсифицированных маркетинговых стратегий, а также органами власти при формировании адресных программ поддержки, направленных на преодоление выявленных барьеров и усиление конкурентных преимуществ крымского косметического кластера.

Ключевые слова: локальный рынок, местные бренды, барьеры, парфюмерно-косметическая продукция, конкурентоспособность, факторы выбора, кластер

Для цитирования: Калькова Н. Н., Бабак С. Е. Конкурентный анализ и конкурентоспособность местных производителей парфюмерно-косметических средств на локальном рынке // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 2. С. 44–62. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-44-62.

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).

© Калькова Н. Н.,
Бабак С. Е., 2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-44-62

Competitive Analysis and Competitiveness of Local Manufacturers of Perfumes and Cosmetics in the Local Market

N. Kalkova^{1*}, S. Babak¹

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

*nkalkova@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to a comprehensive study of the competitiveness of local manufacturers of perfumery and cosmetics in the Republic of Crimea in the context of import substitution and the formation of Russia's first full-cycle industry cluster. The relevance and novelty of the work is due to the use of a combined methodology that integrates a quantitative online survey, calculation of market concentration indices (CR_2 , CR_3 , HHI , HT), assessment of market entry barriers and consumer commitment, factorial and agglomerative cluster analyses, which made it possible to diagnose structural problems and segment market players based on objective preferences. The article substantiates that, despite the activation of medium-sized enterprises and a decrease in concentration indices, the market remains a highly concentrated oligopoly with a duopoly core controlling 66.5% of the market. The most significant consumer choice factors have been identified: quality, composition, shelf life, while there is a systemic crisis of trust in local brands: 49.4% of respondents do not recognize their attractiveness compared to other Russian brands, 66.3% indicate their low popularity. Based on the results of the factor analysis, two key areas of consumer perception were identified: image-emotional (attractiveness, fame, emotional preference) and institutional-geographical (stereotype of "souvenir", underestimation by local residents). Cluster analysis made it possible to identify three strategic groups of producers: mass market, middle market and a separate brand "Crimean Rose". The practical significance of the work lies in the fact that the proposed methodology and the results obtained can be used by regional manufacturers to develop diversified marketing strategies, as well as by government authorities in the process of forming targeted support programs aimed at overcoming identified barriers to development and strengthening the competitive advantages of the Crimean cosmetics cluster.

Keywords: local market, local brands, barriers, perfumery and cosmetics, competitiveness, selection factors, cluster

For citation: Kalkova, N., & Babak, S. (2026). Competitive Analysis and Competitiveness of Local Manufacturers of Perfumes and Cosmetics in the Local Market. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 44–62. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-44-62>

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).

© Kalkova N.,
Babak S., 2026.

Введение

Устойчивый рост спроса на косметику в XXI веке стал индикатором повышения уровня жизни в России, учитывая, что многие из этих товаров ранее не считались предметами первой необходимости [1, с. 181]. Современный рынок косметической продукции характеризуется высокой динамикой и интенсивной конкуренцией, обусловленными глобализационными и геополитическими процессами, а также растущими запросами потребителей к качеству, натуральности и экологической безопасности. В условиях ухода зарубежных брендов перед отечественными компаниями открывается возможность увеличить рыночную долю с 27 до более чем 50% при одновременной необходимости импортозамещения ключевых ингредиентов [2, с. 439]. Особую актуальность приобретают вопросы развития региональных производств, способных предложить уникальные продукты на основе локального сырья, формируя точки роста для экономики территории. Республика Крым обладает значительным потенциалом для развития такой отрасли благодаря традициям эфиромасличного растениеводства, наличию земель, пригодных для возделывания лаванды, розы, шалфея и других культур, а также благоприятным агроклиматическим условиям.

Активное восстановление эфиромасличной отрасли в Крыму при поддержке государства создает предпосылки для формирования собственной сырьевой базы для производства конкурентоспособной косметической продукции. Однако наличие ресурсного потенциала само по себе не гарантирует рыночного успеха. Ключевыми факторами становятся эффективность управления ассортиментом, понимание потребительских предпочтений, разработка и реализация маркетинговых и конкурентных стратегий, основанных на достоверных данных о влиянии факторов внешней среды, вследствие

чего «принятие стратегических решений по управлению брендом невозможно без постоянного изучения рынка» [3, с. 503]. Для производителей Крыма, чья стратегия базируется на аутентичных ресурсах (лечебные грязи, эфирные масла, виноградные косточки и др.), выявление тенденций местного рынка, обуславливающих уязвимость брендов, позволит трансформировать природное наследие в конкурентоспособные рыночные предложения, отвечающие запросам локальных потребителей и требованиям международных рынков. Целью исследования является установление ключевых барьеров и драйверов конкурентоспособности локальных брендов косметической продукции Крыма на основе анализа рыночной среды и потребительского восприятия.

Исторические предпосылки развития рынка косметической продукции

Перспективы развития косметической промышленности в Республике Крым тесно связаны с использованием локального сырья, в частности эфирных масел и лекарственных растений. Производство эфиромасличных культур имеет исторические корни в регионе: первые промышленные плантации были заложены в 1929 г. В советский период объем производства эфирных масел достигал 1500 т в год при дефиците предложения. Ключевыми регионами выращивания эфиромасличных культур были южные республики, включая Крым, где под эти цели использовалось более 250 тыс. га земель [4, с. 401]. Благоприятные агроклиматические условия и государственная поддержка стимулируют рост производства эфиромасличных культур в Республике Крым в современный период. Одной из наиболее ценных культур является эфиромасличная роза [5, с. 48]. В Крыму первые посадки розы для производства масел были произведены в 1870–1890-е гг. [6]. В период расцвета эфиромасличной отрасли (1970–1980-е гг.) площади

промышленных насаждений розы составляли 1500 га, производилось 1,5 т масла (30% обще-союзного объема); сегодня, по официальным данным, площади сократились до менее чем 50 га [5, с. 49]. Посадки эфиромасличной розы локализованы в Бахчисарайском и Белогорском районах и в г. Алуште; лидером является Бахчисарайский район с площадью свыше 30 га. Благодаря аромату и свойствам розовое эфирное масло является ключевым компонентом продукции, в том числе премиум сегмента [7, с. 19].

Несмотря на то что парфюмерно-косметическая отрасль занимает незначительную долю в структуре ВВП России (около 0,1%) и химического производства (3,5%), она является ключевым потребителем отечественной эфиромасличной продукции. В данном сегменте занято примерно 15 тыс. специалистов; до 90% сырья, включая незаменимые эфирные масла, импортируется, что создает вызовы устойчивому развитию [6, с. 39]. Регион располагает потенциалом 44–70 тыс. га пригодных для возделывания эфиромасличных культур и расширения производства натурального сырья для косметической промышленности, при этом планировалось увеличение площади под эфиромасличной розой до 500–600 га и под лавандой узколистной до 4000 га к 2025 г.¹, однако эти показатели в 2026 г., к сожалению, не были достигнуты. Так, по состоянию на I квартал 2026 г., фактическая площадь под эфиромасличными культурами в Крыму составила: лаванда – около 250–270 га, роза – всего 15–20 га², что свидетельствует о сохраняющемся потенциале роста при условии государственной поддержки, внедрения современных технологий возделывания

и переработки, а также активного продвижения крымской продукции, что в перспективе позволит снизить импортозависимость, обеспечить производство косметической продукции из экологически чистого сырья и активно продвигать крымские бренды.

Расширение площадей под эфиромасличные культуры и производство косметической продукции при наличии локальной сырьевой базы, выступая мультипликатором экономического роста, значимо для социально-экономического развития региона. Ввод в сельскохозяйственный оборот 100 га новых многолетних насаждений обеспечивает создание 16 дополнительных рабочих мест³. Развитие эфиромасличной отрасли способствует увеличению популяции пчел, росту туристической привлекательности, открывает перспективы импортозамещения и экспортной экспансии, оказывает положительное влияние на занятость, экологическую обстановку и внешне-торговый баланс, способствуя диверсификации экономики и созданию новых рабочих мест в смежных сферах [8].

Рост глобального спроса на натуральные ингредиенты в парфюмерно-косметической и пищевой отраслях, отмечаемый российскими [9, с. 214] и зарубежными [3, 10] учеными, а также перспективы внедрения эфирных масел в фармацевтику и ветеринарию создают предпосылки для устойчивого развития крымского эфиромасличного комплекса. Этому способствует высокая устойчивость к природно-климатическим условиям такой культуры, как лаванда, способной произрастать в условиях дефицита влаги и на малоплодородных землях и выполнять почвозащитную функцию в условиях водной эрозии и дефицита водных ресурсов [11]. Таким образом, сочетание глобальных трендов на натураль-

¹ Андрей Рюмшин: В Крыму началась уборочная кампания эфиромасличной розы в 2023 г. // Министерство сельского хозяйства Республики Крым. URL: <https://msh.rk.gov.ru/articles/3c282384-a1f6-4661-adc5-02306aa88893> (дата обращения: 10.01.2026).

² Отличные перспективы // Крымская правда. URL: <https://c-pravda.ru/news/2026-03-03/otlichnye-perspektivy> (дата обращения: 27.05.2026).

³ Площадь эфиромасличных культур в Крыму в 2020 году выросла на 21,2% // Центр Агроаналитики. URL: <https://specagro.ru/news/202102/ploshchad-efiromaslichnykh-kultur-v-2020-godu-v-krymu-uvlichilas-blagodarya-regionalnoy> (дата обращения: 18.01.2026).

ность с аграрными преимуществами региона является триггером развития эфиромасличного комплекса и косметической индустрии, обеспечивая мультипликативный эффект для экономики, повышение инвестиционной привлекательности, рост налоговых поступлений и улучшение качества жизни населения.

Методология исследования

Методологическую основу исследования составил комплекс общенаучных и специальных методов. Анализ ассортиментной политики производителей проводился с использованием коэффициентов полноты и широты ассортимента. Коэффициент полноты ассортимента (K_n) отражает способность производителя удовлетворять однородные потребности за счет различных товарных единиц внутри одной группы [12] и рассчитывается по формуле

$$K_n = \Pi_d / \Pi_6, \quad (1)$$

где Π_d – показатель действительной полноты ассортимента;

Π_6 – показатель базовой полноты ассортимента.

Коэффициент широты ($K_{ш}$) ассортимента определяет, достаточное ли количество видов (наименований) товаров предоставляет производитель [12], и рассчитывается по формуле

$$K_{ш} = \Sigma_d / \Sigma_6, \quad (2)$$

где Σ_d – показатель действительной широты ассортимента;

Σ_6 – показатель базовой широты ассортимента.

Для изучения потребительских предпочтений и восприятия брендов был проведен опрос с использованием онлайн-платформы Google Forms. Случайная выборка составила 100 респондентов различных половозрастных групп, что является достаточным для пилотного исследования и получения объективных результатов [13, с. 86]. В выборку вошли жи-

тели Крыма 18–35 лет, представляющие активную платежеспособную часть населения региона с высоким спросом на натуральную косметику. Выборка формировалась методом «снежного кома» через подписчиков и покупателей местных брендов с дальнейшим распространением по рекомендациям, что позволило включить как лояльных, так и незнакомых с продукцией респондентов. Основную долю составили женщины 18–35 лет (64%), из них 55% имеют доход для покупки косметики разных ценовых сегментов, что соответствует мировым данным о доминировании женщин в спросе [14]. Также было опрошено 25% мужчин (преимущественно 18–35 лет), которые могут покупать мужские линейки или косметику в подарок.

Обработка и анализ первичных данных осуществлялись с помощью пакета SPSS Statistics 23.0. Достоверность и надежность данных подтверждена коэффициентом альфа Кронбаха 0,95, что свидетельствует о высокой внутренней согласованности опросника [15, с. 63]. Всего было проанализировано 64 переменные; при попарном сравнении уровень надежности увеличивался до 0,98, что обеспечивает пригодность анкеты для дальнейшего использования на более широких выборках.

Для анализа рыночной структуры использовались следующие формулы.

Индекс концентрации (CR), показывающий, «какая доля рынка приходится на определенное количество самых крупных компаний» [16, с. 5], рассчитывался по формуле

$$CR_k = \sum_{i=1}^k \frac{Q_i}{Q_{\Sigma}}, \quad (3)$$

где Q_i – объем товарооборота i -го предприятия;

Q_{Σ} – общий объем товарооборота;

k – количество крупных фирм.

Ограниченность индекса концентрации в отражении реального влияния отдельных компаний обуславливает необходимость применения индекса Херфиндала – Хиршмана

(*HNI*), позволяющего провести более дифференцированный анализ степени монополизации отраслевой структуры:

$$HNI = \sum_{i=1}^n \delta_i^2, \quad (4)$$

где δ_i^2 – доля компании;

n – количество фирм на рынке.

Чем меньше значение *HNI*, тем сильнее конкуренция и слабее рыночная власть фирм, и наоборот: чем выше значение, тем больше монополизация. Интерпретация показателя позволяет классифицировать тип рынка:

- 1-й тип – высококонцентрированный – 1800–10 000;
- 2-й тип – среднеконцентрированный – 1000–1800;
- 3-й тип – слабоконцентрированный – до 1000 [16, с. 6].

Индекс Холла – Тайдмана (*HT*), учитывающий ранжирование фирм по степени значимости, позволяет измерить уровень концентрации и иерархическую структуру рыночной власти:

$$HT = \frac{1}{2 \left(\sum_{i=1}^n R_i \delta_i \right) - 1}, \quad (5)$$

где R_i – ранг компании;

δ_i – доля компании.

Для оценки приверженности потребителей к региональным косметическим брендам применялась 7-балльная шкала Лайкерта: 1–3 балла – «Не согласен», 4 – «Нейтрально», 5–7 – «Согласен». Оценивалась именно приверженность, а не лояльность, поскольку анализируется отношение респондентов к продукции крымских производителей обособленно от торговых марок; термин «лояльность» применим к отношениям типа «субъект – субъект», тогда как «приверженность» – к отношениям «субъект – объект» [17, с. 367]. Для определения силы и направления связей между факторами, влияющими на вероятность покупки, использовался корреляционный анализ (таблицы сопряженности Пирсона).

Для объективного ранжирования предприятий-конкурентов на основе целостного восприятия их торговых марок конечными покупателями был рассчитан интегральный индекс конкурентоспособности (I_k) с учетом значимости каждого фактора для потребителя [13, с. 88–89]. Коэффициент весомости i -го показателя (a_i) определялся по формуле

$$a_i = \frac{M_{ik}}{\sum_{i=1}^n M_{ik}}, \quad (6)$$

где M_{ik} – сумма потребительских оценок удовлетворенности фактором;

n – количество оцениваемых факторов.

Интегральный индекс конкурентоспособности (I_k) рассчитывался по формуле

$$I_k = \sum_{i=1}^n a_i k_{ij}, \quad (7)$$

где a_i – коэффициент весомости i -го показателя;

k_{ij} – значение оценки i -го единичного показателя j -й торговой марки;

n – количество оцениваемых факторов.

Результаты исследования

В рамках данного исследования уточнены территориальные границы локального рынка и критерии включения в него брендов. Локальный рынок косметической продукции Республики Крым представляет собой совокупность экономических отношений по поводу производства, распределения и потребления парфюмерно-косметических товаров в административных границах региона, включая продукцию местных производителей и товаров, ввозимые с материковой части России и из-за рубежа, но реализуемые через розничную сеть на полуострове, и определяется пространственными границами (территория Республики Крым и города федерального значения Севастополя) и экономическими границами – видами экономической деятельности.

Ценообразование на локальном рынке Крыма во многом определяется транспортно-логистической обособленностью: высокая стоимость доставки сырья и упаковки через Керченский пролив формирует повышенный «логистический коэффициент» по сравнению с материковой частью России. Дополнительное давление на издержки оказывают изменчивые климатические условия (засухи, дефицит пресной воды, высокая инсоляция), требующие инвестиций в системы капельного орошения и специализированные агротехнические мероприятия, что увеличивает себестоимость сырья. Высокая волатильность спроса, обусловленная курортной специализацией региона (резкий рост летом и спад в межсезонье), заставляет производителей и ретейлеров закладывать в цену расходы на хранение запасов, сезонные колебания оборачиваемости и поддержание узнаваемости бренда в периоды низкой деловой активности.

Специфика локального рынка определяется также сырьевой базой, претерпевшей существенную трансформацию. Если в 2020 г. шалфей мускатный выращивали в ряде предгорных и степных районов, то к 2021 г. его плантации сохранились лишь в Бахчисарайском районе. Лаванда остается основной культурой, занимая более 90% площадей; помимо традиционных Белогорского и Бахчисарайского районов и г. Алушты, плантации появились в Черноморском районе. Роза эфиромасличная сконцентрирована в Бахчисарайском районе и г. Алуште; выращивание многолетних эфирносов в Сакском, Кировском районах, Судаке и г. Севастополе прекращено, площади прочих культур (полынь таврическая, иссоп) сокращены до минимума [7, с. 68–70]. При этом, согласно агроклиматическому районированию, оптимальными зонами для эфирносов являются предгорья и Южный берег Крыма, а перспективными признаны все зоны, кроме Присивашья, однако фактическое размещение насаждений сузилось до Бахчисарайского района и г. Алушты, усиливая зависимость про-

изводителей от локализации сырья [7, с. 64]. Сложившаяся география посадок и указанные факторы формируют материальный каркас локального рынка, в многоуровневой системе взаимодействия экономических агентов которого выделяются: верхний производственный уровень, средний дистрибьюторский уровень и нижний уровень каналов продаж. Верхний уровень, представленный производителями косметической продукции, исторически был связан с зонами выращивания эфиромасличных культур, однако в современных условиях, из-за сокращения посевных площадей и необходимости оптимизации издержек, большинство компаний локализованы в г. Симферополе, что позволяет минимизировать логистические расходы на доставку сырья, упаковки и готовой продукции. При этом местная сырьевая база формирует конкурентное преимущество продукции с «крымской идентичностью» на основе лаванды, розы и шалфея.

Средний уровень дистрибуции и логистики, обеспечивающий трансформацию сырья в готовый продукт и его распределение по рознице, функционирует в условиях транспортно-логистической обособленности Крыма и требует создания складских мощностей и адаптации к сезонным колебаниям товаропотоков. Системной проблемой рынка является низкая обеспеченность отрасли косметическими ингредиентами и упаковкой, актуальная для всей России⁴. Локальные производители используют местное сырье, однако недостающие компоненты приобретаются через сотрудничество с материковыми компаниями и международную торговлю со странами СНГ и Азии. Нижний уровень каналов продаж географически дифференцирован: производственные мощности сконцентрированы в центральной части полуострова, тогда как

⁴ Стратегия развития парфюмерно-косметической промышленности Российской Федерации на период до 2030 года: проект документа стратегического планирования // Государственная автоматизированная информационная система «Управление». URL: <https://gasu.gov.ru/stratpassport> (дата обращения: 11.12.2025).

фирменные магазины и специализированные точки розничной торговли преимущественно находятся на южном побережье, ориентируясь на сезонный туристический спрос. Основные каналы дистрибуции – фирменные магазины, сетевой ретейл, специализированные магазины, курортные палатки, санатории и SPA-отели, интернет-магазины и маркетплейсы.

В 2025 г. на территории Республики Крым функционировало более 30 предприятий, специализирующихся на производстве косметической продукции. Ассортимент насчитывает свыше 1500 наименований, включая средства на основе местных растительных масел и изделия с импортными компонентами. Ведущими компаниями региона являются АО «Комбинат "Крымская Роза"», ООО «Мануфактура Дом Природы», ООО «Сакские грязи», ООО «НПФ "Царство Ароматов"», ООО «Пантика», ООО «Таврида Косметик», отличающиеся значительным объемом производства, широкой дистрибуцией и разнообразием ассор-

тимента, ориентированного на использование натурального крымского сырья. Их продукция представлена как в специализированных магазинах Крыма, так и на территории России в интернет-магазинах и торговых сетях (табл. 1).

По данным таблицы 1, самым широким ассортиментом обладает ООО «Царство Ароматов», показатели которого превышают конкурентов более чем в 2 раза (за исключением ТМ «Мануфактура Дом Природы»). В терминах теории дифференциации продукта конкуренция торговых марок «Царство Ароматов» и «Мануфактура Дом Природы» строится на максимально широком ассортименте, позволяющем охватить множество потребительских сегментов, тогда как ТМ «Пантика» ориентируется на узкую нишевую специализацию, что снижает интенсивность прямой конкуренции с лидерами. Торговые марки «Крымская Роза» и «Сакские грязи» занимают промежуточное положение, используя уникальность сырьевой базы (эфиромасличные культуры и лечебные

Таблица 1. Товарный ассортимент производителей крымской косметики

Table 1. Product range of Crimean cosmetics manufacturers

Группа товаров <i>Product group</i>	Крымская Роза <i>The Crimean Rose</i>	Сакские грязи <i>Saka mud</i>	Царство Ароматов <i>The Kingdom of Aromas</i>	Мануфактура Дом Природы <i>House of Nature Manufactory</i>	Пантика <i>Pantika</i>	Таврида Косметикс <i>Tavrida Cosmetics</i>
	Количество видов товаров <i>Number of types of goods</i>					
Для лица	67	109	204	232	51	82
Для тела	29	111	203	241	9	116
Для волос	14	47	53	72	–	26
Декоративная косметика	–	–	–	10	–	–
Эфирные масла	14	–	142	32	–	12
Итого	124	267	602	587	60	236

Источник: составлено на основании сайтов компаний: Таврида Косметикс. URL: <https://tavridacosmetic.ru/> (дата обращения: 10.10.2025); Крымская Роза. URL: <https://krimroza.ru/> (дата обращения: 10.11.2025); Мануфактура Дом Природы. URL: <https://domprirody.store/> (дата обращения: 10.11.2025); Царство Ароматов. URL: <https://zarstvo.com/> (дата обращения: 10.11.2025); Пантика: лаборатория красоты и здоровья. URL: <https://pantika.biz/> (дата обращения: 10.11.2025); Сакские грязи. URL: <https://sakskie-gryazi.ru/brendyji/> (дата обращения: 10.11.2025).

грязи) и формируя дифференциацию по качеству и происхождению ингредиентов.

На основе данных таблицы 1 были рассчитаны коэффициенты полноты ассортимента (K_n) каждого производителя по формуле (1). В качестве базового значения приняты показатели ООО «НПФ "Царство Ароматов"» (фирма-эталон). Коэффициенты полноты и широты представлены в таблице 2.

Анализ показателей ассортимента выявил существенную дифференциацию в ассортиментной политике. Наибольшие полнота и широта характерны для «Мануфактуры Дом Природы», что свидетельствует о ее сильных позициях. «Царство Ароматов» и «Таврида Косметикс» обладают высокой широтой при умеренной полноте. Наименее развитый ассортимент у «Пантики», что отражает узкую специализацию и иную стратегию формирования товарного портфеля.

По результатам анализа товарооборота шести крупных предприятий (АО «Комбинат "Крымская Роза"», ООО «Мануфактура Дом Природы», ООО «Сакские грязи», ООО «НПФ "Царство Ароматов"», ООО «Пантика», ООО «Таврида Косметикс»)⁵ можно отметить,

⁵ По данным сайта Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности касательно следующих компаний: АО «Комбинат "Крымская Роза"». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/9000750> (дата обращения: 10.11.2025); ООО «МДП». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/10426583> (дата обращения: 10.11.2025); ООО «Таврида Косметикс». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/11611259> (дата обращения: 10.11.2025); ООО «Сакские грязи». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/10771361> (дата обращения: 10.11.2025); ООО «Пантика». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/8941876> (дата обращения: 10.11.2025); ООО «НПФ "Царство Ароматов"». URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/8783589> (дата обращения: 10.11.2025).

Таблица 2. Показатели ассортимента фирм-производителей косметической продукции в регионе
Table 2. Indicators of the range of cosmetics manufacturers in the region

Производитель <i>Manufacturer</i>	Кол-во групп товаров <i>Number of product groups</i>	Кол-во видов товаров <i>Number of types of goods</i>	Коэффициент полноты ассортимента <i>Assortment completeness coefficient</i> (K_n)	Коэффициент широты ассортимента <i>Assortment breadth ratio</i> (K_m)
Крымская Роза	4	124	0,8	0,21
Мануфактура Дом Природы	5	587	1	0,98
Царство Ароматов	4	602	0,8	1,00
Сакские грязи	3	267	0,6	0,44
Пантика	2	60	0,4	0,10
Таврида Косметикс	4	236	0,8	0,39
Максимальное количество групп	5			
Максимальное количество видов	602			

что на два крупнейших предприятия – АО «Крымская Роза» и ООО «Мануфактура Дом Природы» – приходится 66,5% рынка; остальные компании формируют конкурентное окружение с существенно меньшими долями. Такая конфигурация обуславливает высокие барьеры входа (транспортная обособленность, климатические риски, концентрация сырьевой базы), создает предпосылки вытеснения неконкурентоспособных фирм и ограничения для появления новых игроков.

Для количественной оценки уровня монополизации и рыночной власти применены индексы концентрации (CR), Херфиндаля – Хиршмана (HHI) и Холла Тайдмана (HT), рассчитанные по формулам (3–5) (табл. 3).

Показатели CR_2 и CR_3 снижаются: CR_2 – с 0,741 в 2021 г. до 0,665 в 2024 г., CR_3 – с 0,923 до 0,838 соответственно. Это связано с ростом долей средних игроков (ООО «Таврида Косметик», ООО «Сакские грязи», ООО «Пантика»), однако абсолютные значения остаются высокими: две ведущие компании сохраняют две трети рынка, а три – более 83%, что подтверждает олигопольную структуру и необходимость дополнительной диагностики посредством HHI .

Индекс HHI на протяжении всего исследуемого периода существенно превышает 1800, что позволяет классифицировать рынок как высококонцентрированный. В 2021–2022 гг. наблюдается пик концентрации, в 2023–2024 гг. – снижение до 2730 и 2649 соответственно, обусловленное ростом вы-

ручки «Таврида Косметик», «Сакских грязей» и «Пантики». Тем не менее значение 2649 в 2024 г. отражает лишь частичное ослабление сверхконцентрации: рынок остается высококонцентрированным с дуопольным ядром (АО «Крымская Роза» – 37,4%, ООО «Мануфактура Дом Природы» – 29,1%).

Индекс HT снижается с 0,340 в 2022 г. до 0,294 в 2024 г. (–0,046 п.), что свидетельствует об ослаблении монополизации и перераспределении рыночной власти в пользу игроков второго эшелона. Снижение HT обусловлено теми же факторами, что и динамика HHI : ростом выручки «Таврида Косметик», восстановлением позиций лидера и устойчивым ростом средних производителей. Однако значение 0,294 остается значительно выше теоретической нижней границы для шести фирм (0,1667), а в сочетании с высокими HHI и концентрацией 67% у двух лидеров подтверждает сохранение олигопольной структуры с дуопольным ядром. Рыночная власть реализуется преимущественно через контроль над стратегическими сырьевыми ресурсами и задание стандартов продукта и условий входа для нишевых игроков; ценовое лидерство смягчается логистическими и климатическими ограничениями и сезонностью спроса, однако общие издержки и координация продвижения регионального бренда стимулируют балансирование между кооперацией и соперничеством.

Для оценки приверженности респондентов к крымской косметике участникам онлайн-

Таблица 3. Динамика индекса концентрации (CR), Херфиндаля – Хиршмана (HHI), Холла – Тайдмана (HT) на локальном рынке косметической продукции Крыма в 2021–2024 гг.

Table 3. Dynamics of the concentration index (CR), Herfindahl – Hirschman index (HHI), Hall – Tideman index (HT) in the local market of cosmetic products of Crimea in the period 2021–2024

Показатель / Indicator	2021	2022	2023	2024
CR_2	0,741	0,748	0,652	0,665
CR_3	0,923	0,886	0,865	0,838
Индекс Херфиндаля – Хиршмана (HHI)	3099	3166	2730	2649
Индекс Холла – Тайдмана (HT)	0,337	0,340	0,300	0,294

опроса предлагалось оценить ряд утверждений по шкале Лайкерта от 1 до 7. Ранжирование критериев потребительской приверженности к крымской косметике позволило определить, что респонденты в наибольшей степени поддерживают необходимость выхода крымских брендов на федеральный и международный уровень (5,79), признают недооцененность местных марок жителями полуострова (4,57) и существование стереотипа «сувенирности» продукции (4,10). Эмоциональная привязанность к покупке именно крымской косметики (3,49) и восприятие ее конкурентных преимуществ (3,47) выражены умеренно; утверждение о большей известности крымской продукции (2,79) получило наиболее низкий ранг.

По результатам опроса определено, что приверженность потребителей к косметике крымских производителей остается низкой и противоречивой. Так, 49,4% респондентов не считают ее более привлекательной по сравнению с другими российскими брендами (согласны лишь 16,9%). Среди мужчин доля несогласных – 50,7%, среди женщин – 48,1%, что отражает общий скепсис. При этом отношение к тезису о «сувенирности» различается по полу: среди мужчин 40,3% не согласны, среди женщин – 35,1%, тогда как согласны 42,9% и 50,7% соответственно, что подчеркивает устойчивость стереотипа, особенно среди женской аудитории.

Респонденты признают недооцененность крымской косметики местными жителями: 42,9% согласны с этим утверждением (женщины – 48,1%, мужчины – 37,7%), что подтверждает гипотезу о наличии информационной асимметрии [18, с. 327]. Идею расширения географии продаж крымской косметики поддержали 79,3% опрошенных (мужчины – 81,9%, женщины – 76,7%). Узнаваемость крымских брендов оценивается низко: 66,3% не согласны с тем, что крымская косметика известнее других российских брендов, лишь 7,8% придерживаются противоположного мнения. Эмоциональная привязанность также невысока: 46,8% не согласны с тем, что им при-

ятнее покупать крымскую косметику, а не привозную, 12,1% согласны; это отражает инерцию предпочтений и доминирование привычки покупать российские или импортные бренды.

Сопоставление динамики товарооборота, ассортиментной политики и индексов концентрации с результатами оценки приверженности выявило ряд парадоксов. Объективные показатели демонстрируют значительный рост выручки АО «Крымская Роза» и ООО «Таврида Косметик» (+84%), расширение каналов сбыта и сохранение дуопольной структуры (67% рынка у двух лидеров, $HHI = 2649$), однако субъективные оценки фиксируют низкую приверженность и узнаваемость местных брендов. Это интерпретируется как классический случай информационной асимметрии [18]: производители обладают полной информацией о качестве и уникальных свойствах (запатентованные рецептуры, сырье), тогда как потребители, особенно местные, воспринимают продукцию через стереотип «сувенирности» [19].

Для перехода от теоретической констатации информационной асимметрии к ее эмпирической верификации и поиску конкретных каналов ее преодоления на следующем этапе исследования был проведен опрос потребителей, целью которого было выявление и анализ факторов, определяющих потребительский выбор.

Результаты анализа показали, что ключевыми факторами выбора для покупателей являются качество, состав и срок годности продукции, получившие наивысшие оценки (5 баллов) значительной части респондентов, что подчеркивает их приоритетное значение. Важное место занимает также ассортимент, отражающий стремление потребителей к разнообразным и персонализированным решениям. Ценовая политика и бренд оказываются менее значимыми по сравнению с перечисленными характеристиками: потребители готовы в определенной степени жертвовать экономией ради высокого качества и безопасности товара. Место продажи признано наименее важным, что может быть связано с ростом онлайн-торговли и изменением покупательских привычек. Для

более детального понимания факторов, определяющих вероятность приобретения продукции, был проведен корреляционный анализ, результаты которого представлены в таблице 4.

Корреляционный анализ, интерпретированный по шкале Чеддока [20, с. 73], показал, что цена не является доминирующим фактором при принятии решения о покупке ($r = 0,58$), хотя и демонстрирует тесную связь с качеством ($r = 0,70$). Наибольшее прямое влияние на вероятность приобретения оказывает широта ассортимента ($r = 0,68$), что согласуется с выводами исследования Е.С. Василевской и соавторов о значимости ассортиментной политики для удовлетворения спроса на косметические средства [21, с. 71]. Ассортимент тесно связан с торговой маркой ($r = 0,72$), составом ($r = 0,74$), местом продажи ($r = 0,75$) и сроком годности ($r = 0,72$), что подчеркивает его комплексную роль в структуре потребительского восприятия.

Качество продукции, занимающее вторую позицию по влиянию на вероятность по-

купки ($r = 0,65$), демонстрирует тесные связи с торговой маркой ($r = 0,77$), сроком годности ($r = 0,75$), составом ($r = 0,73$) и ценой ($r = 0,70$), что подтверждает трактовку качества как комплексной характеристики, аккумулирующей восприятие ценности продукта. Состав при умеренном прямом влиянии на вероятность покупки ($r = 0,63$) тесно связан с качеством ($r = 0,73$), торговой маркой ($r = 0,74$), сроком годности ($r = 0,74$) и ассортиментом ($r = 0,74$), что согласуется с результатами Е. А. Качагина и Ю.Н. Ковальноговой, согласно которым в сегменте косметики ингредиентный состав является системообразующим фактором, определяющим восприятие безопасности и эффективности продукта. Кроме того, эти авторы отмечают, что современный российский потребитель становится относительно менее чувствительным к стоимости товаров фармацевтической косметики, отдавая приоритет широкому ассортименту, качеству и культуре обслуживания [22, с. 271]. Полученные результаты позволяют заключить, что

Таблица 4. Корреляционный анализ факторов, влияющих на вероятность покупки крымской косметической продукции

Table 4. Correlation analysis of factors influencing the probability of buying Crimean cosmetics

Фактор Factor	Цена Price	Качество Quality	Торговая марка Trademark	Состав Composition	Упаковка Packaging	Место продажи Place of sale	Ассортимент Assortment	Срок годности Expiration date	Вероятность покупки Probability of purchase
Цена	1,00	0,70	0,61	0,56	0,38	0,55	0,58	0,66	0,58
Качество	0,70	1,00	0,77	0,73	0,56	0,64	0,69	0,75	0,65
Торговая марка	0,61	0,77	1,00	0,74	0,64	0,69	0,72	0,69	0,62
Состав	0,56	0,73	0,74	1,00	0,65	0,74	0,74	0,74	0,63
Упаковка	0,38	0,56	0,64	0,65	1,00	0,63	0,64	0,52	0,62
Место продажи	0,55	0,64	0,69	0,74	0,63	1,00	0,75	0,69	0,61
Ассортимент	0,58	0,69	0,72	0,74	0,64	0,75	1,00	0,72	0,68
Срок годности	0,66	0,75	0,69	0,74	0,52	0,69	0,72	1,00	0,59
Вероятность покупки	0,58	0,65	0,62	0,63	0,62	0,61	0,68	0,59	1,00

на рынке крымской косметики доминирует неценовая конкуренция, опирающаяся на сложную систему взаимосвязанных характеристик качества, состава и ассортимента широты [23], тогда как цена выступает элементом общего восприятия ценности.

Остальные факторы оказывают среднее по силе, но существенное влияние на качество, цену и ассортимент. Важно, что восприятие места продажи оказывается не изолированным, а комплексным индикатором: выявлена тесная прямая связь места продажи с составом ($r = 0,74$), ассортиментом ($r = 0,75$), торговой маркой ($r = 0,72$) и сроком годности ($r = 0,72$). Это статистически подтверждает, что потребитель оценивает место продажи через призму того, насколько в данном канале представлены товары с подходящим составом, достаточной широтой ассортимента и приемлемыми сроками годности.

Для понимания комплексной привлекательности брендов было рассчитано значение интегрального индекса конкурентоспособности, позволяющего перейти от частных оценок к целостной картине, объединяющей восприятие всех ключевых характеристик. Коэффициенты весомости рассчитывались по формуле (6) на основе важности факторов, интегральный показатель – по формуле (7) путем пересчета средних оценок удовлетворенности по каждому фактору с учетом его весомости и последующего суммирования (табл. 5).

Потребители особенно выделяют качество (0,51), срок годности (0,51) и ассортимент (0,46), что свидетельствует об эффективном позиционировании бренда как высококачественного и разнообразного, с надежными потребительскими характеристиками.

К средней группе с близкими значениями индекса ($3 < I_k < I_{k \max}$) относятся бренды «Сакские грязи» ($I_k \approx 3,0-3,2$) и «Мануфактура Дом Природы» ($I_k \approx 3,0-3,2$), обладающие практически идентичными конкурентными профилями. Их преимущества связаны с составом (около 0,45), сроком годности (0,45–0,46), ассортиментом (около 0,41) и качеством (0,47–

0,48), что объясняется природным происхождением сырья и терапевтическими свойствами ингредиентов, не полностью воспроизводимых в лабораторных условиях.

К группе аутсайдеров с $I_k < 3,00$ относятся «Царство Ароматов» ($I_k = 2,96$), «Пантика» ($I_k = 2,91$) и «Таврида Косметикс» ($I_k = 2,88$), для которых характерно системное отставание по большинству ключевых факторов, включая качество, ассортимент, срок годности и силу бренда. Это формирует образ менее конкурентоспособного продукта, не полностью оправдывающего ожидания потребителей.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволили выявить ряд противоречий между объективными параметрами рыночной структуры и субъективным восприятием крымской косметики потребителями, что требует их интерпретации в контексте теории информационной асимметрии и современных подходов к анализу централизованных рынков.

С одной стороны, расчет индексов концентрации ($CR_2 = 0,665$, $HHI = 2649$) показал высококонцентрированный рынок с устойчивым дуопольным ядром, где два крупнейших производителя – АО «Крымская Роза» (37,4%) и ООО «Мануфактура Дом Природы» (29,1%) – аккумулируют около 67% рынка, что с точки зрения теории организации отраслевых рынков предполагает высокую узнаваемость и выраженную приверженность к продукции лидеров, особенно в локальном контексте. Однако эмпирические данные демонстрируют обратное: большинство респондентов не признают крымскую косметику более известной по сравнению с другими российскими брендами, а ее привлекательность оценивают низко. При этом значительная доля опрошенных (особенно женщины) согласны с тезисом о недооцененности местной косметики жителями, что указывает на репутационный разрыв.

Выявленное расхождение объясняется в рамках теории информационной асимме-

Таблица 5. Интегральный показатель конкурентоспособности локальных производителей косметики
Table 5. An integral indicator of the competitiveness of local cosmetics manufacturers

Средняя оценка удовлетворенности факторами <i>The average satisfaction rating of the factors</i>	Торговая марка / Trademark						Коэффициент весомости <i>The weighting factor</i>
	Крымская Роза <i>The Crimean Rose</i>	Царство Ароматов <i>The Kingdom of Aromas</i>	Сакские грязи <i>Saka mud</i>	Пантика <i>Pantika</i>	Мануфактура Дом Природы <i>House of Nature Manufactory</i>	Таврида Косметикс <i>Tavrida Cosmetics</i>	
Цена	3,18	3,00	3,09	2,87	2,99	2,82	0,12
Качество	3,40	2,87	3,17	2,81	3,12	2,83	0,15
Торговая марка	3,62	2,90	3,17	2,86	3,23	2,84	0,10
Состав	2,57	3,05	3,21	3,00	3,21	2,91	0,14
Упаковка	3,60	2,88	3,19	2,75	3,34	2,86	0,11
Место продажи	3,43	2,91	3,05	2,97	3,29	2,88	0,11
Ассортимент	3,57	2,95	3,17	2,92	3,19	2,90	0,13
Срок годности	3,62	3,12	3,21	3,05	3,30	2,96	0,14
Средняя оценка удовлетворенности факторами с учетом коэффициента весомости факторов <i>Average satisfaction score for factors, taking into account the weighting factor</i>							
Цена	0,38	0,36	0,37	0,34	0,36	0,34	0,12
Качество	0,51	0,43	0,48	0,42	0,47	0,42	0,15
Торговая марка	0,36	0,29	0,32	0,29	0,32	0,28	0,10
Состав	0,36	0,43	0,45	0,42	0,45	0,41	0,14
Упаковка	0,40	0,32	0,35	0,30	0,37	0,31	0,11
Место продажи	0,38	0,32	0,34	0,33	0,36	0,32	0,11
Ассортимент	0,46	0,38	0,41	0,38	0,41	0,38	0,13
Срок годности	0,51	0,44	0,45	0,43	0,46	0,41	0,14
I_k	3,36	2,96	3,16	2,91	3,21	2,88	1,00

три: производители обладают исчерпывающими сведениями об уникальных свойствах продукции (запатентованные рецептуры на основе сакских грязей, гидробионтов Чёрного моря и эфиромасличного сырья), тогда как потребители информированы недостаточно, вследствие чего объективное качество не трансформируется в узнаваемость брендов и лояльность на локальном рынке. Дополнительным парадоксом является рост товарооборота крымских производителей на фоне

низких показателей приверженности среди местного населения, что объясняется преобладанием туристского спроса, при котором косметическая продукция воспринимается прежде всего как аутентичный сувенир, а не как функциональное средство ежедневного ухода. Стереотип «сувенирности» одновременно стимулирует продажи (за счет туристического потока) и препятствует формированию устойчивой повседневной приверженности среди жителей региона, которые

не воспринимают крымскую косметику как базовый продукт регулярного потребления.

Заключение

Системные изменения на российском рынке косметики, связанные с уходом ряда зарубежных брендов, создают окно возможностей для масштабирования национальных производств и укрепления позиций отечественных поставщиков, что подтверждается оценками экспортно-импортных потоков и стратегически ориентирами Минпромторга России по увеличению доли национальных брендов (до 68%) и локализации производства (до 70%).

Анализ текущего состояния рынка косметической продукции Республики Крым позволяет охарактеризовать его как находящийся на этапе зрелости: рост объемов производства и числа брендов, формирование отраслевого кластера, развитие экспортного потенциала и высокий уровень конкуренции отражают устойчивые структурные тенденции, а не временный конъюнктурный эффект. Основными вызовами остаются ограниченные маркетинговые бюджеты, низкая эффективность коммуникационных стратегий, устойчивые потребительские стереотипы относительно назначения и качества крымской косметики, а также конкуренция со стороны крупных российских и зарубежных брендов, продолжающих присутствовать на рынке (в том числе через параллельный импорт) [24, с. 16].

Дальнейшее развитие парфюмерно-косметической отрасли Крыма должно учитывать

одновременно национальные приоритеты (импортозамещение, формирование собственной сырьевой базы, диверсификация логистики, поддержка экспорта, развитие ассортиментных линий) и глобальные тренды (инновационные рецептуры, биоразлагаемая упаковка, экологические стандарты) [25–27]. С учетом выявленного разрыва между объективно высоким качеством и субъективно низкой узнаваемостью крымской косметики целесообразно формирование единого зонтичного бренда «Крымская натуральная косметика» с обязательными стандартами маркировки и сертификации, что позволит консолидировать маркетинговые бюджеты, сформировать устойчивую ассоциацию региона с качеством и натуральностью.

Ограничения и дальнейшие направления исследования

Настоящее исследование было сфокусировано на внутренней конкурентной среде локального рынка крымской косметики и потребительском восприятии местных брендов, что позволило детально описать структуру и особенности его развития, но не включало прямое сопоставление с ведущими федеральными и зарубежными брендами. Перспективным направлением является расширение выборки (включая туристов) и проведение сравнительных исследований факторов конкурентоспособности крымской косметики относительно российских и международных марок, а также анализ мультисенсорного восприятия продукции в офлайн- и онлайн-каналах.

Список литературы

1. Королева Ю.Е., Болотова С.С. Состояние российского косметического рынка: тенденции и перспективы // Проблемы современной экономики. 2013. № 2 (46). С. 181–184. EDN: RSOCSEF.
2. Середкина Д.Д. Перспективы укрепления экономической безопасности парфюмерно-косметической промышленности в условиях санкционного давления // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности: материалы Всероссийской научной конференции с международным участием / под ред. А.В. Гумерова, М.Ф. Сафаргалиева. 2023. С. 433–439. EDN: KYGWBH.
3. Vainauskienė, V., & Vaitkienė, R. (2014). Foresight of Brand Vulnerability: The Case of the Lithuanian Market of Cosmetic Products. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156, 501–505. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.229>

4. Слепокуров А. С., Демченко Н. П., Полякова Н. Ю., Попова А. А. Возрождение отрасли по производству и применению эфиромасличных культур как стратегическая задача региона в рамках ЕАЭС // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество: материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием. 2020. С. 401–404. EDN: JDDUWZ.
5. Золотилов В. А., Невкрытая Н. В., Золотилова О. М. и др. Результаты многолетнего изучения экономически значимых признаков у сортов розы эфиромасличной в предгорной зоне Крыма // Сельскохозяйственная биология. 2025. Т. 60. № 1. С. 48–59. DOI: 10.15389/agrobiology.2025.1.48rus.
6. Мишнев А. В., Невкрытая Н. В. Эфиромасличная отрасль в Крыму. История и современность // Биологические особенности лекарственных и ароматических растений и их роль в медицине: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию ФГБНУ ВИЛАР и 65-летию Ботанического сада ВИЛАР (Москва, 23–25 июня 2016 г.). 2016. С. 276–282. EDN: WEGVCJ.
7. Тимиргалева Р. Р., Паштецкий В. С., Вердыш М. В. и др. Комплексный механизм управления развитием эфиромасличного производства в Республике Крым: монография. Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2023. 216 с. EDN: ASGGEV.
8. Ярош О. Б., Митина Э. А. Анализ рынка косметических средств в Республике Крым // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1 (50). С. 239–250. EDN: CXBFGP.
9. Хамзина Е. И. Натуральные антиоксиданты в косметике для ухода за кожей // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 8 (107). С. 214–218. DOI: 10.24412/2500-1000-2025-8-214-218.
10. Bandyopadhyay, A., Arul Selvan, S., Patial, P. K., & Pal, T. (2026). Plant-Based Ingredients in Cosmetic Science: Current Applications, Limitations, and Prospects. *International Journal of Cosmetic Science*, 48(2), 258–284. <https://doi.org/10.1111/ics.70034>
11. Паштецкий В. С., Невкрытая Н. В., Мишнев А. В., Назаренко Л. Г. Эфиромасличная отрасль Крыма. Вчера, сегодня, завтра: монография. 2-е изд., доп. Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2018. 320 с. EDN: UQKSIM.
12. Бобарыкина Е. Н., Хохлов В. А. Интегральная оценка товарного ассортимента предприятия на локальном рынке электротехники // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 4 (53). С. 157–167. DOI: 10.37279/2312-5330-2020-4-157-167.
13. Финаенова Э. В., Свекольникова О. Ю. Методология оценки конкурентоспособности и потребительских свойств косметических средств по уходу за кожей // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. № 3 (72). С. 85–89. EDN: XTGJAL.
14. Park, Se-Yeon, & Park, Cho-Hi (2025). Effects of Cosmetic Consumption Needs on Lip Product Purchase Behavior Among Women in Their 20s and 30s. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 31(5), 1112–1122. <https://doi.org/10.52660/JKSC.2025.31.5.1112>
15. Фомина Е. Е. Обзор методов оценки надежности измерительной шкалы в социологических исследованиях // Экономика. Социология. Право. 2018. № 4 (12). С. 63–70. EDN: YWJGMP.
16. Шабалов М. Ю., Сухарева К. А. Анализ динамики концентрации рынка цинка в Российской Федерации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8. № 3. С. 1–11. EDN: WIRJUN.
17. Горностаев С. В. Психологическое содержание, соотношение и научное применение концептов "loyalty" и "commitment" // Психология. Журнал ВШЭ. 2020. Т. 17. № 2. С. 367–383. DOI: 10.17323/1813-8918-2020-2-367-383.
18. Боканов А. А., Боканова А. В. К вопросу об информационных асимметриях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. № 143. С. 322–332. EDN: NXMANN.
19. Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
20. Баврина А. П., Борисов И. Б. Современные правила применения корреляционного анализа // Медицинский альманах. 2021. № 3 (68). С. 70–79. EDN: TPSSIX.
21. Василевская Е. С., Ячникова М. А., Кармацкая Н. В. Анализ потребительских предпочтений при выборе косметических средств, предназначенных для ухода за кожей лица // Медико-

фармацевтический журнал «Пульс». 2019. Т. 21. № 9. С. 67–72. DOI: 10.26787/nydha-2686-6838-2019-21-9-67-72.

22. Качагин Е. А., Ковальногова Ю. Н. Формирование факторов потребительского поведения в сфере медицинских услуг на рынке фармацевтической косметики // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4 (70). С. 268–273. DOI: 10.20914/2310-1202-2016-4-268-273.
23. Восканян О. С., Славянский А. А., Линниченко В. Т., Феоктистова Е. А. Анализ отечественного и зарубежного ассортимента косметических кремов-суфле по уходу за кожей лица и тела // Наука и образование: новое время. 2020. № 5 (40). С. 19–24. EDN: XJZZAL.
24. Гутникова О. Н. Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных грязей в рамках импортозамещения // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 14–27. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27.
25. Singh, A., Kapoor, R., & Misra, R. (2019). Green Cosmetics – Changing Young Consumer Preference and Reforming Cosmetic Industry. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 12932–12939. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d6927.118419>
26. Rocca, R., Acerbi, F., Fumagalli, L., & Taisch, M. (2022). Sustainability Paradigm in the Cosmetics Industry: State of the Art. *Cleaner Waste Systems*, 3(4), 100057. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100057>
27. Mamta, M., & Prakash, G. (2025). Publication Trends and Green Cosmetics Buying Behaviour: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Heliyon*, 11(2), e41513. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41513>

Сведения об авторах

Калькова Наталья Николаевна, ORCID 0000-0002-7339-9935, SPIN 8803-9143, докт. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, nkalkova@yandex.ru

Бабак Светлана Евгеньевна, ORCID 0009-0003-6805-5390, SPIN 6230-1882, аспирант, кафедра маркетинга, торгового и таможенного дела, Институт экономики и управления, Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, svetlana.babak@list.ru

Поддержка исследований

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-28-20286, <https://rscf.ru/project/25-28-20286/>.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 13.03.2026, рассмотрена 06.04.2026, принята 30.05.2026

References

1. Koroleva, Yu. E., & Bolotova, S. S. (2013). The Situation on the Russian Cosmetic Market: Trends and Perspectives. *Problems of Modern Economics*, 2, 181–184. <https://elibrary.ru/rsocsf>
2. Sereidkina, D. D. (2023). *Perspektivy ukrepleniya ekonomicheskoy bezopasnosti parfyumerno-kosmeticheskoy promyshlennosti v usloviyah sankcionnogo davleniya* [Prospects for Strengthening the Economic Security of the Perfume and Cosmetics Industry under Sanctions Pressure] (pp. 433–439). In: Gumerov, A. V., & Safargaliev, M. F. (eds.) *Ekonomika budushchego: trendy, vyzovy i vozmozhnosti: materialy Vserossiyskoy nauchnoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem* [The Economy of the Future: Trends, Challenges and Opportunities: Proceedings of the All-Russian Scientific Conference with International Participation]. <https://elibrary.ru/kygwbh>
3. Vainauskienė, V., & Vaitkienė, R. (2014). Foresight of Brand Vulnerability: The Case of the Lithuanian Market of Cosmetic Products. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156, 501–505. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.229>

4. Slepokurov, A. S., Demchenko, N. P., Polyakova, N. Yu., & Popova, A. A. (2020). *Vozrozhdenie otrasli po proizvodstvu i primeneniyu efiromaslichnykh kul'tur kak strategicheskaya zadacha regiona v ramkah EAES* [Revival of the Industry for the Production and Use of Essential Oil Crops as a Strategic Task of the Region within the EAEU] (pp. 401–404). In: *Bol'shaya Evraziya: razvitiye, bezopasnost', sotrudnichestvo: materialy XIX Nacional'noy nauchnoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem* [Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation: Materials of the XIX National Scientific Conference with International Participation]. <https://elibrary.ru/jdduwz>
5. Zolotilov, V. A., Nevkrytaya, N. V., Zolotilova, O. M. et al. (2025). The Results of the Essential-Oil-Bearing Rose Multi-Year Studies in the Crimea Submountain Region. *Agricultural Biology*, 60(1), 48–59. <https://doi.org/10.15389/agrobiology.2025.1.48rus>
6. Mishnev, A. V., & Nevkrytaya, N. V. (2016). *Efiromaslichnaya otrasl' v Krymu. Istoriya i sovremennost'* [Essential oil Industry in Crimea. History and Modernity] (pp. 276–282). In: *Biologicheskie osobennosti lekarstvennykh i aromaticheskikh rasteniy i ih rol' v medicine: sbornik nauchnykh trudov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoy 85-letiyu FGBNU VILAR i 65-letiyu Botanicheskogo sada VILAR (Moskva, 23–25 iyunya 2016 g.)* [Biological Features of Medicinal and Aromatic Plants and Their Role in Medicine: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 85th Anniversary of the All-Russian Research Institute of Medicinal and Aromatic Plants and the 65th Anniversary of its Botanical Garden (Moscow, June 23–25, 2016)]. <https://elibrary.ru/wegvcj>
7. Timirgaleeva, R. R., Pashtetsky, V. S., Verdysh, M. V. et al. (2023). *Kompleksnyj mekhanizm upravleniya razvitiem efiromaslichnogo proizvodstva v Respublike Krym: monografiya* [A Comprehensive Mechanism for Managing the Development of Essential Oil Production in the Republic of Crimea: monograph]. ARIAL Publ. <https://elibrary.ru/asggev>
8. Yarosh, O. B., & Mitina, E. A. (2020). *Analiz rynka kosmeticheskikh sredstv v Respublike Krym* [Analysis of The Cosmetics Market in the Republic of Crimea]. *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, 1, 239–250. <https://elibrary.ru/cxbfpg>
9. Khamzina, E. I. (2025). Natural Antioxidants in Skin Care Cosmetics. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 8, 214–218. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2025-8-214-218>
10. Bandyopadhyay, A., Arul Selvan, S., Patial, P. K., & Pal, T. (2026). Plant-based ingredients in cosmetic science: Current applications, limitations, and prospects. *International Journal of Cosmetic Science*, 48(2), 258–284. <https://doi.org/10.1111/ics.70034>
11. Pashchetskiy, V. S., Nevkrytaya, N. V., Mishnev, A. V., & Nazarenko, L. G. (2018). *Efiromaslichnaya otrasl' Kryma. Vchera, segodnya, zavtra: monografiya* [Essential Oil Industry of Crimea. Yesterday, Today, Tomorrow: monograph]. 2nd ed., rev. ARIAL Publ. <https://elibrary.ru/uqksim>
12. Bobarykina, E. N., & Khokhlov, V. A. (2020). Integrated Assessment of the Company's Product Range in the Local Electrical Engineering Market. *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, 4, 157–167. <https://doi.org/10.37279/2312-5330-2020-4-157-167>
13. Finayenova, E. V., & Svekolnikova, O. Yu. (2018). *Metodologiya ocenki konkurentosposobnosti i potrebitel'skikh svoystv kosmeticheskikh sredstv po uhodu za kozhey* [Methodology for assessing the competitiveness and consumer properties of skin care cosmetics]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta*, 3, 85–89. <https://elibrary.ru/xtgjal>
14. Park, Se-Yeon, & Park, Cho-Hi (2025). Effects of Cosmetic Consumption Needs on Lip Product Purchase Behavior Among Women in Their 20s and 30s. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 31(5), 1112–1122. <https://doi.org/10.52660/JKSC.2025.31.5.1112>
15. Fomina, E. E. (2018). Review of Methods for Assessing the Reliability of Measurement Scales in Sociological Research. *Ekonomika. Sociologiya. Pravo*, 4, 63–70. <https://elibrary.ru/ywjgmp>
16. Shabalov, M. Yu., & Sukhareva, K. A. (2016). Analysis of Concentration Dynamics of Zinc Market in Russian Federation. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE»*, 8(3), 1–11. <https://elibrary.ru/wirjun>
17. Gornostayev, S. V. (2020). Psychological Meaning, Interrelation and Scientific Applicability of "Loyalty" and "Commitment" Concepts. *Psychology. Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 17(2), 367–383. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2020-2-367-383>

18. Bokanov, A. A., & Bokanova, A. V. (2010). *K voprosu ob informacionnyh asimmetriyah* [On the Issue of Information Asymmetries]. *Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva*, 143, 322–332. <https://elibrary.ru/nxmman>
19. Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
20. Bavrina, A. P., & Borisov, I. B. (2021). Modern Rules for the Application of Correlation Analysis. *Medicinskiy al'manah*, 3, 70–79. <https://elibrary.ru/tpssix>
21. Vasilevskaya, E. S., Yachnikova, M. A., & Karmatskaya, N. V. (2019). Analysis of Consumer Preferences in the Selection of Cosmetic Facilities Intended for Caring of the Face Skin. *Medical & Pharmaceutical Journal "Pulse"*, 21(9), 67–72. <http://doi.org/10.26787/nydha-2686-6838-2019-21-9-67-72>
22. Kachagin, E. A., & Kovalnogova, Yu. N. (2016). Influence of Factors of Consumer Behavior on Process of Making Decision on Purchase in the Market of Pharmaceutical Cosmetics. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 4, 268–273. <https://doi.org/10.20914/2310-1202-2016-4-268-273>
23. Voskanyan, O. S., Slavyanskiy, A. A., Linnichenko, V. T., & Feoktistova, E. A. (2020). Analysis of the Domestic and Foreign Range of Cosmetic Creams-Souffles for Skin Care of the Face and Body. *Nauka i obrazovanie: novoe vremya*, 5, 19–24. <https://elibrary.ru/xjzzal>
24. Gutnikova, O. N. (2025). Assessment of the Competitiveness of Crimean Cosmetics Based on Therapeutic Mud in the Framework of Import Substitution. *Journal of Modern Competition*, 19(4), 14–27. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27>
25. Singh, A., Kapoor, R., & Misra, R. (2019). Green Cosmetics – Changing Young Consumer Preference and Reforming Cosmetic Industry. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 12932–12939. <https://doi.org/10.35940/ijrte.d6927.118419>
26. Rocca, R., Acerbi, F., Fumagalli, L., & Taisch, M. (2022). Sustainability Paradigm in the Cosmetics Industry: State of the Art. *Cleaner Waste Systems*, 3(4), 100057. <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100057>
27. Mamta, M., & Prakash, G. (2025). Publication Trends and Green Cosmetics Buying Behaviour: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Heliyon*, 11(2), e41513. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41513>

About the authors

Nataliya N. Kalkova, ORCID 0000-0002-7339-9935, SPIN 8803-9143, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor at Marketing, Trade and Customs Affairs Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, nkalkova@yandex.ru

Svetlana E. Babak, ORCID 0009-0003-6805-5390, SPIN 6230-1882, Postgraduate, Marketing, Trade and Customs Affairs Department, Institute of Economics and Management, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, svetlana.babak@list.ru

Research Support

The research was carried out at the expense of the grant of the Russian Science Foundation no. 25-28-20286, <https://rscf.ru/en/project/25-28-20286/>.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 13.03.2026, reviewed 06.04.2026, accepted 30.05.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80
EDN: QMMJQH

ГРНТИ 06.39.41
ВАК 5.2.6
УДК 005.334

Коучинг-менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности ИННОВАЦИОННЫХ КОНГЛОМЕРАТОВ

А.Г. Дмитриев^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*agdmiriev@gmail.com

Аннотация. Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью коучинг-менеджмента в обеспечении устойчивой конкурентоспособности инновационных конгломератов. Коучинг-менеджмент рассматривается как управленческая практика, способствующая развитию человеческого капитала, инновационной активности, гибкости и командной эффективности, что особенно актуально для инновационных конгломератов. В работе использован интегративный методологический подход, включающий системный анализ, моделирование и смешанные эмпирические методы. На качественном этапе проведены интервью с топ-менеджерами и HR-директорами инновационных конгломератов, на количественном – корреляционный и регрессионный анализ данных, полученных из 137 анкет. В результате проведенной VRIO-оценки установлено, что коучинг-менеджмент обладает высокой ценностью, умеренной редкостью, значительной трудностью имитации и может быть институционализирован в корпоративной архитектуре. На этой основе предложена модель, демонстрирующая, как коучинговые практики активируют ключевые компоненты конкурентоспособности: вовлеченность персонала, инновационную активность, гибкость процессов, удержание талантов и развитие лидерского потенциала. Научная новизна исследования заключается в системном обосновании коучинг-менеджмента как стратегического нематериального ресурса и разработке модели его взаимодействия с компонентами организационной конкурентоспособности. Практическая значимость состоит в возможности применения разработанной модели для диагностики управленческих практик, разработки программ развития человеческого капитала и повышения стратегической адаптивности организаций, действующих в высокотехнологичных и инновационно-насыщенных секторах экономики.

Ключевые слова: коучинг-менеджмент, конкурентоспособность, инновационные конгломераты, VRIO, динамические способности, человеческий капитал, организационная гибкость, вовлеченность, стратегический ресурс

Для цитирования: Дмитриев А.Г. Коучинг-менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности инновационных конгломератов // Современная конкуренция. Т. 20. №2. С. 63–80. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80.

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).

© Дмитриев А.Г.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-63-80

Coaching Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of Innovative Conglomerates

A. Dmitriev^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*agdmitriev@gmail.com*

Abstract. The relevance of the topic is due to the increasing role of coaching management in ensuring sustainable competitiveness of innovative conglomerates. Coaching management is considered as a management practice that promotes the development of human capital, innovative activity, flexibility and team effectiveness, which is especially important for innovative conglomerates. The work uses an integrative methodological approach, including system analysis, modeling and mixed empirical methods. At the qualitative stage, interviews were conducted with top managers and HR directors of innovative conglomerates, and at the quantitative stage, correlation and regression analysis of data obtained from 137 questionnaires was performed. As a result of the VRIO assessment, it was established that coaching management has high value, moderate rarity, significant difficulty of imitation and can be institutionalized in the corporate architecture. On this basis, a model is proposed demonstrating how coaching practices activate key components of competitiveness: staff involvement, innovative activity, process flexibility, talent retention and development of leadership potential. The scientific novelty of the study lies in the systematic substantiation of coaching management as a strategic intangible resource and the development of a model of its interaction with the components of organizational competitiveness. The practical significance lies in the possibility of applying the developed model to diagnose management practices, develop human capital development programs and increase the strategic adaptability of organizations operating in high-tech and innovation-saturated sectors of the economy.

Keywords: coaching management, competitiveness, innovative conglomerates, VRIO, dynamic capabilities, human capital, organizational flexibility, involvement, strategic resource

For citation: Dmitriev, A. (2026). Coaching Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of Innovative Conglomerates. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 63.–80. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80>

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).

© Dmitriev A., 2026.

Введение

В условиях постиндустриальной экономики, характеризующейся стремительным ростом инноваций, цифровизацией, нестабильностью рынков и высокой скоростью изменений, традиционные подходы к управлению теряют эффективность. Конкурентоспособность компаний всё чаще определяется не только технологическими преимуществами или масштабом производства, но и гибкостью организационных структур, качеством управленческих решений, уровнем вовлеченности сотрудников и способностью к постоянному обучению. В такой среде ключевыми становятся нематериальные активы – знания, креативность, лидерский потенциал и организационная культура, способствующая саморазвитию и коллаборации.

Особую значимость в этой трансформации приобретают инновационные конгломераты – многоотраслевые структуры, объединяющие компании, действующие в различных, но взаимосвязанных секторах, преимущественно в наукоемких и высокотехнологичных отраслях. Такие конгломераты становятся не только драйверами экономического роста, но и катализаторами технологических и социальных изменений. Они создают экосистемы, способствующие трансферу знаний, генерации инноваций и формированию новых рынков. Однако высокая степень сложности внутренней структуры, необходимость синергии между подразделениями, а также управление талантами в мультикультурной и мультидисциплинарной среде требуют новых подходов к менеджменту.

Несмотря на значительное внимание к цифровым и структурным инновациям, многие модели стратегического менеджмента по-прежнему фокусируются преимущественно на «жестких» аспектах управления: финансовых метриках, операционной эффективности, инвестиционной привлекательности. В то же время остается недооцененным вклад так называемых *soft practices*, в том числе коучинг-

менеджмента – подхода, ориентированного на раскрытие потенциала сотрудников и лидеров через диалог, развитие осознанности и ответственности. Современные исследования показывают, что внедрение коучинговых практик способно усиливать гибкость команд, повышать кросс-функциональную эффективность и способствовать инновационной активности. Однако комплексные исследования влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность именно инновационных конгломератов до сих пор отсутствуют, что и формирует исследовательский разрыв.

Целью данной статьи является исследование роли коучинг-менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности инновационных конгломератов в условиях турбулентной и быстро меняющейся внешней среды.

Для достижения поставленной цели в рамках статьи решаются следующие задачи:

1. Проанализировать современное состояние теоретических подходов к оценке конкурентоспособности и коучинг-менеджмента.
2. Разработать модель взаимодействия коучинговых практик с ключевыми компонентами организационной конкурентоспособности.
3. Эмпирически проверить влияние коучинг-менеджмента на показатели инновационности, вовлеченности персонала в инновационных конгломератах.
4. Сформулировать практические рекомендации по интеграции коучингового подхода в стратегическое управление и систему развития персонала.

Объект исследования – конкурентоспособность инновационных конгломератов в условиях постиндустриальной экономики.

Предмет исследования – влияние коучинг-менеджмента как управленческого подхода на факторы, определяющие конкурентоспособность инновационных конгломератов (инновационная активность, организационная гибкость, вовлеченность персонала, лидерский потенциал и др.).

Литературный обзор

Понятие конкурентоспособности прошло существенную эволюцию в научной и прикладной управленческой мысли от фокусирования на факторах внешней среды к внутренним ресурсам и потенциалу организации.

Согласно ресурсно-ориентированной теории, сформулированной Дж. Барни [10], конкурентное преимущество формируется за счет обладания уникальными ресурсами, которые соответствуют критериям VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organization). Речь идет не только о физическом капитале, но и о нематериальных активах: знаниях, репутации, культуре, компетенциях, что положило начало системному изучению человеческого капитала, организационных процессов и управленческих практик как источников устойчивого успеха, но эта концепция страдает ограничениями в динамичных и турбулентных условиях, где ресурсы быстро теряют актуальность без способности к адаптации.

Параллельно Прахалад и Хэмел предложили концепцию ключевых компетенций как объединенной способности организации интегрировать и координировать различные ресурсы и технологии [16]. Согласно этой теории, конкурентное преимущество не создается за счет изолированных ресурсов, а рождается внутри организации в результате кросс-функционального взаимодействия и коллективного обучения. Эта идея оказалась особенно ценной для сложных инновационных структур, таких как технологические конгломераты.

В ответ на недостатки ресурсно-ориентированной парадигмы была разработана теория динамических способностей [17], которая утверждает, что долгосрочная конкурентоспособность определяется способностью организации к идентификации и захвату новых возможностей, быстрой реконфигурации ресурсов, обучению и инновациям в управлении. Данная концепция особенно актуальна для высокотехнологичных отраслей, где конку-

рентные преимущества недолговечны и требуется постоянное переосмысление стратегий.

Важным вкладом в направление исследования конкурентоспособности стала конструктивная теория конкуренции [8] и системный подход к конкурентной деятельности предпринимателей [7], которые подчеркивают важность стратегических, тактических и ситуационных управленческих актов конкурентоспособности в условиях комплексной среды.

Современные исследования всё больше подчеркивают значимость таких факторов, как организационная культура, эмоциональный интеллект руководителей [2], инновационная вовлеченность персонала, управление знаниями [5].

Возникает необходимость расширения классических теорий конкурентоспособности за счет интеграции soft-составляющих, таких как коучинг, фасилитация, адаптивное лидерство, доверие и психологическая безопасность. В рамках этих трансформаций коучинг-менеджмент можно рассматривать как управленческую практику, усиливающую организационные способности к обучению, самообновлению и командному взаимодействию, а следовательно, как новый ресурс устойчивой конкурентоспособности.

Понимание сущности конкурентоспособности в современной экономике требует не только анализа общетеоретических подходов, но и конкретизации ее субъектов. Современная экономика всё в большей степени опирается на инновационные экосистемы, в рамках которых взаимодействуют крупные корпорации, стартапы, исследовательские институты и венчурные инвесторы. В центре этих экосистем стоят инновационные конгломераты – сложные организационные структуры, объединяющие предприятия из различных, но стратегически взаимосвязанных отраслей (например, ИТ, биотехнологии, финтех, энергетика, телеком и др.). Инновационные конгломераты – это многоотраслевые, мультиструктурные холдинги, для которых характерны: высокая степень научно-технологической интенсивности; нали-

чие стратегических связей между бизнес-единицами (технологическая, кадровая, финансовая синергия); активное участие в трансформации отраслей и создании новых рынков; распределенная структура управления и высокий уровень межфункциональной координации. Такие организации часто являются агрегаторами инноваций, выступая одновременно как потребители, производители и интеграторы новых технологий. Они активно инвестируют в R&D, приобретают стартапы, сотрудничают с университетами и создают корпоративные венчурные фонды [4, 6, 9]. Инновационные конгломераты выступают не просто как крупные хозяйствующие субъекты, а как стратегические акторы на глобальном уровне, влияющие на распределение ресурсов, стандартов и инновационных траекторий. Их конкурентоспособность напрямую связана со скоростью генерации и внедрения инноваций; способностью интегрировать знания и технологии между подразделениями; гибкостью в перестройке бизнес-моделей под новые реалии; способностью привлекать, развивать и удерживать высококвалифицированный человеческий капитал.

Исследования показывают, что такие структуры гораздо быстрее реагируют на изменения в технологической и рыночной среде, чем традиционные вертикально интегрированные компании [14, 18]. Наряду с конкурентными преимуществами, конгломераты сталкиваются с рядом внутренних управленческих вызовов:

1. Сложность координации – необходимость синхронизировать стратегии между разными отраслями и культурами.
2. Конфликты между автономией и централизацией – баланс между инициативой бизнес-единиц и стратегическим контролем.
3. Удержание талантов и мотивация – особенно в условиях высокой конкуренции за кадры и burnout в инновационных отраслях.
4. Организационная инерция – необходимость быстро обучаться и переобучаться, адаптировать оргструктуру и модели управления.

Поэтому, несмотря на их ресурсную и структурную мощь, инновационные конгломераты уязвимы к внутренней фрагментации, дефициту управленческой гибкости и культурной инерции. В этих условиях возникает потребность в управленческих подходах, которые усиливают неформальные связи, развивают лидерство и поддерживают культуру постоянного обучения и обратной связи. В связи с этим на первый план выходят интегративные модели лидерства, в центре которых – развитие человеческого потенциала, поддержка самоорганизующихся команд и культивирование развивающей организационной среды. Одной из наиболее перспективных форм таких подходов становится коучинг-менеджмент, который всё чаще рассматривается не как вспомогательный инструмент, а как альтернатива классической управленческой парадигме.

Коучинг-менеджмент – это интегративный подход, направленный на развитие потенциала сотрудников, улучшение их мотивации и вовлеченности, а также на повышение общей эффективности и адаптивности организации, который сочетает в себе методы и принципы коучинга с традиционными управленческими практиками [3]. Коучинг-менеджмент интегрирует управленческие, психологические и поведенческие практики, направленные на создание партнерских отношений между руководителями и подчиненными, развитие саморефлексии, повышение вовлеченности и формирование культуры постоянного обучения [1]. Современный коучинг-менеджмент – это не просто использование отдельных коучинговых техник, а изменение парадигмы управления, при котором сотрудник рассматривается не как объект контроля, а как носитель потенциала, способный к самоорганизации и принятию ответственности. Переход от классического менеджмента к коучинг-менеджменту сопровождается сменой управленческих установок и фокусом на нематериальные активы – доверие, вовлеченность, развитие. Ключевые отличия коучинг-менеджмента от классического менеджмента приведены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые отличия коучинг-менеджмента от классического менеджмента

Table 1. Key differences between coaching management and classical management

Классический менеджмент <i>Classical management</i>	Коучинг-менеджмент <i>Coaching management</i>
Контроль, директивность <i>Control, directiveness</i>	Поддержка, партнерство <i>Support, partnership</i>
Ориентация на результат и выполнение задач <i>Focus on results and task completion</i>	Ориентация на развитие потенциала и осознанность <i>Focus on potential development and awareness</i>
Централизованное принятие решений <i>Centralized decision making</i>	Содействие автономии и ответственности <i>Promoting autonomy and responsibility</i>
Мотивация через KPI и внешние стимулы <i>Motivation through KPI and external incentives</i>	Мотивация через личную значимость и внутренние цели <i>Motivation through personal significance and internal goals</i>
Управление через иерархию <i>Management through hierarchy</i>	Управление через доверие, обратную связь и взаимодействие <i>Management through trust, feedback and interaction</i>
Оценка: «Что сделано?» <i>Evaluation: "What has been done?"</i>	Развитие: «Чему научился? Что можешь дальше?» <i>Development: "What have you learned? What can you do next?"</i>

Таким образом, коучинг-менеджмент формирует более адаптивную, развивающуюся и устойчивую организационную среду, в которой управленцы выступают как наставники. Коучинг-менеджмент не только укрепляет нематериальные активы, но и напрямую влияет на бизнес-показатели:

- поведение сотрудников становится более проактивным и ориентированным на результат;
- снижается уровень текучести кадров;
- повышается вовлеченность и удовлетворенность;
- ускоряются процессы инновационного внедрения;
- возрастает эффективность командной работы [11, 15].

В условиях высокой сложности, скорости изменений и межфункциональной кооперации, свойственных инновационным конгломератам, коучинг-менеджмент особенно важен, поскольку поддерживает горизонтальные связи и кросс-функциональное взаимодействие, способствует удержанию ключевых сотрудни-

ков, предоставляя им возможности для роста, создает условия для безопасного эксперимента, что критично для инноваций, укрепляет организационную гибкость и снижает уровень «скрытого сопротивления» изменениям, что делает его эффективным инструментом управления в условиях TACI мира и цифровой трансформации. Однако, несмотря на стремительный рост интереса к коучингу в управлении, особенно в контексте развития soft skills, организационного лидерства и формирования корпоративной культуры, системных и количественно подтвержденных исследований, посвященных влиянию коучинг-менеджмента на ключевые показатели эффективности (KPI) инновационных компаний и конгломератов, сегодня недостаточно, а это, в свою очередь, формирует выраженный научный и прикладной разрыв (рис. 1).

Причины существующего исследовательского разрыва можно обозначить следующим образом:

1. Фрагментация поля: коучинг традиционно исследуется в области психологии,

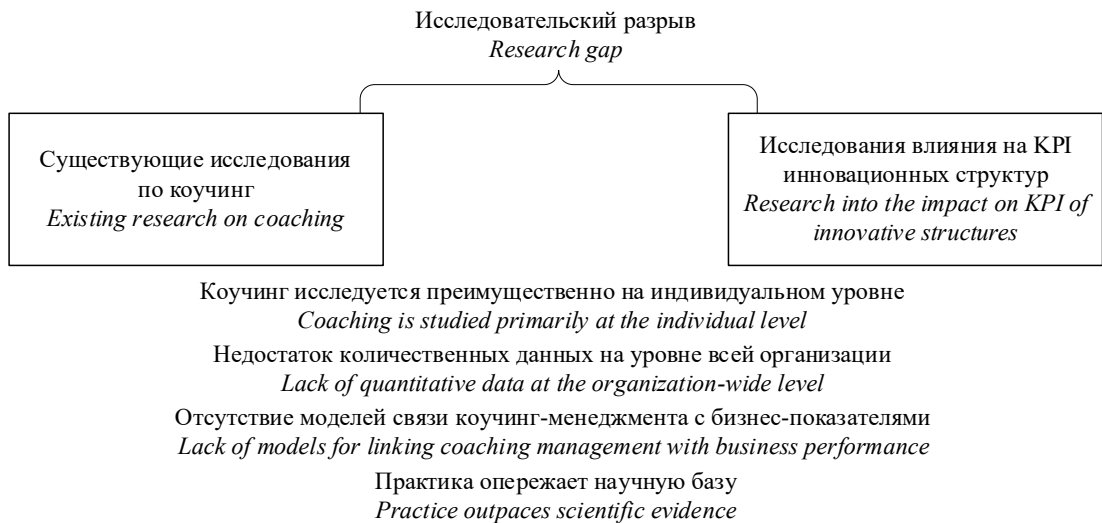


Рис. 1. Схема исследовательского разрыва

Fig. 1. Research gap diagram

а KPI – в менеджменте и финансах, что приводит к методологическому разрыву.

2. Сложность операционализации: коучинг-менеджмент как понятие многогранен, его трудно количественно измерить без потери глубины.

3. Закрытость корпоративных данных: инновационные компании часто не готовы делиться данными о внутренней эффективности программ развития или коучинговых инициатив.

4. Новая управленческая практика: массовое распространение коучинг-менеджмент как системного управленческого подхода началось недавно (первые научные работы опубликованы в 2024 г.), и академическая база не успевает за практикой.

Устранение данного разрыва крайне важно как для теории, так и для управленческой практики, поскольку это позволит объективно оценить вклад коучинга в результативность бизнеса, создаст научные основания для интеграции коучинга в систему стратегического управления и KPI, будет способствовать развитию коучинг-культуры не как опционального инструмента, а как элемента корпоративной архитектуры, особенно в сложных, быстро меняющихся организациях.

Настоящая статья представляет собой попытку восполнения этого пробела через разработку модели, операционализацию ключевых переменных и проведение эмпирического анализа на выборке инновационных конгломератов.

Методология исследования

Для достижения цели исследования был использован смешанный подход, сочетающий качественные и количественные методы. Такой дизайн (табл. 2) позволил, с одной стороны, глубже понять управленческие практики и восприятие коучинг-менеджмента внутри организаций, а с другой – провести статистическую верификацию взаимосвязей между переменными на уровне всей выборки. Смешанный подход основан на парадигме прагматизма, признающей, что комплексные организационные феномены, такие как коучинг-культура, вовлеченность, инновационная активность и стратегическая устойчивость, требуют многоуровневого и междисциплинарного анализа [12]. Особенно это актуально в контексте инновационных конгломератов, представляющих собой сложные, гибридные организационные системы.

Таблица 2. Структура методологического дизайна

Table 2. Structure of the methodological design

Параметр <i>Parameter</i>	Качественный этап <i>Quality stage</i>	Количественный этап <i>Quantitative stage</i>
Цель <i>Target</i>	Выявить глубинные управленческие практики, восприятие коучинга, барьеры и драйверы его внедрения <i>To identify deep management practices, perception of coaching, barriers and drivers of its implementation</i>	Статистически проверить влияние коучинг-менеджмента на KPI <i>Statistically test the impact of coaching management on KPIs</i>
Метод <i>Method</i>	Полуструктурированные интервью с топ-менеджерами и HR-директорами <i>Semi-structured interviews with top managers and HR directors</i>	Онлайн-опрос и сбор корпоративной отчетности <i>Online survey and corporate reporting collection</i>
Анализ <i>Analysis</i>	Тематическое кодирование в NVivo 14, выделение ключевых паттернов и смысловых блоков <i>Thematic coding in NVivo 14, identifying key patterns and semantic blocks</i>	Корреляционный и регрессионный анализ <i>Correlation and regression analysis</i>

Преимущества такого подхода заключаются в том, что он обеспечивает глубину и обоснованность выводов, позволяет построить интерпретируемую причинно-следственную модель, основанную как на эмпирике, так и управленческом контексте, а также адаптирован под реалии многоуровневых организаций, в которых коучинг проявляется на индивидуальном, командном и организационном уровнях.

В исследовании рассматривались инновационные конгломераты, функционирующие в высокотехнологичных секторах экономики: биотехнологии, информационные технологии, возобновляемая энергетика, медтех и цифровая инженерия. Для обеспечения репрезентативности и релевантности эмпирических данных были заданы следующие критерии включения компаний:

1. Стратегическая ориентация на инновации: наличие R&D-подразделений, участие в программах технологического развития, высокий процент инвестиций в инновации (не менее 5% от оборота).

2. Структурная сложность: наличие не менее двух бизнес-единиц, работающих в разных

технологических направлениях (горизонтальная или вертикальная диверсификация).

3. Присутствие коучинг-практик: наличие формальных или неформальных программ коучинга, обучения лидеров коучинговым компетенциям, внутренние/внешние коучи.

4. Открытость к участию: доступность управленческого и HR-персонала для интервью и опроса, готовность к предоставлению агрегированных организационных данных.

Общая выборка составила 21 организацию, обладающую признаками инновационного конгломерата. Выборка была разбита на два уровня в соответствии с методологическим дизайном: качественный этап включал 17 глубинных интервью с топ-менеджерами, HR-директорами и лидерами подразделений, средняя длительность интервью – 65 минут (профили и распределения респондентов представлены на рисунках 2 и 3); количественный этап включал 137 валидных анкет от представителей среднего и высшего управленческого звена.

По завершении обоих этапов была проведена сопоставительная аналитика, включающая сравнение паттернов восприятия

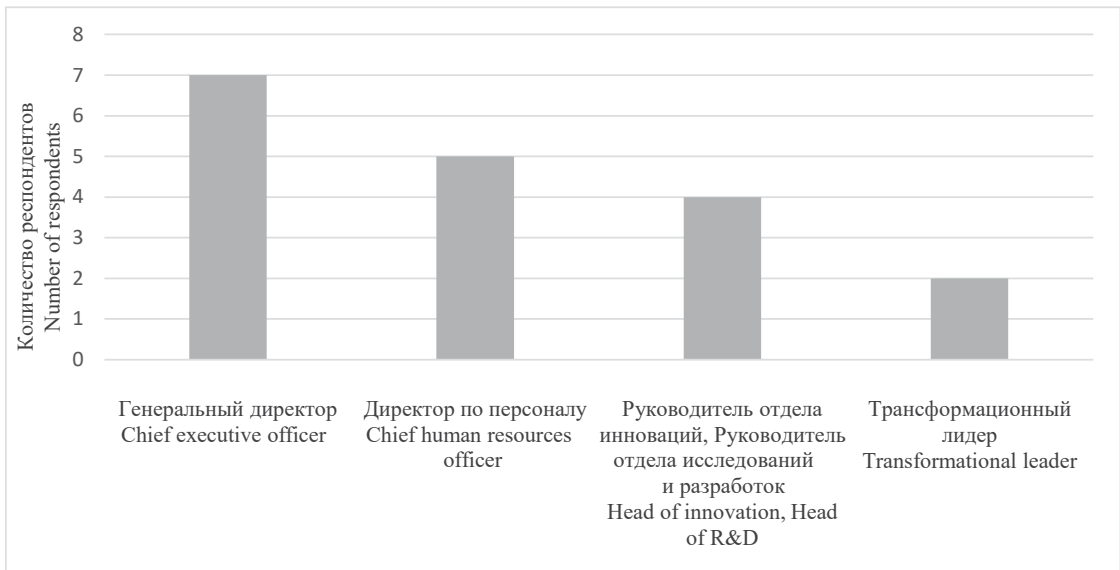


Рис. 2. Профили респондентов
Fig. 2. Respondent profiles

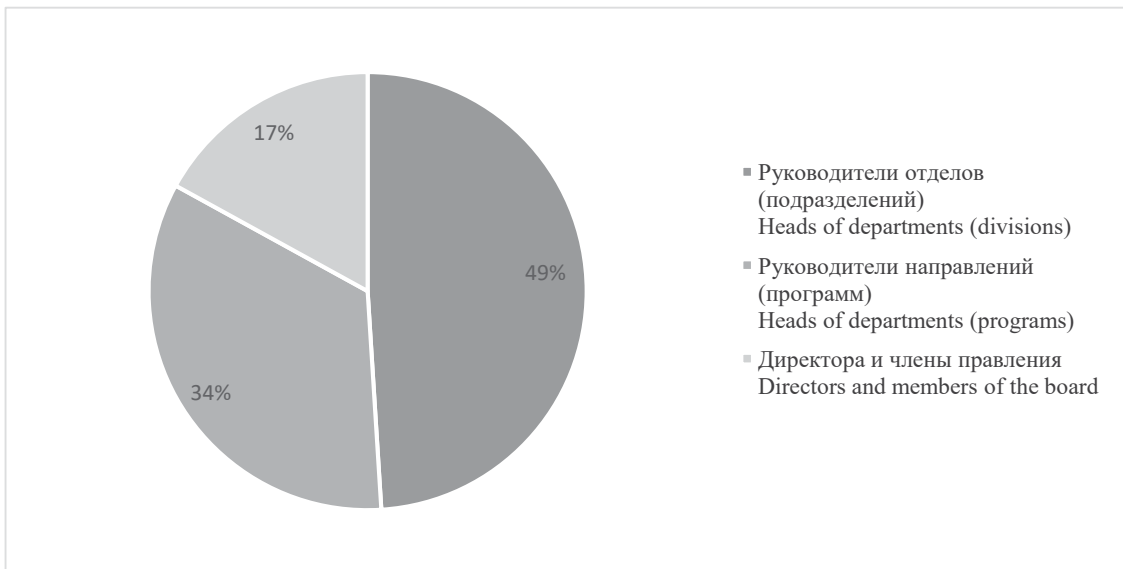


Рис. 3. Распределение респондентов по должностям
Fig. 3. Distribution of respondents by positions

коучинга (из интервью) с количественными оценками по шкалам и объединение результатов в структурную модель, визуализирующую взаимодействие коучинг-менеджмента,

человеческого капитала, инновационной активности и бизнес-результатов.

Для обработки и интерпретации собранных данных использовалась комбинация

качественного контент-анализа и количественных методов статистического моделирования, соответствующих структуре смешанного подхода (mixed methods) и типу исследуемых переменных. Анализ осуществлялся поэтапно, с последовательной триангуляцией результатов.

Результаты исследования

Результаты исследования показали, что коучинг-менеджмент оказывает существенное мультипликативное влияние на ключевые факторы организационной конкурентоспособности, особенно в условиях инновационной экономики и TACI-среды (Turbulent, Ambiguous, Complex, Innovative). На основе структурного моделирования выявлены четкие причинно-следственные связи между внедрением коучинговых практик и компонентами устойчивого конкурентного преимущества, представленными в таблице 3.

По данным таблицы 3 можно сделать следующие выводы.

Во-первых, установлена положительная связь между уровнем развития коучинг-менеджмента и вовлеченностью персонала ($\beta = 0,61$, $p < 0,001$), что согласуется с выводами [1] о роли эмоционального интеллекта в лидерстве и поддерживает тезисы о важности психологической безопасности для раскрытия потенциала сотрудников [13]. Вовлеченность, в свою очередь, является ключевым медиатором инновационной активности и удержания талантов.

Во-вторых, коучинговые подходы способствуют повышению организационной гибкости и кросс-функционального взаимодействия ($\beta = 0,39$), что особенно важно в мультиотраслевых структурах, где высокая степень взаимозависимости между подразделениями требует не директивного, а поддерживающего и адаптивного лидерства. Подобный результат согласуется с концепцией динамических спо-

Таблица 3. Корреляции между коучинговыми практиками и компонентами устойчивого конкурентного преимущества

Table 3. Correlations between coaching practices and components of sustainable competitive advantage

Компонент конкурентоспособности <i>Competitiveness component</i>	Влияние коучинг-менеджмента <i>Impact of coaching management</i>	Эффект <i>Effect</i>
Вовлеченность персонала <i>Employee engagement</i>	$\beta = 0,61$, $p < 0,001$	Повышение инициативности, снижение текучести, рост лояльности <i>Increased initiative, decreased turnover, increased loyalty</i>
Инновационная активность <i>Innovative activity</i>	$\beta = 0,47$, $p = 0,004$	Рост внедрения новых идей, увеличение темпа R&D <i>Increased implementation of new ideas, increased pace of R&D</i>
Гибкость бизнес-процессов <i>Flexibility of business processes</i>	$\beta = 0,39$, $p = 0,010$	Адаптация к изменениям, гибкая настройка команд <i>Adaptation to changes, flexible team configuration</i>
Удержание талантов <i>Retaining talent</i>	$\beta = 0,58$, $p < 0,001$	Снижение затрат на подбор, повышение качества кадров <i>Reducing recruitment costs, improving the quality of personnel</i>
Лидерский потенциал <i>Leadership potential</i>	Качественные данные (17 из 17) <i>Qualitative data (17 of 17)</i>	Развитие управленцев как наставников, рост управленческой осознанности <i>Developing managers as mentors, increasing managerial awareness</i>

способностей [17], подчеркивающей необходимость быстрого перераспределения ресурсов и непрерывного обучения в условиях нестабильной среды.

В-третьих, присутствует эффект влияния коучинг-менеджмента на инновационную активность ($\beta = 0,47$), что подтверждает его значимость как культурного и поведенческого драйвера инноваций. Эмпирические наблюдения респондентов (как на качественном, так и на количественном уровне) указывают, что коучинг способствует формированию среды «психологического эксперимента», в которой сотрудники ощущают свободу выдвигать гипотезы и тестировать новые идеи без страха санкций.

Кроме того, коэффициент влияния на удержание ключевых сотрудников ($\beta = 0,58$) демонстрирует, что коучинг-менеджмент может быть эффективным инструментом снижения текучести и повышения карьерной приверженности, что критично в условиях дефицита кадров в наукоемких и технологически интенсивных отраслях.

Обнаруженные связи также позволяют критически взглянуть на традиционные модели стратегического управления, в которых коучинг часто рассматривается как факультативный HR-инструмент. Полученные данные дают основания утверждать, что коучинг-менеджмент – это не просто вспомогательная технология, а системная управленческая парадигма, способная формировать устойчивое конкурентное преимущество на основе нематериальных и поведенческих факторов.

Учитывая полученные результаты, можно сделать вывод, что коучинг-менеджмент не только оказывает значимое влияние на отдельные показатели эффективности и поведения внутри организации, но и формирует системную основу для развития устойчивого конкурентного преимущества. Чтобы зафиксировать стратегическую значимость коучинг-менеджмента как нематериального ресурса, логично проанализировать его в рамках VRIO-подхода (Value – ценность, Rarity – ред-

кость, Inimitability – трудность копирования, Organization – способность к интеграции). Данный анализ позволяет объективно оценить, обладает ли коучинг-менеджмент свойствами, необходимыми для трансформации из временного успеха в долгосрочное конкурентное преимущество.

В таблице 4 представлена VRIO-модель, демонстрирующая, как коучинг-менеджмент удовлетворяет всем критериям стратегического ресурса и может выступать драйвером конкурентоспособности инновационных конгломератов.

Таблица 4 обобщает предварительную оценку коучинг-менеджмента как стратегического ресурса в соответствии с четырьмя ключевыми критериями VRIO-модели. Однако для более глубокого понимания и обоснования полученных выводов целесообразно перейти от формального представления к содержательному раскрытию каждого элемента модели. Такой переход позволяет не просто зафиксировать, что коучинг-менеджмент соответствует критериям ценности, редкости, трудности копирования и организационной реализуемости, но и показать, почему и как именно он проходит каждый из фильтров VRIO, что делает его не факультативной практикой, а полноценным источником устойчивого конкурентного преимущества в условиях инновационной экономики. Ниже приводится подробная интерпретация каждого критерия, адаптированная к специфике коучинг-менеджмента и особенностям функционирования инновационных конгломератов.

Коучинг-менеджмент обладает высокой ценностью как управленческая практика, поскольку напрямую влияет на ключевые параметры, определяющие конкурентоспособность организации в условиях турбулентной, инновационной и цифровой экономики. Его внедрение способствует формированию среды, в которой сотрудники становятся не просто исполнителями, а активными участниками процессов развития, генерации идей и трансформации бизнес-моделей, что позволяет

Таблица 4. VRIO-модель коучинг-менеджмента как стратегического ресурса
 Table 4. VRIO model of coaching management as a strategic resource

Компонент <i>Component</i>	Применительно к коучинг-менеджменту <i>In relation to coaching management</i>	Оценка влияния <i>Impact assessment</i>
Ценность <i>Value</i>	Повышает вовлеченность, удержание ключевых сотрудников, гибкость, скорость внедрения инноваций <i>Increases engagement, retention of key employees, flexibility, and speed of innovation</i>	Высокая ценность <i>High value</i>
Редкость <i>Rarity</i>	Системно встроенный коучинг в стратегическое управление встречается редко, в большинстве компаний используется фрагментарно <i>Systematically integrated coaching into strategic management is rare, in most companies it is used fragmentarily</i>	Умеренная/высокая редкость <i>Moderate/High rarity</i>
Трудность копирования <i>Inimitability</i>	Коучинг-культура формируется длительно, требует трансформации лидерского мышления, доверия и изменений в организационной структуре – сложно тиражировать быстро <i>A coaching culture takes a long time to develop, requires a transformation of leadership thinking, trust, and changes in the organizational structure – it is difficult to replicate quickly</i>	Высокая трудность имитации <i>High difficulty of imitation</i>
Организационная интеграция <i>Organization</i>	При наличии развитой HR-функции и поддержки топ-менеджмента коучинг становится встроенной частью бизнес-модели (в стратегию, KPI, культуру) <i>With a developed HR function and top management support, coaching becomes an integrated part of the business model (into strategy, KPIs, culture)</i>	Возможно при системной интеграции <i>Possible with system integration</i>

организации быстрее адаптироваться к внешним изменениям, эффективнее использовать внутренние ресурсы и усиливать нематериальные активы, такие как вовлеченность, доверие, культура сотрудничества и лидерский потенциал.

Коучинг, будучи ориентированным на развитие, ответственность и осознанность, усиливает индивидуальные и командные способности к принятию решений, инициативе и самоорганизации. Всё это оказывает мультипликативное влияние на производительность, инновационную активность и удержание талантов. В результате коучинг-менеджмент не только поддерживает устойчивость организации, но и становится важнейшим механизмом повышения ее результативности и способности к устойчивому росту. Именно поэтому его можно рассматривать как ценный стратегический ресурс, напрямую способствующий укреплению конкурентных позиций инновационного конгломерата на рынке.

Коучинг-менеджмент в его полноценной, системной форме остается управленческой практикой с умеренной или высокой степенью редкости. Хотя интерес к коучингу в бизнес-среде значительно возрос за последнее десятилетие, особенно в сфере HR и развития лидерства, подавляющее большинство организаций применяют его фрагментарно – в виде отдельных тренингов, разовых сессий или внешних инициатив, не интегрированных в управленческую архитектуру компании.

Системно встроенный коучинг-менеджмент, при котором коучинговый стиль становится частью повседневной управленческой практики, организационной культуры и стратегического мышления, встречается в ограниченном числе прогрессивных и инновационно ориентированных компаний. Это объясняется тем, что внедрение коучингового подхода требует серьезной трансформации лидерских установок, доверия к людям, готовности делегировать ответственность и терпимость

к ошибкам – характеристик, которые всё еще редки в традиционно иерархичных или жестко контролируемых структурах.

Таким образом, коучинг-менеджмент можно отнести к тем ресурсам, которые хотя и известны широкому кругу компаний, но в полной мере доступны лишь немногим, а это придает ему свойства стратегической редкости, особенно в отраслях с высоким уровнем конкуренции и дефицитом квалифицированных кадров.

Коучинг-менеджмент отличается высокой трудностью копирования, поскольку представляет собой не просто набор инструментов или техник, а глубоко встроенную систему управленческого мышления, поведенческих моделей и организационной культуры. Его эффективность опирается на особенности внутреннего контекста компании: степень зрелости лидерства, уровень доверия, способность к обратной связи, привычки взаимодействия и организационные ценности. Всё это формируется постепенно и кумулятивно – в ходе длительного опыта, трансформаций и обучающих процессов, что делает такую систему крайне сложно тиражируемой.

Даже при наличии внешних ресурсов – обученных коучей, методик или программ – невозможно быстро воспроизвести те глубинные изменения, которые обеспечивают коучинг-менеджменту стратегическую эффективность. Попытки имитации без соответствующей культурной и поведенческой базы, как правило, приводят лишь к формальному внедрению, не оказывающему устойчивого влияния на работу организации. Кроме того, коучинг-культура часто формируется не сверху, а на стыке внутренних инициатив, лидерского примера и повседневной практики, что делает ее уникальной для каждого инновационного конгломерата.

Таким образом, высокая социальная и культурная сложность, необходимость изменения управленческих парадигм и невозможность мгновенного копирования делают коучинг-менеджмент ресурсом, обладающим выраженной трудностью имитации, а значит, способным обеспечить компании прочное и защищенное конкурентное преимущество.

Организационная способность – это решающий фактор, определяющий, сможет ли компания превратить коучинг-менеджмент из потенциально полезной практики в реально работающий стратегический ресурс. Даже если коучинг обладает высокой ценностью, редкостью и труден для копирования, он не даст устойчивого эффекта, если организация не готова к его эффективному использованию. Такая готовность выражается в наличии целостной инфраструктуры: от обученных лидеров и внутренних коучей до процессов, которые поддерживают культуру развития, обратной связи и доверия.

Для реализации коучинг-менеджмента требуется не просто внедрение отдельных программ, а его интеграция в системы управления персоналом, лидерского развития и принятия решений. Это означает, что коучинговый подход должен быть поддержан стратегически – через формализованные практики, бюджеты, KPI и модель корпоративной культуры. Более того, ключевым элементом организационной способности является последовательность: руководство должно не просто поддерживать коучинг декларативно, а быть носителем соответствующих ценностей и ролевой моделью.

Инновационные конгломераты, обладающие высокой степенью организационной зрелости, могут построить коучинг в «ДНК» своего управления, что позволяет задействовать его преимущества в полной мере: формировать среду самообучающихся команд, повышать качество лидерства и усиливать устойчивость всей системы в условиях нестабильности. В этом смысле коучинг-менеджмент превращается из инструмента HR в механизм стратегического развития, но только при условии, что организация действительно способна его поддерживать, масштабировать и развивать.

Таким образом, коучинг-менеджмент усиливает не только поведенческие и культурные аспекты, но и напрямую влияет на метрики, связанные с конкурентной позицией организации, такие как скорость внедрения инноваций, адаптивность, кросс-функциональная эффек-

тивность и удержание критически важного человеческого капитала. Данные элементы соответствуют расширенной модели конкурентных преимуществ в постресурсной парадигме – когда ценность создается не за счет контроля над активами, а через способность организации к самообновлению, обучению и взаимодействию [16, 17].

В контексте инновационных конгломератов, которые функционируют на стыке отраслей, культур и технологий, именно коучинг-менеджмент становится связующим и активирующим механизмом, повышающим интеграцию, устойчивость и динамичность всей экосистемы.

Проведенный VRIO-анализ позволяет рассматривать коучинг-менеджмент не просто как вспомогательный управленческий инструмент, а как полноценный стратегический ресурс, обладающий высокой ценностью, относительной редкостью, трудностью копирования и реализуемостью в условиях зрелых организационных структур. Тем самым коучинг-менеджмент способен формировать устойчивое конкурентное преимущество, особенно в динамичных и наукоемких организационных контекстах, таких как инновационные конгломераты.

Однако для того чтобы подтвердить стратегическую значимость коучинга не только на уровне качественной оценки, но и с точки зрения операциональной управляемости, необходимо более глубоко понять механизмы его воздействия. Возникает потребность в разработке модели, которая бы отражала структурные и причинно-следственные связи между коучинговыми практиками и ключевыми элементами организационной конкурентоспособности.

Данный подход позволит перейти от концептуальной оценки к практическому применению: определить, какие именно коучинговые практики оказывают влияние на те или иные характеристики компании и каким образом это воздействие реализуется во внутренней динамике и стратегических результатах.

На рисунке 4 представлена модель, раскрывающая эту взаимосвязь.

Предложенная модель представляет собой концептуально-аналитическую конструкцию, направленную на теоретическое и прикладное обоснование роли коучинг-менеджмента в формировании устойчивого конкурентного преимущества организации. Исходя из признания коучинга как стратегического нематериального ресурса, модель раскрывает механизм его действия через призму взаимодействия с ключевыми поведенческими и организационными переменными, которые, в свою очередь, детерминируют уровень конкурентоспособности.

В основе модели лежит представление о коучинговых практиках как активаторах, усиливающих нематериальные активы организации – прежде всего вовлеченность персонала, культуру развития, кросс-функциональное взаимодействие и лидерский потенциал. Эти элементы рассматриваются не как статические характеристики, а как динамически развиваемые способности, которые реагируют на внешние изменения и внутренние вызовы. Таким образом, коучинг выступает не просто как вспомогательная технология, а как механизм преобразования управленческой парадигмы.

Модель строится по логике последовательного воздействия: от внедрения коучинговых управленческих подходов (включающих партнерский стиль руководства, развитие через диалог, обратную связь и ориентацию на смысл) через активацию промежуточных поведенческих факторов (психологическая безопасность, командное доверие, внутренняя мотивация) к формированию и усилению конкретных компонентов организационной конкурентоспособности. К числу последних отнесены: инновационная активность, организационная гибкость, устойчивость командных процессов, способность к удержанию ключевых сотрудников и стратегическая адаптивность.

Таким образом, модель обосновывает коучинг-менеджмент как многоуровневую систе-

му влияния, охватывающую как микроповеденческие уровни (мотивация, коммуникация, лидерство), так и организационные параметры (структура, культура, стратегии разви-

тия), что дает основание рассматривать коучинг не как изолированный HR-инструмент, а как элемент корпоративной архитектуры, способствующий воспроизводству и усилению

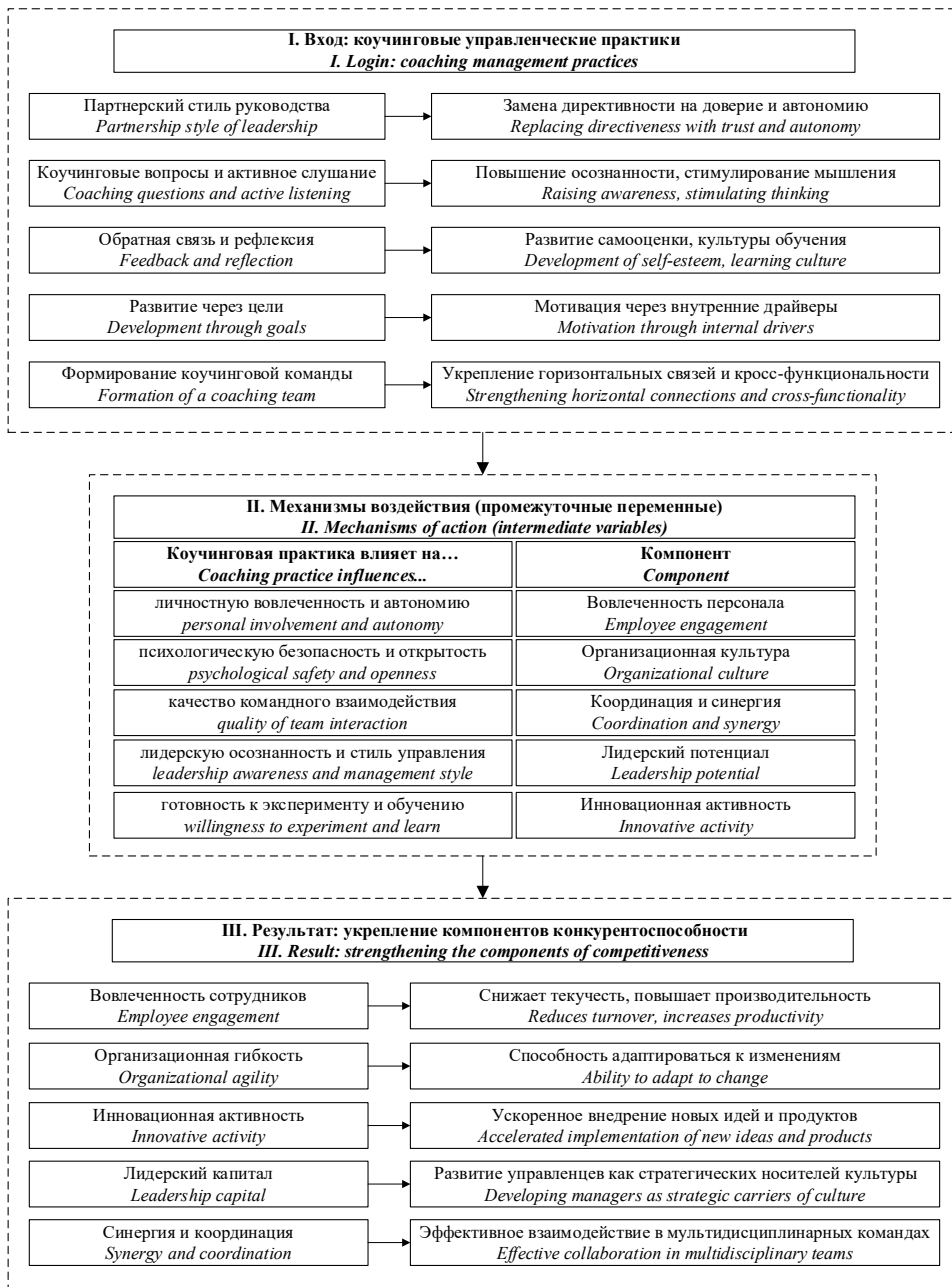


Рис. 4. Коучинговые практики как активаторы компонентов конкурентоспособности

Fig. 4. Coaching practices as activators of competitiveness components

конкурентных преимуществ в условиях высокой неопределенности, технологических изменений и кросс-функциональной сложности.

Применение модели позволит компаниям системно оценить эффективность коучинговых инициатив не как отдельных мероприятий, а как элементов организационной архитектуры. Она также может использоваться при проектировании стратегий развития человеческого капитала, формировании программ лидерства нового типа и выстраивании кросс-функциональной координации в мультиотраслевых структурах, таких как инновационные конгломераты.

Заключение

В настоящем исследовании обоснована роль коучинг-менеджмента как значимого нематериального ресурса, способного оказывать влияние на формирование и развитие организационной конкурентоспособности. Опираясь на положения ресурсно-ориентированного подхода и концепции динамических способностей, а также на результаты эмпирического анализа, автором была предложена модель, раскрывающая характер взаимодействия коучинговых управленческих практик с ключевыми поведенческими и организаци-

онными компонентами конкурентного преимущества.

Проведенная VRIO-оценка позволила утверждать, что коучинг-менеджмент удовлетворяет основным критериям стратегического ресурса: он обладает высокой ценностью, сравнительной редкостью, трудностью имитации и способен к институционализации в рамках организационной архитектуры. Коучинговые практики активируют нематериальные активы, в частности вовлеченность сотрудников, развитие лидерского потенциала, культуру сотрудничества и инновационную активность, что в совокупности усиливает адаптивность, устойчивость и гибкость организации.

Сформулированная модель носит интегративный характер и может быть использована как теоретическая основа для дальнейших исследований, направленных на уточнение механизмов стратегической трансформации организаций на базе коучинг-ориентированных подходов. С практической точки зрения она может служить инструментом диагностики и развития коучинговых компетенций в управленческих командах, а также основанием для проектирования программ, направленных на развитие человеческого капитала и организационного обучения в инновационно-ориентированных структурах.

Список литературы

1. *Алавердов А.Р., Громова Н.В., Дмитриев А.Г., Фомичев А.Н.* Коучинговое взаимодействие в рамках жизненного цикла организации, в контексте устойчивого развития // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 2. С. 167–179. EDN: DYCTTE.
2. *Гоулман Д., Макки Э., Бояцис Р.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2008. 301 с. EDN: SUQVLX.
3. *Дмитриев А.Г.* Коучингменеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 7-1. С. 571–579. EDN: USQBGM.
4. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора: как из за новых технологий погибают сильные компании / пер. с англ. Т. Л. Овсенева. М.: Альпина Паблишер, 2019. 342 с.
5. *Нонака И., Takeuchi Х.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 366 с.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2007. 453 с. EDN: SUQWIP.
7. *Рубин Ю.Б.* Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.

8. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129. EDN: ZVMRKT.
9. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. М. : Поколение, 2007. 336 с.
10. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Bozer, G., & Jones, R.J. (2018). Understanding the Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
12. Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Sage Publ.
13. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
15. Jones, R.J., Woods, S.A., & Guillaume, Y.R.F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
16. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
17. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Pisano, G.P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93, 44–54.

Сведения об авторе

Дмитриев Антон Геннадиевич, ORCID 0000-0003-2086-2364, SPIN 1233-3680, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, agdmitriev@gmail.com

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 09.02.2026, рассмотрена 02.03.2026, принята 06.04.2026

References

1. Alaverdov, A.R., Gromova, N.V., Dmitriev, A.G., & Fomichev, A.N. (2025). Coaching Interaction within the Life Cycle of an Organization, in the Context of Sustainable Development. *Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, 2, 167–179. <https://elibrary.ru/dyctte>
2. Goleman, D., McKee, E., & Boyatzis, R. (2013). *Emocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emocional'nogo intellekta* [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence]. Transl. from English. Alpina Publisher Publ.
3. Dmitriev, A.G. (2024). Coaching management as a management category. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, 14(7-1), 571–579. <https://elibrary.ru/usqbgm>
4. Christensen, K.M. (2019). *Dilemma innovatora: kak iz za novykh tekhnologiy pogibayut sil'nyye kompanii* [The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail]. Transl. from English. T.L. Ovseneva. Alpina Publisher Publ.
5. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [The Company the Creator of Knowledge. The Emergence and Development of Innovations in Japanese Firms]. Transl. from English by A. Traktinsky. ZAO «Olimp-Business» Publ.

6. Porter, M. (2007). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors]. *Alpina Publisher* Publ.
7. Rubin, Yu. B. (2024). Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Journal of Modern Competition*, 18(1), 69–91. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91>
8. Rubin, Yu. B. (2017). About the Constructive Theory of Competition in Entrepreneurship *Journal of Modern Competition*, 11(5), 114–129. <https://elibrary.ru/zvmrkt>
9. Chesbrough, G. (2007). *Otkrytyye innovatsii. Sozdaniye pribyl'nykh tekhnologiy* [Open Innovations. Creating Profitable Technologies]. Transl. from English V. N. Egorova. *Pokolenie* Publ.
10. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
12. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Sage Publ.
13. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
15. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
16. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93, 44–54.

About the author

Anton G. Dmitriev, ORCID 0000-0003-2086-2364, SPIN 1233-3680, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, agdmiriev@gmail.com

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 09.02.2026, reviewed 02.03.2026, accepted 06.04.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-81-101
EDN: OMNODP

ГРНТИ 06.71.15
BAK 5.2.3
УДК 339.372

О признаках картельной деятельности на рынке продовольственной розницы как факторе роста цен на продовольственные товары

С. Н. Чирihin^{1*}

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Новосибирск, Россия

*chirihin1@bk.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию деятельности картелей как одной из возможных причин высокого уровня продовольственной инфляции в России за последние три года. В исследовании дается общая характеристика картельной деятельности и ее типичного влияния на рыночные цены. Особое внимание уделяется разбору эпизодов резких скачков потребительских цен на отдельные группы продовольственных товаров в период 2023–2024 гг. – куриные яйца, сливочное масло, картофель. На основании сравнения динамики оптовых и розничных цен за указанные периоды обосновывается вывод о наличии признаков согласованного картельного манипулирования ценами со стороны торговых сетей на данных рынках. Отмечается неэффективность предпринимаемых до настоящего времени усилий со стороны органов власти по решению данной проблемы в связи с сохранением в текущем году тенденций высокого уровня роста цен на продукты питания с неблагоприятным долгосрочным прогнозом. Приводятся аргументы против возможного регуляторного ограничения торговой наценки сетей как меры борьбы с продовольственной инфляцией ввиду возможного обхода ретейлерами этих ограничений путем искусственного создания цепочки посредников-поставщиков, имеющих аффилированные связи с торговыми сетями и (или) осуществляющих какое-либо иное согласованное взаимодействие с ними по увеличению совокупной торговой надбавки. Обосновывается принципиальная недостаточность мер административного воздействия на участников рынка, включая использование норм конкурентного права, с целью исправления сложившейся ситуации с ценообразованием на продовольственные товары. В качестве базового направления проведения государственной конкурентной политики на рынках продовольственной розницы, в первую очередь для борьбы с возникновением и активизацией картельной деятельности, предлагается развитие конкуренции в виде поддержки альтернативных этим сетям форматов торговли продуктами питания – независимых специализированных электронных площадок и продовольственных потребительских рынков. Отмечается, что такие форматы обеспечивают прямые коммуникации между производителями и потребителями, в наибольшей степени исключая из этих коммуникаций возможных посредников, в том числе торговые сети.

Ключевые слова: продовольственная инфляция, торговые сети, скачки цен, сдерживание цен, развитие конкуренции, антиконкурентные сговоры, антимонопольное законодательство

Для цитирования: Чирihin С. Н. О признаках картельной деятельности на рынке продовольственной розницы как факторе роста цен на продовольственные товары // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. №2. С. 81–101. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-81-101.

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).

© Чирihin С. Н.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-81-101

On the Signs of Cartel Activity in the Food Retail Market as a Factor in the Growth of Food Prices

S. Chiriknin^{1*}

¹*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia*

**chirihin1@bk.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of cartel activity as one of the possible reasons for the high level of food inflation in Russia over the past three years. The study provides a general description of cartel activity and its typical impact on market prices. Particular attention is paid to the analysis of episodes of sharp jumps in consumer prices for certain groups of food products in the period 2023–2024 – chicken eggs, butter, potatoes. Based on a comparison of the dynamics of wholesale and retail prices for the specified periods, the conclusion is substantiated about the presence of signs of coordinated cartel price manipulation by retail chains in these markets. The ineffectiveness of the efforts taken to date by the authorities to solve this problem is noted in connection with the continuation of high growth trends in food prices with an unfavorable long-term forecast this year. The article presents arguments against possible regulatory restrictions on the trade margins of chains as a measure to combat food inflation, given the possible circumvention of these restrictions by retailers through the artificial creation of a chain of intermediary suppliers who are affiliated with retail chains and (or) carry out any other coordinated interaction with them to increase the total trade margin. The fundamental insufficiency of administrative measures to influence market participants, including the use of competition law, is substantiated in order to correct the current situation with pricing for food products. As a basic direction for implementing state competition policy in the food retail markets, primarily to combat the emergence and intensification of cartel activity, it is proposed to develop competition in the form of support for alternative food trade formats to these chains – independent specialized electronic platforms and food consumer markets. It is noted that such formats ensure direct communications between producers and consumers, to the greatest extent excluding possible intermediaries, including retail chains, from these communications.

Keywords: food inflation, retail chains, price hikes, price containment, development of competition, anticompetitive agreements, antitrust legislation

For citation: Chiriknin, S. (2026). On the Signs of Cartel Activity in the Food Retail Market as a Factor in the Growth of Food Prices. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 81–101. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-81-101>

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).

© Chiriknin S., 2026.

Введение

Продовольственная инфляция в России в последние годы достаточно часто привлекает к себе внимание средств массовой информации, различного рода аналитических и консалтинговых организаций и исследователей, государственных органов и пр. ввиду ее достаточно высокого уровня и стабильного превышения по своей величине сводного индекса потребительских цен. Так, по данным Росстата, за 2023 г. продукты питания подорожали на 8,16%, в то время как потребительские товары в целом – на 7,42%; аналогичные данные за 2024 г. – 11,05 и 9,52%; за I квартал 2025 г. – 11,79 и 2,6% соответственно.

В 2025 г. рост цен на пищевые продукты в России достиг критического уровня, особенно для базовых овощей, таких как картофель, капуста и морковь. Согласно имеющимся данным, продовольственная инфляция опережает общий уровень инфляции, а «борщевой набор» демонстрирует рекордный рост цен. В июне 2025 г. продовольственная инфляция показала весьма высокие значения: продукты питания выросли в цене на 11,91% относительно аналогичного периода прошлого года¹. При сохранении текущих условий функционирования продовольственных рынков снижения уровня цен не предвидится.

Сложившаяся с ценами на продовольственные товары ситуация приковала к себе внимание многих представителей органов власти на самом высоком уровне. Так, премьер-министр РФ Михаил Мишустин в своем видеообращении от 24 апреля 2025 г. к участникам расширенного заседания коллегии ФАС России заявил, что одним из существенных факторов роста цен, прежде всего на продукты первой необходимости, являются наценки

посредников. «Здесь главное – усилить акцент на сокращении таких цепочек, что потребует усиления активности взаимодействия с поставщиками и торговыми сетями. И в случае необходимости надо принимать жесткие меры, чтобы защитить людей»², – подчеркнул Мишустин.

Глава Кабмина также обратил внимание на то, что Президент РФ Владимир Путин указом о национальных целях развития страны в мае прошлого года поставил задачу обеспечить экономическое развитие, основанное на честной конкуренции, предпринимательстве и частной инициативе.

Среди причин ускорения продовольственной инфляции аналитиками отмечаются превышение спроса над предложением вследствие роста уровня благосостояния потребителей и отставание от темпов этого роста возможностей удовлетворения спроса со стороны производителей; затруднения в поставках импортных товаров, обеспечивающих производство продуктов питания (упаковка, различные химикаты и добавки, необходимое оборудование и запасные части к нему и пр.), что приводит к росту издержек на их приобретение; рост налогов и тарифов на услуги естественных монополий; не обеспеченное увеличением производительности труда повышение уровня зарплат и другие особенности текущей экономической ситуации³.

² ФАС в СМИ: Мишустин назвал борьбу с ростом цен одной из важнейших задач ФАС // Федеральная антимонопольная служба. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24708> (дата обращения: 07.12.2025).

³ Продовольственная инфляция 2025: как рекордный урожай снизит цены на продукты в России и что это значит для покупателей // Dzen.ru. URL: <https://dzen.ru/a/alzodL7lkyo3k54U> (дата обращения: 21.05.2026); *Лабыкин А.* Тотальное сдерживание цен разгонит инфляцию // Моноколь. 2025. № 20. С. 18. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/20/totalnoyesderzhvaniye-tsen-razgonit-inflyatsiyu/> (дата обращения: 07.12.2025); РИАМО: Галина Сорокина о ситуации с маслом в России // РИАМО. URL: <https://guu.ru/riamo-galina-sorokina-o-situatsii-s-mas/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹ Продовольственная инфляция 2025: как рекордный урожай снизит цены на продукты в России и что это значит для покупателей // Dzen.ru. URL: <https://dzen.ru/a/alzodL7lkyo3k54U> (дата обращения: 21.05.2026).

Однако влияние картельной деятельности на удорожание продуктов питания рассматривалось фрагментарно, без надлежащего систематического обобщения.

Следует заметить, что в целом тематика связи активности различных антиконкурентных практик и интенсивности инфляции ранее в специальной литературе исследовалась достаточно подробно. Монополизация и картелизация рынков могут способствовать росту цен, так как снижают давление рыночной конкуренции, позволяя компаниям устанавливать завышенные цены. На такие рынки их участниками искусственно ограничивается приток капитала, что приводит к препятствованию увеличения предложения товаров по мере роста цен, а также к ускорению инфляции. Существует достаточно много исследований, подтверждающих данную закономерность. Так, в исследовании К. Neiss на данных стран ОЭСР было установлено, что более высокий уровень рыночной конкуренции, который может быть следствием открытости экономики, приводит к снижению инфляции [33]. Это подтверждает гипотезу о том, что конкуренция сдерживает рост цен. В работе W. Сох отмечается, что открытость экономики способствует специализации стран, что ведет к более эффективному перераспределению ресурсов и повышению производительности [32]. Такое перераспределение, в свою очередь, снижает инфляцию. Хотя при проведении данного анализа внимание уделялось прежде всего внешнеторговым факторам, однако полученные выводы косвенно подтверждают, что конкуренция (в том числе международная) ограничивает инфляцию.

Далее, при проведении анализа состояния оптового рынка электроэнергии Германии и Австрии в 2016 г. немецкими учеными было установлено осуществление действий поставщиков, влекущих за собой ограничение конкуренции [27, 28]. При поставках электроэнергии на рынок происходило повышение цен за счет искусственного уменьшения объ-

ема предложения под предлогом остановки ряда электростанций для осуществления их текущего технологического обслуживания. Наличие подобных практик также было обнаружено на энергетических рынках Калифорнии в 2000 г. и Швеции в начале 2000-х.

Однако не все экономисты считают монополизм и другие ограничения конкуренции единственным или даже главным фактором инфляции [17, 29]. Инфляция – многофакторное и крайне динамичное по своей природе и реализации явление, и на нее влияют как монетарные (объем денежной массы, кредитная политика), так и немонетарные факторы (состояние производства, структура спроса, внешние шоки и др.), в связи с чем однозначные выводы о влиянии антиконкурентных практик на темпы роста цен до настоящего времени получить не удалось, в том числе на розничных рынках продовольственных товаров.

Данное исследование нацелено на систематизацию аргументов, подтверждающих возможное наличие картельного сговора как одного из значимых факторов интенсивной продовольственной инфляции в России. Приводимые аргументы носят косвенный характер, при наличии прямых доказательств любой анализ, в том числе экономический, был бы излишним, а вывод – очевидным.

Обзор литературы

Фундаментальные вопросы организации картелей и меры государственного противодействия их деятельности описаны в работе А. Е. Шаститко [26]. Оценка уровня картелизации российской экономики сделана А. Е. Кисовой [10]. Возможные пути снижения этого уровня в современных условиях обозначены в комплексном труде И. В. Башлакова-Николаева, В. П. Заварухина, А. Г. Лисицына-Светланова, С. В. Максимова, Е. В. Осипова, Т. Г. Смирновой [21].

В. В. Кваниной, С. Б. Лапиной, Д. А. Созаевой анализируются проблемы выявления кар-

телей в сфере госзакупок [9, 13, 18]. О. В. Азова, Г. А. Шим, А. А. Грачева, С. Г. Долгов, Д. А. Куликов, Н. М. Розанова рассматривают различные вопросы квалификации противоправной картельной деятельности участников рынка в контексте цифровизации экономики [1, 5, 6, 12, 15]. В публикации Н. М. Розановой раскрываются особенности осуществления противоправной ценовой координации конкурентов с помощью достижений новейших технологий машинного обучения и искусственно-го интеллекта [16].

В исследовании Н. Д. Кликунова изучается специфика реализации антиконкурентных сговоров при большом количестве их участников [11], что имеет место на рынках продовольственной розницы. Анализ, проведенный А. Е. Шастико, С. И. Федоровым, примечателен тем, что в нем осуществлена постановка вопроса об особенностях образования и функционирования картелей на рынках, где существует гетерогенность поставщиков и (или) производителей, а данная особенность свойственна рынкам продовольственного ретейла [25].

Международные аспекты раскрытия и пресечения картельной деятельности освещены в работах Я. О. Троянова [22, 23]. А. Г. Сушкевич и В. С. Сокур характеризуют проблемы антимонопольного регулирования функционирования экспортных картелей [20].

В публикации М. А. Анисимовой [2] инфляционные процессы и противоправное картельное поведение продавцов рассматриваются во взаимосвязи и взаимозависимости (хотя и делается акцент на изучении процесса функционирования картелей именно на аграрных рынках, а не на рынках продовольственного ретейла, но эти рынки тесно взаимосвязаны). При этом отмечается актуальность совершенствования методов выявления и пресечения антиконкурентных соглашений в агропромышленном комплексе, обосновывается особая необходимость активизации государственной антикартельной политики в свете недопущения роста цен

на продовольствие как возможной причины социальной нестабильности.

Однако специальные работы, посвященные анализу особенностей образования и функционирования картелей в продовольственной рознице, крайне редки и не в полной мере охватывают все аспекты поднимаемой проблематики, что обуславливает актуальность данного исследования.

Картельная деятельность как драйвер искусственного повышения цен на рынке

Согласно ст. 11 Федерального закона «О защите конкуренции» признаются картелем и запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке, или между хозяйствующими субъектами, осуществляющими приобретение товаров на одном товарном рынке, если такие соглашения приводят или могут привести:

- 1) к установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок;
- 2) повышению, снижению или поддержанию цен на торгах;
- 3) разделу товарного рынка по территориальному принципу, объему продажи или покупки товаров, ассортименту реализуемых товаров либо составу продавцов или покупателей (заказчиков);
- 4) сокращению или прекращению производства товаров;
- 5) отказу от заключения договоров с определенными продавцами или покупателями (заказчиками).

При этом п. 18 ст. 4 Закона устанавливает, что соглашение – это договоренность в письменной форме, содержащаяся в документе или нескольких документах, а также договоренность в устной форме.

Главная общественная опасность антиконкурентных соглашений состоит в ограничении

конкуренции [23], что прежде всего приводит к искусственному повышению цен или их поддержанию при наличии экономической возможности их снижения [8]. Действительно, первые два из вышеприведенных видов антиконкурентных соглашений прямо указывают на эти особенности ценового поведения участников картеля; третий вид обозначает раздел рынка, что приводит к его фрагментации и установлению монопольного положения продавца в каждом таком фрагменте с последующим повышением цен в силу полного отсутствия или существенного ослабления конкуренции; четвертый и пятый виды приводят к сокращению предложения на рынке, что также сопровождается ростом цен.

Картельное влияние на рыночные цены представляет собой один из наиболее значимых факторов, искажающих механизмы свободного рынка [7]. Объединения компаний, вступающих в сговор, получают возможность контролировать ценообразование в своих интересах, что приводит к серьезным экономическим последствиям. Среди таковых можно отметить снижение благосостояния населения по причине повышения расходов жителей на приобретение товаров, ослабление ценовой конкуренции на рынке из-за отсутствия или ослабления конкурентного давления и, как следствие, исчезновение стимулов к оптимизации издержек предприятиями, замедление внедрения инноваций и соответствующую стагнацию или снижение качества товаров и (или) торможение улучшения их потребительских свойств. В общем итоге происходит усиление инфляционного давления на экономику, повышение уровня бедности, искажение рыночных сигналов для производителей и замедление экономического роста.

Борьба с картелями является краеугольным камнем проведения государственной конкурентной политики [3, 19]. Соответствующие положения содержатся в конкурентном законодательстве каждой страны, где оно принято. Так, в одном из первых в мире антимоно-

польном законе, Законе Шермана, принятом Конгрессом США 2 июля 1890 г., содержатся запреты в том числе на создание союза фирм и вступление их в сговор с целью ограничения конкуренции. В последующих нормативных актах данные запреты были достаточно детально конкретизированы.

Статья 85 Римского договора устанавливает запреты на все соглашения между предприятиями, решения ассоциаций предприятий и согласованные действия, которые могут причинить ущерб торговле между государствами – членами ЕС, имеют своей целью или следствием предотвращение, ограничение или искажение конкуренции в пределах общего европейского рынка и, в частности, которые прямо или косвенно устанавливают цены купли-продажи и любые иные условия торговли и делят рынки.

Любое согласованное в рамках картельной деятельности ценовое поведение независимых участников рынка считается ограничивающим конкуренцию, прежде всего ценовую, и, соответственно, является противозаконным. Так, к таким типам ценового поведения относятся сговоры хозяйствующих субъектов по поводу установления и поддержания определенного уровня цен, дат (периодов времени) изменения цен, размера скидок и уровня льготных цен, фиксации минимальных цен, установления определенного порядка изменения цен и пр. Наиболее характерные признаки ценового сговора – синхронное изменение цен, их одинаковый уровень, резкое увеличение темпов их роста, обусловленное увеличением спроса или соответствующим ростом стоимости основных видов издержек.

Можно привести несколько характерных примеров, иллюстрирующих искусственное повышение цен на рынках за счет осуществления картельной деятельности его участниками:

1. В 1973 г. согласованное сокращение добычи нефти странами – членами нефтяного картеля ОПЕК привело к росту цен

на нее в 4 раза за год – с 3 до 12 долларов за баррель. Как следствие, произошло замедление экономического роста в Японии, США, ФРГ и Франции⁴.

2. Алмазный картель компании De Beers, существовавший с конца XIX в. до начала 2000-х гг., контролировал до 90% мирового рынка необработанных алмазов. Картель использовал стратегию поддержания искусственного дефицита камней, что позволяло стабильно поддерживать завышенные средние цены в целом по рынку и обеспечивать достаточно интенсивный их рост по алмазам премиум-класса⁵ [34].
3. Фармацевтический сговор стал одним из самых громких антимонопольных дел начала 2000-х годов. Соответствующее расследование выявило масштабное картельное соглашение между крупнейшими производителями витаминных препаратов. Ключевые участники антиконкурентного соглашения – Roche Holdings, BASF, DSM. Методы манипуляции рынком включали в себя тайное согласование цен на витамины, искусственное ограничение производства, распределение рыночных долей, координацию маркетинговых стратегий. Завышение цен в результате действия сговора составляло 30–70% [31].
4. На протяжении 7 лет – с 2008 по 2015 г. – пять ведущих автомобильных производителей Франции согласованно поддерживали цены на автомобильные запасные части на 20–300% выше среднего уровня по рынку. Например, цена зеркала заднего вида для автомобиля Renault Clio III составляла 179 евро при издержках производства в 10 евро [16].

⁴ Нефтяной кризис 1973 г. // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/neftianoi-krizis-1973-g-f41943> (дата обращения: 07.12.2025).

⁵ Hopper T. Why diamonds cost way more than they're worth – thanks to this shrewd British company // National Post. 2019. URL: <https://nationalpost.com/news/world/why-diamonds-cost-way-more-than-theyre-worth> (дата обращения: 22.05.2026).

Характеристика ситуации на рынках продовольственного ретейла: косвенные свидетельства картельной деятельности

Продовольственная инфляция в России в дополнение к своему достаточно высокому уровню за последние годы приобрела весьма специфические черты, которые прежде всего проявляют себя в систематически происходящих неожиданных скачках цен на определенные виды продовольствия, величина которых кратно превышает текущий общий уровень повышения стоимости пищевых продуктов. Такое поведение цен может служить весьма характерным признаком картельного сговора продавцов (безусловно, при отсутствии альтернативных объяснений). Первая из подобных ситуаций сложилась осенью 2023 г. на розничном рынке куриных яиц, когда за сентябрь и октябрь цена на них в магазинах резко увеличилась соответственно на 8 и 15%. В дополнение к таким скачкам данная товарная группа непрерывно дорожала в течение всего года, в результате чего яйца по его итогам стали абсолютным лидером среди всех пищевых продуктов по темпам роста цен – 63,34% (при официальных темпах продовольственной инфляции 8%).

Подорожание яиц сопровождалось возникновением длинных очередей в ряде регионов, сопровождающимся периодическим отсутствием товара в продаже⁶. В некоторых городах товар продавался поштучно⁷. Ситуация более-менее стабилизировалась только к Новому году под активным влиянием инициативы ФАС России с применением административно-властного ресурса – выдача

⁶ Левкин А. Что происходит с ценами на яйца // АО «ТБанк». URL: https://journal.tinkoff.ru/news/eggs-cost/?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=invest-tg (дата обращения: 07.12.2025).

⁷ В Туле начали продавать яйца поштучно // Myslo.ru. URL: <https://myslo.ru/news/tula/2023-12-09-v-tule-nachali-prodavat-yaica-poshtuchno> (дата обращения: 07.12.2025).

обязательных для исполнения предупреждений, проведение встреч с производителями и торговыми сетями с предложением взять на себя обязательства о не повышении цен, открытый информационный нарратив о возбуждении антимонопольных дел.

Временное возникновение дефицита яиц в продаже сложно объяснить нарушением на рынке баланса спроса и предложения. Действительно, по подсчетам РИА Новости с использованием данных официальной статистики и Российского птицеводческого союза⁸, в 2023 г. объем производства продукта несколько превышал аналогичный показатель 2022 г. (соответственно 46,3 и 46,1 млрд шт.) и был абсолютно рекордным за всю историю наблюдения. Объем потребления населением при этом составил 42,1 млрд шт., то есть уступал объему предложения на 9,5%. С учетом того обстоятельства, что примерно 10% объемов производства яиц уходит на инкубацию, макроэкономический баланс спроса и предложения в данной ситуации присутствовал (здесь следует заметить, что отмеченная стабильность объема поставок на рынок яйца куриного не может трактоваться как безусловный аргумент в пользу отсутствия картеля на данном рынке; действительно, картельная деятельность может себя проявить в виде сокращения величины предложения, приводящего к возникновению дефицита и росту цен, однако весьма возможен сценарий простого согласованного повышения цен без одновременного принятия его участниками обязательств по снижению объемов поставок (примеры: картель Phoebus – сговор крупнейших производителей электрических ламп накаливания; картель на рынке противогазов в России, выявленный в 2016 г.).

За последние годы в России наблюдается стабильный уровень потребления куриных яиц. Так, в 2010 г. условно средний россиянин

съедал 270 шт., в 2017 г. – 279, в 2022 г. – 288. В среднем величина данного показателя стабильна и составляет 285 шт. Согласно этим данным предположение о взрывном росте спроса на куриные яйца в 2023 г. как базовой причине их скачкообразного подорожания не находит своего статистического подтверждения.

К этому следует добавить, что также вызывает серьезные сомнения имеющая определенное распространение версия о том, что основным фактором увеличения спроса в рассматриваемой ситуации является рост реальных доходов населения. Конечно, в настоящее время имеет место тенденция роста уровня благосостояния россиян, однако не находит какого-либо достаточно убедительного подтверждения их стремление использовать этот рост именно для кардинального увеличения потребления яиц осенью 2023 г. При этом не находится сколько-нибудь обоснованного объяснения мотивов таких радикальных изменений потребительских приоритетов, в то время как, например, спрос на услуги такси в это же время существенно сокращается [4], хотя, как представляется, эти услуги никак не менее (а скорее всего, даже более) значимы для потребления, чем продукты питания.

Существуют весьма авторитетные оценки текущего соотношения спроса и предложения на рынках продовольственных товаров, которые свидетельствуют в пользу наличия сложившегося баланса, а по некоторым их видам – даже превалирования предложения (например, так считает Олег Сухарев, главный научный сотрудник Института экономики РАН и Института проблем развития науки РАН⁹). В ЦМАКП считают, что современная экономическая ситуация характеризуется дефицитом спроса¹⁰. М. Узьяков,

⁸ В «Росптицесоюзе» рассказали, сколько яиц съедят россияне в 2023 году // РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20231218/yaytsa-1916526634.html> (дата обращения: 07.12.2025).

⁹ Долженков А. «Таргет консервирует экономику, а нам нужны изменения» // Монокль. 2025. № 23. С. 41–42. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/23/target-konserviruyet-ekonomiku-a-nam-nuzhny-izmeneniya/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹⁰ Долгожданное снижение ставки: все недовольны // Монокль. 2025. № 24. С. 8. URL: <https://dzen.ru/a/aEX6sU32L0xbna2k> (дата обращения: 07.12.2025).

главный научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, и А. Янговский, ведущий научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, также настаивают на тезисе о недостатке спроса ввиду наличия избыточного предложения недоиспользуемых производственных мощностей (в 2024 г. загрузка мощностей обрабатывающей промышленности составила всего 61%¹¹).

Также следует отметить, что в анализируемой ситуации совершенно несостоятельным выглядит возможное объяснение роста цен на яйца ввиду увеличения издержек их производства – за 2023 г. никакой из используемых для выпуска данного продукта ресурсов не дорожал так интенсивно, как это произошло в рознице¹². Как результат, возникает логичный вывод, который следует из проведенного рассмотрения: базовой причиной резкого подорожания куриных яиц осенью 2023 г. является манипулирование рынком со стороны продавцов. Данное обстоятельство является еще одним косвенным аргументом в пользу возможного существования картеля на рынке, хотя, конечно же, теоретически здесь могут проявлять себя и иные причины (например, злоупотребление коллективным доминированием торговых сетей).

Необходимо обратить внимание на то обстоятельство, что, согласно информации электронного ресурса «ЯйцоОптом», оптовые цены на яйца брендов «Дивеево» и «Кинешемское» в течение всего 2023 г. не изменили свою цену и предлагались для приобретения в диапазоне стоимости от 38 до 62 руб. за десяток. При этом товар был представлен для продажи на постоянной основе, что свидетельствовало об отсутствии дефицита на рынке. «Росптицесоюз» в целом также под-

тверждает данную информацию, определяя увеличение отпускных цен производителей в течение года в 10% и среднюю цену 70 руб. за десяток¹³ (в рознице средняя цена на конец года составляла 132 руб.).

Представляется, что рассматриваемый скачок цен возник как результат прежде всего оперативной реакции ретейлеров, увеличивших торговую надбавку в ответ на возникновение локальных торговых дефицитов, хотя, конечно, возникшая информационная повестка и, как следствие, резко возросшая покупательская активность существенно усилили этот процесс.

Следующий спонтанный резкий скачок потребительских цен на определенную группу продуктов питания, также получивший широкий общественный резонанс, произошел осенью 2024 г., в результате чего по итогам года розничная цена на сливочное масло выросла на 36,23% (соответствующая продовольственная инфляция составила 11,05%). Данный процесс сопровождался резким снижением спроса: по результатам анализа нескольких миллионов чеков в магазинах за октябрь исследовательская компания «Контур.Маркет» установила, что объем покупок населением данного продукта снизился на 41% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года¹⁴, причем в некоторых регионах данное падение составило 50–60%. Удорожание продукта сопровождалось изменениями формата его предложения, а именно существенным уменьшением веса типовой пачки с 250–200 до 100–150 г¹⁵ и снижением массовой доли

¹³ Там же.

¹⁴ Акулов А. Продажи сливочного масла в России рухнули // Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2024/10/31/prodazhi-slivochno-masla-v-rossii-ruhnuli/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹⁵ Орехова Е. Продовольственная инфляция в России в 2024 году ускорила до 11,05% – материалы Росстата // Агроэксперт. URL: <https://agroexpert.press/numbers/prodovolstvennaya-infljacija-v-rossii-v-2024-godu-uskorilas-do-1105-materialy-rosstata/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹¹ Узяков М., Янговский А. Прогноз, год 2025-й: что же пошло не так? // Монокль. 2025. № 24. С. 55. URL: <https://dzen.ru/a/aEZPIU32L0xbrUoY> (дата обращения: 07.12.2025).

¹² Левкин А. Что происходит с ценами на яйца // АО «ТБанк». URL: https://journal.tinkoff.ru/news/eggs-cost/?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=invest-tg (дата обращения: 07.12.2025).

жира с 82,5 до 72,5% в так называемом крестьянском масле¹⁶ и пр.

Одной из основных причин взрывного увеличения потребительских цен на сливочное масло также можно назвать скоординированные действия торговых сетей. Председатель совета Молочного союза России Людмила Маницкая указывает, что «с завода выходит пачка в 150 рублей. Во всех странах мира торговая наценка – 10–15%. А у нас – 100–150%. Работать надо с ритейлом.... Вот где надо разбираться»¹⁷. Данное мнение подтверждает замглавы ассоциации «Руспродсоюз» Дмитрий Леонов, полагая, что средние наценки у ретейлеров на данный продукт по состоянию на октябрь 2024 г. (то есть во время наиболее интенсивного удорожания) составляли около 70%.

Но по итогам прошлого года лидером роста потребительских цен среди пищевых продуктов стало не сливочное масло, а картофель (почти 92%), что несколько неожиданно, учитывая огромную величину потенциала использования земельных ресурсов для его выращивания в России. При этом, по данным некоторых исследователей¹⁸, если в рознице клубни предлагались от 50 до 100 руб. за килограмм, то на сайтах сервисов оптовых продаж этот килограмм был выставлен на продажу по цене, лежащей в диапазоне 12–30 руб. Некоторым аналитическим изданиям удалось подсчитать, что по пути «от поля до прилавка»

удорожание картофеля составило 3,4 раза¹⁹ (включая стоимость хранения, транспортировки, упаковки и пр., однако всё равно данная цифра вызывает удивление). Как и в ранее рассмотренных случаях, сравнение оптовых и розничных цен приводит к выводу, что основная причина продовольственной инфляции состоит в радикальном увеличении торговой наценки в розничных магазинах.

Но самые весомые свидетельства наличия картельного сговора торговых сетей на рынках продовольственной розницы можно получить при сравнительном анализе ситуации по изменению стоимости горбуши свежемороженой осенью 2023 г. в оптовом и розничном торговых звеньях цепочки поставки товара потребителю. Действительно, согласно информации Росрыболовства, в 2023 г. было выловлено 609 000 тонн лососевых, что очень близко к ранее полученным рекордным достижениям²⁰. Как следствие радикального увеличения предложения, произошло снижение цены у дальневосточного производителя до 130–150 руб. за килограмм. Однако при этом в Центральной России розничная цена практически не изменилась и осталась на уровне 450–500 руб. за килограмм, что соответствует торговой наценке около 200%. То есть торговые сети в массовом порядке на нашли для себя экономически возможным соответствующим образом снизить розничную цену при падении закупочной цены, что, согласно экономической теории, должно было бы происходить при наличии эффективной конкуренции на рынке, а извлекли сверхприбыль из сложившейся ситуации (хотя, конечно

¹⁶ РИАМО: Галина Сорокина о ситуации с маслом в России // РИАМО. URL: <https://guu.ru/риамо-галина-сорокина-о-ситуации-с-масл/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹⁷ Акулов А. Продажи сливочного масла в России рухнули // Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2024/10/31/prodazhi-slivochnogo-masla-v-rossii-ruhnuli/> (дата обращения: 07.12.2025).

¹⁸ Скудаева А. «Золотая» картошка: самый популярный народный продукт в России подорожал вдвое // Новые известия. URL: <https://newizv.ru/news/2024-10-22/zolotaya-kartoshka-samyu-populyarnyy-narodnyy-produkt-v-rossii-podorozhal-vdvoe-433919> (дата обращения: 07.12.2025).

¹⁹ Соколова М. Расследование «НИ»: почему картофель в России такой дорогой // Новые известия. URL: <https://newizv.ru/news/2024-07-13/rassledovanie-ni-pochemu-kartofel-v-rossii-takoy-dorogoy-431864> (дата обращения: 07.12.2025).

²⁰ В России поднялись оптовые цены на все виды рыбы кроме кеты и горбуши // Shopper's. URL: https://shoppers.media/news/12317_v-rossii-podnialis-optovye-ceny-na-vse-vidy-ryby-krome-kety-i-gorbusi (дата обращения: 07.12.2025).

же, теоретически в рассматриваемом случае могут быть предложены и другие объяснения, например проявления особенностей потребительского поведения в рамках реализации феномена «ракет и перьев», однако именно для вышеприведенного предположения аргументы выглядят, как это представляется, весьма более весомо). При этом достаточно симптоматично, что ассоциация компаний розничной торговли «АКОРТ» сделала осенью 2023 г. на своем сайте заявление о том, что в преддверии Нового года ее члены не собираются поднимать цены на красную рыбу и икру²¹, подавая данное решение читателям как заботу о потребителях. Однако поднятие цены на данный товар при вышеописанных экономических условиях выглядело бы крайне цинично и вызывающе для общества.

Строго говоря, согласно действующей нормативной базы, а именно Федеральному закону № 135-ФЗ «О защите конкуренции», данная ситуация должна рассматриваться не с точки зрения образования картеля предприятиями – членами АКОРТ, поскольку для этого, как указывалось выше, необходимо наличие прямых достоверных доказательств заключения письменных или устных договоренностей по ценам между ними (чему пока что нет каких-либо подтверждений), а скорее как согласованные действия участников рынка. Действительно, ст. 11.1 упомянутого Закона прямо запрещает такие действия хозяйствующих субъектов-конкурентов, если они приводят в том числе к установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок. Однако ст. 8 данного нормативного документа трактует согласованные действия как «действия хозяйствующих субъектов на товарном рынке при отсутствии соглашения, удовлетворяющие совокупности следующих условий:

- 1) результат таких действий соответствует интересам каждого из указанных хозяйствующих субъектов;
- 2) действия заранее известны каждому из участвующих в них хозяйствующих субъектов в связи с публичным заявлением одного из них о совершении таких действий;
- 3) действия каждого из указанных хозяйствующих субъектов вызваны действиями иных хозяйствующих субъектов, участвующих в согласованных действиях, и не являются следствием обстоятельств, в равной мере влияющих на все хозяйствующие субъекты на соответствующем товарном рынке».

В рассматриваемой ситуации наличествуют первый и третий из приведенных условий согласованных действий. Однако наличие второго условия весьма спорно, поскольку публичные заявления о поддержании цен на горбушу именно от участников согласованных действий – торговых сетей – отсутствуют, а такое заявление сделала АКОРТ, которая не осуществляет торговую деятельность и цену на рынке не устанавливает.

Также в данном случае нельзя предъявить АКОРТ претензий по координации действий участников рынка, что является нарушением конкурентного законодательства, так как ассоциация только сделала информационное заявление о наличии координированных действий этих участников, но сама не принимала в них участия как на стадии подготовки, так и на стадии реализации (во всяком случае для такого вывода нет никаких оснований).

Вместе с тем нельзя не отметить, что отсутствие информации о наличии ценового соглашения (или о принятии решения по проведению согласованных действий) не означает, что в рассматриваемой ситуации однозначно отсутствует нарушение конкурентного законодательства. В последние годы достаточно широкое распространение в антитрасте во всем мире получила практика квалификации горизонтальной картельной деятельности антимонопольными органами на основании так называемых косвенных признаков. Теоретическим

²¹ Ведущие ритейлеры не планируют поднимать цены на красную рыбу и икру перед Новым годом // АКОРТ. URL: <https://www.acort.ru/media-tsentr/novosti-assotsiatsii/ikra-noviy-god.html> (дата обращения: 07.12.2025).

основанием для такой практики послужили результаты ряда исследований, среди которых прежде всего следует выделить работу Джона Коннора [30], в которой автор на основании достаточно большой эмпирической выборки данных показывает, что национальные карттели в результате достижения соответствующих договоренностей и последующей их реализации в среднем завышают цены на 18,8%, транснациональные – на 23%, а международные – до 31%. Полученные выводы позволяют рассматривать аномально высокие цены как один из достаточно характерных косвенных признаков существования антиконкурентных противозаконных ценовых сговоров на рынке. Далее, в соответствии с данными Организации экономического сотрудничества и развития, осуществление картельной деятельности приводит в среднем к завышению рыночных цен на 10–15% по сравнению с ситуацией ее отсутствия и наличия развитой конкуренции между поставщиками [4]. Российский исследователь М. А. Хамуков в своей диссертационной работе определяет набор универсальных параметров оценки состояния рынка в соответствии с единым критерием самостоятельности поведения участников [24]. По его мнению, рынки с высоким потенциалом картелизации имеют такие количественные и качественные параметры, как малое количество продавцов, высокие уровни экономической концентрации и рентабельности поставщиков, изменения цен, стабильность величины рыночных долей участников рынка, наличие информации о координации их деятельности, существование барьеров входа для новичков и др. Все указанные исследователем параметры можно трактовать как косвенные признаки наличия соглашения или согласованных действий между продавцами или покупателями.

В соответствии с теоретическими исследованиями накопилась и продолжает накапливаться практика правоприменения по квалификации картелей по косвенным признакам. Так, Комиссия по конкуренции ЕС обвинила производителя фармацевтической продук-

ции из Индии Alchem International в создании картеля с другими участниками по согласованию установления минимальных цен на ингредиент SNBB и распределения объемов его поставок на рынок с целью вытеснения конкурентов (данный ингредиент используется для производства некоторых лекарственных препаратов)²².

В ОАЭ с 28 февраля по 19 апреля 2026 г. Министерством экономики и туризма было проведено более 15,48 тыс. проверок деятельности участников рынков продовольственных товаров на предмет картельного завышения цен²³. В результате было выявлено 312 нарушений, преимущественно связанных с необоснованным ценовым ростом, и вынесено 1005 предупреждений. Одно из последних расследований в апреле 2016 г. связано с ситуацией на рынке куриного мяса. В итоге регулятор направил в федеральную прокуратуру материалы в отношении картеля, занимавшегося антиконкурентными практиками. По данным ведомства, участники сговора координировали действия по фиксации и искусственному завышению цен, пользуясь текущей экономической ситуацией. В министерстве подчеркнули, что подобные действия прямо угрожают продовольственной и экономической безопасности страны. Курятина входит в перечень девяти социально значимых товаров ОАЭ.

В России также складывается практика квалификации картелей по косвенным признакам. Так, в 2020 г. Карельское УФАС России квалифицировала действия транспортных компаний по синхронному повышению тарифов на пассажирские перевозки по маршрутам Петрозаводского городского округа до одинакового уровня как картельные. Суды

²² ЕС обвинил Alchem в ценовом сговоре на лекарства // Конкуренция и право. URL: <https://cljournal.ru/news/26491/> (дата обращения: 20.04.2026).

²³ ВВ прокуратуру ОАЭ передали дело о завышении цен на курятину // BRICS Competition Law and Policy Centre. URL: <https://bricscompetition.org/ru/news/uae-breaks-up-poultry-price-fixing-cartel-refers-case-to-prosecutors> (дата обращения: 20.04.2026).

поддержали решение регулятора, на нарушителей наложен штраф²⁴.

Этим же территориальным управлением ФАС России было установлено нарушение п. 1 ч. 1 ст. 11 Закона «О защите конкуренции» в действиях АО «Славмо» и АО «Олонецкий молочный комбинат» по единообразному изменению закупочных цен на сырье в период 2013–2015 гг. При этом было определено, что до 2013 г. цена закупки молока у поставщиков данными предприятиями менялась весьма различно по стоимости и периодам ее изменения. Суды всех инстанций поддержали позицию антимонопольного органа.

Нельзя не отметить, что действующая в России в настоящее время нормативная база не накладывает никаких ограничений на состав и содержание документов и сведений, подтверждающих заключение картельных соглашений. Суды также в своих решениях подтверждают, что антимонопольные органы при принятии своих решений могут опираться на любые доказательства осуществления противозаконной деятельности. Согласно п. 18 ст. 4 Закона № 135-ФЗ под соглашением понимается не только договоренность в письменной форме, содержащаяся в документе или нескольких документах, но и договоренность в устной форме. Президиум ФАС утвердил в 2016 г. разъяснение «Доказывание недопустимых соглашений (в том числе картелей) и согласованных действий на товарных рынках, в том числе на торгах». В разъяснениях определяются особенности выявления и доказывания недопустимых соглашений (в том числе картелей) и согласованных действий на товарных рынках.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что к наиболее значимым косвенным признакам наличия картелей в соответствии с теоретическими ис-

следованиями и сложившейся мировой практикой антитета относятся завышение цен и (или) их синхронное изменение на рынке. Представляется, что российским антимонопольным органам необходимо активизировать и совершенствовать практику сбора соответствующих косвенных доказательств по рынку продовольственного ретейла (используя все известные методы – внезапные проверки, анализ публичных источников и др.) и в случае получения достаточно надежного результата пытаться защищать свою позицию в судах с опорой на косвенные признаки картельности рынков его участниками, поскольку прямые доказательства ее наличия пока что получить не удастся.

По итогу можно констатировать, что юридические тонкости применения конкурентного законодательства для рассматриваемой ситуации никак не могут приводить к игнорированию того обстоятельства, что в публичном информационном пространстве есть доказательства сознательной стандартизации ценового поведения участников рынка продовольственной розницы для конкретного товара. При этом с их стороны не было никаких публичных опровержений приведенного заявления АКОРТ, что может служить еще одним косвенным доводом в пользу признания существования соответствующих согласованных линий ценового поведения на рынке. Тогда не может быть никаких сомнений по поводу того, что подобные и более широкие договоренности по синхронизации изменения цен весьма вероятно достигнуты по другим товарам, в том числе (и преимущественно) по повышению цен, что выглядит естественным обобщением вышеописанной практики, осуществляемой в коммерческих интересах продавцов. Именно по этой причине, как представляется, в основном происходят постоянные скачки розничных цен на продовольственные товары в России, как только для этого возникают подходящие условия, которые позволяют торговым сетям «обосновать» такие скачки.

²⁴ Презентация «Картельные сговоры и иные виды антиконкурентных соглашений на торгах. Правоприменительная практика Карельского УФАС России» // Карельское УФАС России. URL: <https://karelia.fas.gov.ru/report/19570> (дата обращения: 20.04.2026).

На определяющую роль торговых сетей в деле ускорения продовольственной инфляции прямо указывают некоторые авторитетные исследователи. Например, О. Сухарев, главный научный сотрудник Института экономики РАН и Института проблем развития науки РАН, считает, что «инфляция ... была ощутимой не из-за нехватки конкретных товаров, а из-за поведения торговых сетей. Частично из-за монополизма, частично из-за того, что они переложили на покупателей рост своих расходов на логистику, отопление, вентиляцию, зарплаты работников и так далее»²⁵. С этим мнением также согласны некоторые высокопоставленные представители органов власти²⁶. К сожалению, детальный анализ данных утверждений в рамках проводимого исследования сделать не представляется возможным в силу отсутствия необходимых достоверных данных в открытом доступе.

Государственные меры по сдерживанию роста продовольственной инфляции

Естественно, органы власти не могли не реагировать на спонтанные резкие подорожания продуктов питания, систематически возникающие в течение последних двух лет. Так, ФАС систематически проводила массовые проверки в том числе сетевых торговых предприятий розницы. Например, в октябре прошлого года были проанализированы торговые наценки на самые популярные виды хлеба в некоторых супермаркетах. По их результатам глава ведомства Максим Шаскольский заявил, что «были и маленькие наценки, осо-

бенно на продукцию, выпускаемую под брендом торговой сети. Но всё же средняя наценка на исследуемые позиции в торговых сетях составила 60%. По нашему мнению, она аномально высокая»²⁷. В результате торговые сети «оказывают существенное влияние на формирование цены для конечного потребителя». Однако соответствующих дел по признакам нарушения ретейлерами антимонопольного законодательства по результатам проверок ФАС возбуждено не было.

Помимо регуляторной деятельности, ФАС разработала законопроект, в соответствии с которым запрещалось установление «экономически необоснованных цен». Таковыми считались цены на товары, если они росли в течение 60 дней с превышением на 5% индекса потребительских цен. При этом совершенно не принималось во внимание обнаружение монополистической деятельности на рынках этих товаров, включая картели, что ставит данные меры вне контекста антимонопольного регулирования и может ввести в действие механизм глубокого и широкого регулирования цен на продовольственные товары. Данные поправки к закону не были приняты. Также неудачной была попытка ФАС законодательно ограничить наценку товаров из перечня социально значимых продовольственных товаров (СЗПТ) в торговых сетях на уровне 10%.

Против данных и будущих подобных инициатив резко выступили почти все отраслевые объединения предприятий пищевой промышленности²⁸. В своем публичном заявлении они квалифицировали подобные законодательные инициативы как усиление административного

²⁵ Долженков А. «Таргет консервирует экономику, а нам нужны изменения» // Монокль. 2025. № 23. С. 41–42. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/23/target-konserviruyet-ekonomiku-a-nam-nuzhny-izmeneniya/> (дата обращения: 07.12.2025).

²⁶ С. Миронов: «В росте инфляции виноваты крупные торговые сети» // Татар-информ. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/s-mironov-v-roste-inflyatsii-vinovatyye-krupnye-torgovye-seti/> (дата обращения: 07.12.2025).

²⁷ ФАС назвала наценку торговых сетей на хлеб аномально высокой // Москва24. URL: <https://www.m24.ru/news/ehkonomika/15102024/734130> (дата обращения: 07.12.2025).

²⁸ Заявление участников потребительского рынка в отношении государственного регулирования цен от 17 апреля 2025 года. URL: https://nppmes.ru/wp-content/uploads/2025/04/17_04_2025_zayavlenie_mes_v15042025_versiya_rps_ot_15_04_2025_s_podpisyami-1.pdf (дата обращения: 07.12.2025).

давления на бизнес со стороны государства и его активности по принудительному регулированию цен на продовольственные товары, что в целом противоречит анонсированному и сложившемуся вектору проведения государственной политики по улучшению предпринимательского климата в стране. Как было указано в заявлении, по своему содержанию в данных инициативах игнорируются объективные причины изменения цен, прежде всего в виде роста издержек производства и реализации продукции, которые не зависят от участников рынка, производящих и поставляющих товары. Очевидным негативным последствием ограничения свободы ценообразования является отсутствие определенности по уровню будущих цен, что не может не повлиять на долгосрочные инвестиционные решения и создает дополнительные риски для финансовой устойчивости предприятий. При этом возникают предпосылки для стагнации развития агропромышленного комплекса и пищевой индустрии, возникают дополнительные проблемы обеспечения надлежащего качества, ассортимента и безопасности для потребителей продуктов питания. При дальнейшем вероятном усилении административного воздействия на условия обращения товаров на рынке усиливается вероятность возвращения в том или ином виде к командно-административной системе управления национальной экономикой с сопутствующими ей такими негативными чертами, как узкий ассортимент, периодически возникающий дефицит продуктов на полках магазинов, замедленная реакция на изменение потребительских предпочтений и пр.

Следует заметить, что в настоящее время продолжает действовать постановление Правительства от 2010 г. «Об утверждении Правил установления предельно допустимых розничных цен на отдельные виды социально значимых продовольственных товаров первой необходимости...». Согласно данному нормативному документу органы власти имеют право ограничивать уровень розничных цен, если они повышались на 10% в течение 60 дней.

Величина ограничения повышения цен определяется в каждом конкретном случае специально для определенной территории. Но действие данного постановления распространяется только на группу СЗПТ. И даже в таком варианте возможности, определяемые данным постановлением, до настоящего времени не были использованы, включая 2022 г., когда возникли панические настроения населения и, как следствие, резко увеличились покупки муки, крупы, консервов и прочей имеющей длительный срок хранения продовольственной продукции. Не было оно приведено в действие и в 2024–2025 гг. Причины понятны – опасения по поводу пустых полок магазинов и возникновения потребительской паники.

Для исправления ситуации антимонопольный орган пошел по пути заключения договоров с крупнейшими федеральными торговыми сетями о добровольном ограничении ими торговой наценки по группам СЗПТ в пределах 5%. Эти соглашения были заключены практически со всеми крупными ретейлерами²⁹. Как было сообщено на VII Международной научно-практической конференции «Антимонопольное регулирование ценообразования на товарных рынках Российской Федерации» 2 февраля 2024 г., торговая наценка на особо важные продовольственные товары (хлеб и хлебобулочные изделия, молочные продукты, сахар, «борщевой набор») снизилась до 5% во всех 25 категориях базовых товарных групп³⁰, при этом всего к концу января 2024 г. было заключено более 2000 ценовых соглашений в 18 субъектах РФ. В 2024 г. региональным властям было предоставлено право заключать договора о сдерживании цен на СЗПТ с сетями и производителями.

²⁹ Лабькин А. Тотальное сдерживание цен разгонит инфляцию // Монокль. 2025. № 20. С. 18. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/20/totalnoye-sderzhivaniye-tsen-razgonit-inflyatsiyu/> (дата обращения: 07.12.2025).

³⁰ В ФАС сообщили о снижении наценки крупных сетей на товары «первой цены» до 5% // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19883039> (дата обращения: 07.12.2025).

Однако вышеописанные в настоящем исследовании события показывают низкую эффективность таких действий в деле сдерживания цен в высокомонополизированной экономике. На самом деле эти ограничения торговым сетям достаточно легко обойти, создав в товаропроводящей цепочке от производителя к розничному продавцу компании-посредники, которые будут по документам лишь перепродавать товар, не осуществляя какой-либо значимой реальной деятельности по его преобразованию в более удобную для покупателей форму и создавая ничем не обусловленную дополнительную наценку на него. Согласно результатам анализа Минсельхоза и ФАС за счет перепродаж посредников торговых цепочек потребительские цены на хлебобулочные изделия увеличиваются в среднем на 15–20%, молочные и мясные продукты – на 20–35%, рыбную продукцию – до 50% и выше.

Председатель Союза пользователей цифровых платформ «Цифровой мир» Валерий Корнеев полагает, что перепродажами продовольственных товаров занимаются преимущественно аффилированные с торговыми сетями предприятия, что является признаком наличия картельного сговора между ретейлерами, которые в результате увеличивают свою прибыль за счет ущемления интересов потребителей и производителей. «Обычным делом является увеличение цены товара от производителя до полки на 200–300 процентов. Хотя производители товаров известны, и сети могут покупать у них напрямую вдвое дешевле. Но покупают у посредников, что часто свидетельствует об организованном обмане производителя и покупателя»³¹. Безусловно, приведенное здесь высказывание эксперта о величине торговой наценки сетей следует воспринимать критически – это только одно из мнений. Конечно, широкое распространение аффилированности

торговых сетей и посредников-перепродавцов продовольствия – это только предположение (хотя и возможное). И посредники, помимо увеличения цен, могут выполнять при этом и какую-либо полезную работу, увеличивая тем самым ценность перепродаваемого ими товара для конечного потребителя (выполняя, например, хотя бы какую-либо простую логистическую операцию). Однако в открытом доступе имеются аналогичные оценки по зарубежным сетям, торговая наценка в которых в США и Западной Европе составляет 20–25%³², что всё же существенно ниже, чем ранее приведенные результаты анализа ФАС. Информационный ресурс Forbes.ru настаивает на еще меньшем соответствующем уровне 9–12% по торговым сетям Западной Европы³³. Так что однозначного вывода о том, насколько реально завышены наценки на продовольственные товары в торговых сетях России и насколько это завышение неправомерно путем сопоставления ситуаций в различных странах, всё-таки сделать не удастся. Также не представляется возможным определить при этом, какой величины эти наценки должны быть при однозначных условиях отсутствия ограничений конкуренции в продовольственной рознице (всё-таки рынки России и Западной Европы полностью аналогичными считать никак нельзя).

Однако в любом случае представляется, что любые регуляторные административные воздействия на субъектов рынка, осуществленные в том числе в рамках реализации конкурентного права, ни в коем случае не смогут заменить по своей эффективности главный стимулятор повышения эффективности рынка – постоянное давление на всех его участников со стороны конкурентного окружения. Поэтому действительно конструктивное направление решения рассматриваемой проблемы – это усиление ин-

³¹ Лабькин А. Тотальное сдерживание цен разгонит инфляцию // Моноколь. 2025. № 20. С. 18. URL: <https://monocle.ru/monocle/2025/20/totalnoye-sderzhivaniyetsen-razgonit-inflyatsiyu/> (дата обращения: 07.12.2025).

³² Перельчук Е. Споры о наценке: надо ли ограничивать маржу торговых сетей? // BFM.RU. URL: <https://www.bfm.ru/news/479191> (дата обращения: 20.04.2026).

³³ Матвеев Д. Золотая рыбка: как снизить цены на продукты питания // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/371703-zolotaya-rybka-kak-snizit-ceny-na-produkty-pitaniya> (дата обращения: 20.04.2026).

тенсивности конкуренции на рынке продовольственной розницы, что автоматически послужит катализатором снижения издержек всеми участниками товаропроводящих цепочек, в том числе рациональному сокращению их длины. Наилучшее решение – обеспечение непосредственного контакта производителей и покупателей с максимальным снижением количества посредников. Такую возможность предоставляют альтернативные торговым сетям каналы коммуникации между участниками рынка в виде независимых электронных торговых площадок, специализирующихся на продуктах питания, и продовольственных потребительских рынков. Развитие данных форм торговли может составить достойную конкуренцию крупным ретейлерам, что должно найти свое выражение в государственной конкурентной политике, нацеленной в том числе в рассматриваемой ситуации на обеспечение равных условий соперничества за потребителей для различных продавцов [14]. И осуществлять такую политику должен не только антимонопольный орган, но и все ведомства, имеющие отношение к экономике.

Нельзя не отметить, что помимо усиления конкуренции в продуктовой рознице, реализация проектов развития специализированных электронных торговых площадок и развертывания системы продовольственных потребительских рынков в российских городах положительно повлияет на продовольственную безопасность России и будет способствовать развитию малого бизнеса на селе и фермерских хозяйств.

Заключение

Резкие скачки цен на продукты питания, к сожалению, стали уже привычными событиями в инфляционном ландшафте России, причем происходят они с «завидной настойчивостью» и в отношении самых различных групп продовольственных товаров. Полная производственно-сбытовая цепочка этих продуктов весьма различна, общим является только конечное звено – торговая сеть. И логично пред-

положить, что процессы именно в этом общем звене являются общей причиной одинаковых по своему характеру явлений, присущих всем цепочкам, – скачкам цен. В качестве фактора, обуславливающего эти скачки, чаще всего называется рост издержек (за счет подорожания импорта, увеличения расходов на логистику и заработную плату и пр.). Однако в том и состоит различие конкурентного и монополизированного рынков (под монополизацией в том числе здесь понимается и картелизация), что в первом случае в результате конкурентной борьбы его участников за счет внедрения инноваций издержки постоянно минимизируются и ведется в том числе ценовое соперничество за потребителя, а во втором случае эти издержки при их увеличении просто перекладываются на покупателя путем повышения цены без заботы обо всяких инновациях со свойственными им высокими рисками внедрения (да еще нередко это перекладывание происходит с произвольным увеличением размеров издержек и соответствующим ростом дохода продавцов). Сложившаяся практика неоднократно подтверждала соответствующую истину, сформулированную Дж. Р. Хиксом: «Главная прелесть монополии в том, что она дарует безмятежную жизнь»³⁴.

Из рассмотренных в данной работе примеров таких резких скачков потребительских цен на продовольственные товары больше всего вызывает удивление резкое подорожание картофеля, начавшееся осенью 2024 г. и не закончившееся в текущем году. Вслед за картофелем в настоящее время интенсивно дорожают все остальные овощи, входящие в «борщевой набор» (небольшое замедление повышения цен можно будет ожидать только осенью при сезонном увеличении предложения). В современной России ресурсов для увеличения производства данных продуктов

³⁴ Дж. Р. Хикс о монополии. Лучшие высказывания автора. Цитата № 17290 // Тайм 365. URL: <https://time365.info/aforizmi/aforizm/17290> (дата обращения: 07.12.2025).

достаточно, и интенсивный рост их стоимости можно объяснить только наличием серьезных проблем в системе коммуникаций между производителями и потребителями, важное место в которой занимают торговые сети.

Для ограничения рыночной власти крупных сетевых ретейлеров и противодействия возникновению картельных сговоров между ними, приводящих к ограничению конкуренции, необходимо развитие конкуренции на рынках

продовольственной розницы, для чего следует развивать альтернативные этим сетям формы торговли, прежде всего независимые специализированные электронные площадки и продовольственные потребительские рынки, обеспечивающие помимо всего прочего минимальное количество посредников между производителем и потребителем. Главным результатом таких мероприятий должно служить сдерживание продовольственной инфляции.

Список литературы

1. *Азоева О. В., Шим Г. А.* Картели в современной цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 251–255. DOI: 10.34925/EIP.2023.150.1.051.
2. *Анисимова М. А.* Методы и практика выявления и пресечения картелей на аграрном рынке: международный опыт // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 2. С. 391–408. DOI: 10.18334/ecsec.7.2.120561.
3. *Башлаков-Николаев И. В.* Антимонопольный иммунитет в картелях и иных формах группового антиконкурентного поведения хозяйствующих субъектов // Конкурентное право. 2023. № 4. С. 5–8. DOI: 10.18572/2225-8302-2023-4-5-8.
4. *Галимханова Н. Ф., Тенишев А. П., Хамуков М. А., Семенова Е. В.* Антимонопольное регулирование в цифровую эпоху: как защищать конкуренцию в условиях глобализации и четвертой промышленной революции / науч. ред. А. Ю. Иванов, Е. А. Войниканис, А. Ю. Цариковский. 2-е изд. Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. 311 с.
5. *Грачева А. А., Алексеенко А. П.* Понятия картеля и цифрового картеля // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 8 (107). С. 323–327. DOI: 10.24412/2500-1000-2025-8-323-327.
6. *Долгов С. Г.* Развитие мер, направленных на пресечение картелей в условиях цифровизации экономики // Вестник московского университета МВД России. 2024. № 2. С. 37–43. DOI: 10.24412/2073-0454-2024-2-37-43.
7. *Иванова Е. С.* Эволюция развития ценовых сговоров: юридический и экономический аспекты // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2019. № 2 (90). С. 5–21. DOI: 10.24866/2311-2271/2019-2/5-23.
8. *Ионова П. А., Смирнова В. И., Гореликов К. А.* Проблемы современных картелей // Universum: экономика и юриспруденция. 2023. № 7 (106). С. 19–22. EDN: UAADHW.
9. *Кванина В. В.* О правовой сущности картеля на торгах // Конкурентное право. 2021. № 3. С. 5–9. DOI: 10.18572/2225-8302-2021-3-5-9.
10. *Кисова А. Е.* Оценка уровня картелизации российской экономики // Инновационная экономика и право. 2017. № 4 (9). С. 104–108. EDN: YMJPDR.
11. *Кликунов Н. Д.* Склонность к нарушению картельного сговора в конкуренции по Бертранию // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 5 (59). С. 47–53. EDN: XVBVCV.
12. *Куликов Д. А.* Цифровые картели как новый вид киберпреступности в Российской антимонопольной практике // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2023. Т. 13. № 2 (95). С. 645–654. DOI: 10.35775/PSI.2023.95.2.025.
13. *Лапина С. Б.* Картелизация торгов при проведении госзакупок как один из факторов теневизации экономических процессов в России: сущность и меры противодействия // Вестник экономической безопасности. 2020. № 3. С. 264–271. DOI: 10.24411/2414-3995-2020-10198.
14. *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.
15. *Розанова Н. М.* Зарубежный опыт политики поддержки конкуренции в цифровой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 2. С. 15–22. DOI: 10.20542/0131-2227-2022-66-2-15-22.

16. Розанова Н. М. Картели в цифровой экономике // Проблемы прогнозирования. 2025. № 1 (208). С. 202–210. DOI: 10.47711/0868-6351-208-202-210.
17. Розанова Н. М. Методологические проблемы современной антимонопольной политики // Проблемы прогнозирования. 2021. № 5 (188). С. 64–73. DOI: 10.47711/0868-6351-188-64-73.
18. Созаева Д. А. Совершенствование методов мониторинга конкуренции на рынке госзакупок // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 6. С. 30–39. DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39.
19. Султанов А. Р. Зачем превращать картель в гражданско-правовую сделку? // Российская юстиция. 2025. № 2. С. 30–37. DOI: 10.52433/01316761_2025_02_30.
20. Сушкевич А. Г., Сокур В. С. Экспортные картели: проблема антимонопольного регулирования // Российское конкурентное право и экономика. 2021. № 2 (26). С. 26–32. DOI: 10.47361/2542-0259-2021-2-26-26-32.
21. Теоретическая модель декартелизации российской экономики в условиях ее интенсивной цифровизации: проблемы и пути их решения: монография / И. В. Башлаков-Николаев, В. П. Заварухин, А. Г. Лисицын-Светланов [и др.]. Ч. 3. М. : Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем развития науки Российской академии наук, 2022. 76 с. DOI: 10.37437/9785912941795-22-м3.
22. Троянов Я. О. Международно-правовой подход к расследованию и ответственности за участие в антиконкурентных соглашениях // Право и политика. 2024. № 3. С. 41–55. DOI: 10.7256/2454-0706.2024.3.43630.
23. Троянов Я. О. Общественная опасность картелей и цель их криминализации // Право и политика. 2025. № 2. С. 36–51. DOI: 10.7256/2454-0706.2025.2.69763.
24. Хамуков М. А. Развитие инструментария антикартельного управления в российской промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». М. : Московский государственный университет, 2018. 150 с. EDN: VZYFKK.
25. Шаститко А. Е., Федоров С. И. Картель под прикрытием: антиконкурентные действия на рынке с разнородными производителями однородного продукта // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 2. С. 5–27. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-2-5-27.
26. Шаститко А. Е. Картель: организация, стимулы, политика противодействия // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 4. С. 31–56. EDN: RRTMIB.
27. Bataille, M., Bodnar, O., Steinmetz, A., & Thorwarth, S. (2019). Screening Instruments for Monitoring Market Power – The Return on Withholding Capacity Index (RWC). *Energy Economic*, 81(4), 227–237. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.03.011>
28. Bergler, J., Heim, S., & Huschelrath, K. (2017). Strategic Capacity Withholding through Failures in the German-Austrian Electricity Market. *Energy Policy*, 102, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.12.017>
29. Calzolari, G., & Denicolo, V. (2020). Loyalty Discounts and Price-Cost Tests. *International Journal of Industrial Organization*, 73, 102589. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102589>
30. Connor J. M. (2007). Price-fixing Overcharges: Legal and Economic Evidence. In: *Research in Law and Economics*, vol. 22. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0193-5895\(06\)22004-9](https://doi.org/10.1016/S0193-5895(06)22004-9)
31. Connor, J. M. (2006). *The Great Global Vitamins Conspiracy: Sanctions and Deterrence*. Purdue University Publ.
32. Cox, W. (2007). Globalization, Aggregate Productivity, and Inflation. *Federal Reserve Bank of Dallas Staff Papers*, 1, 1–24.
33. Neiss, K. (2001). The Markup and Inflation: Evidence in OECD Countries. *Canadian Journal of Economics*, 34(2), 570–587. <https://doi.org/10.1111/0008-4085.00089>
34. Pouillard, V. (2024). An Antitrust Case in the Diamond Industry: The United States v. the De Beers Cartel (1948). *Business History*, 67(5), 1294–1314. <https://doi.org/10.1080/00076791.2024.2340621>

Сведения об авторе

Чирихин Сергей Николаевич, ORCID 0000-0003-0383-8805, SPIN 5418-3358, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и экономической политики, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия, chirihin1@bk.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 18.02.2026, рассмотрена 12.03.2026, принята 22.04.2026

References

1. Azoeva, O. V., & Shim, G. A. (2023). Cartels in the Modern Digital Economy. *Ehkonomika i predprinimatel'stvo*, 1, 251–255. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.150.1.051>
2. Anisimova, M. A. (2024). Methods and Practices for the Identification and Suppression of Cartels in the Agricultural Market: International Experience. *Economic Security*, 7(2), 391–408. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.2.120561>
3. Bashlakov-Nikolaev, I. V. (2023). The Antimonopoly Immunity in Cartels and Other Forms of Group Antimonopoly Behavior of Economic Entities. *Konkurentnoe pravo*, 4, 5–8. <https://doi.org/10.18572/2225-8302-2023-4-5-8>
4. Galimkhanova, N. F., Tenishev, A. P., Khamukov, M. A., & Semenova, E. V. (2019). *Antimonopol'noe regulirovanie v tsifrovuyu ehpokhu: kak zashchishchat' konkurentsiyu v usloviyakh globalizatsii i chetvertoi promyshlennoi revolyutsii* [Antitrust Regulation in the Digital Age: How to Protect Competition in the Context of Globalization and the Fourth Industrial Revolution]. Sci. ed. A. Yu. Ivanov, E. A. Voynikanis, A. Yu. 2nd ed. HSE University Publ.
5. Grachyova, A. A., & Alexeyenko, A. P. (2025). The Concepts of a Cartel and a Digital Cartel. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 8, 323–327. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2025-8-323-327>
6. Dolgov, S. G. (2024). Development of Measures Aimed at Suppressing Cartels in the context of Digitalization of the Economy. *Vestnik of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2, 37–43. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2024-2-37-43>
7. Ivanova, E. (2019). The Evolution of Price Collusion: Legal and Economic Aspects. *Izvestiya The bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, 2, 5–21. <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2019-2/5-23>
8. Ionova, P., Smirnova, V., & Gorelikov, K. (2023). Problems of Modern Cartels. *Universum: ehkonomika i yurisprudentsiya*, 7, 19–22. <https://elibrary.ru/uaadhw>
9. Kvanina, V. V. (2021). On the Legal Essence of a Cartel in Trading. *Konkurentnoe pravo*, 3, 5–9. <https://doi.org/10.18572/2225-8302-2021-3-5-9>
10. Kisova, A. E. (2017). *Otsenka urovnya kartelizatsii rossiiskoi ehkonomiki* [Assessing the Level of Cartelization of the Russian Economy]. *Innovatsionnaya ehkonomika i pravo*, 4, 104–108. <https://elibrary.ru/yymjpd>
11. Klikunov, N. (2016). The Propensity to a Breach the Cartel in Competition a la Bertrand. *Journal of Modern Competition*, 10(5), 47–53. <https://elibrary.ru/xvbcvc>
12. Kulikov, D. A. (2023). Digital Cartels as a New Type of Cybercrime in Russian Antimonopoly Practice. *Issues of National and Federative Relations*, 13(2), 645–654. <https://doi.org/10.35775/psi.2023.95.2.025>
13. Lapina, S. B. (2020). Cartelization of tenders During Public Procurement as One of the Factors of Shadowing Economic Processes in Russia: The Nature and Countermeasures. *Vestnik of Economic Security*, 3, 264–271. <https://doi.org/10.24411/2414-3995-2020-10198>
14. 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>
15. Rozanova, N. M. (2022). Foreign Experience of Competition Policy in Digital Economy. *World Economy and International Relations*, 66(2), 15–22. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-2-15-22>
16. Rozanova, N. M. (2025). Digital Economy Cartels. *Studies on Russian Economic Development*, 1, 202–210. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-208-202-210>
17. Rozanova, N. M. (2021). Methodological Issues of Modern Competition Policy. *Studies on Russian Economic Development*, 5, 64–73. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-188-64-73>
18. Sozaeva, D. (2023). Improving Methods for Monitoring Competition in the Public Procurement Market. *Journal of Modern Competition*, 17(6), 30–39. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-6-30-39>

19. Sultanov, A. R. (2025). Why Turn a Cartel Agreement into a Civil Law Transaction? *Russian Justice*, 2, 30–37. https://doi.org/10.52433/01316761_2025_02_30
20. Sushkevich, A. G., & Sokur, V. S. (2021). Export Cartels: The Problem of Antitrust Regulation. *Russian Competition Law and Economy*, 26, 26–32. <https://doi.org/10.47361/2542-0259-2021-2-26-26-32>
21. Bashlakov-Nikolaev, I. V., Zavarukhin, V. P., Lisitsyn-Svetlanov, A. G. et al. (2022). *Teoreticheskaya model' dekartelizatsii rossiiskoi ehkonomiki v usloviyakh ee intensivnoi tsifrovizatsii: problemy i puti ikh resheniya: monografiya* [Theoretical model of decartelization of the Russian economy in the context of its intensive digitalization: problems and solutions: monograph]. *Federal'noe gosudarstvennoe byudzhethnoe uchrezhdenie nauki Institut problem razvitiya nauki Rossiiskoi akademii nauk* Publ. <https://doi.org/10.37437/9785912941795-22-m3>
22. Troyanov, Ya. O. (2024). International Legal Approach to Liability and Prosecution for Concluding and Participating in Anti-Competitive Agreements. *Law and Politics*, 3, 41–55. <https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.3.43630>
23. Troyanov, Ya. O. (2025). The Social Danger of Cartels and the Purpose of Their Criminalization. *Law and Politics*, 2, 36–51. <https://doi.org/10.7256/2454-0706.2025.2.69763>
24. Khamukov, M. A. (2018). *Razvitie instrumentariya antikartel'nogo upravleniya v rossiiskoy promyshlennosti* [Development of Anti-Cartel Management Tools in Russian Industry] (ScPhD Thesis). Moscow State University Publ. <https://elibrary.ru/vzyfkk>
25. Shastiko, A., & Fedorov, S. (2025). Cartel Undercover: Anticompetitive Actions in the Market with Heterogeneous Producers of a Homogeneous Product. *Journal of Modern Competition*, 19(2), 5–27. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-2-5-27>
26. Shastiko, A. (2013). *Kartel: organizatsiya, stimuly, politika protivodeistviya* [Cartel: Organization, Incentives, Counter-Policy]. *Russian Management Journal*, 11(4), 31–56. <https://elibrary.ru/rrtmib>
27. Bataille, M., Bodnar, O., Steinmetz, A., & Thorwarth, S. (2019). Screening Instruments for Monitoring Market Power – The Return on Withholding Capacity Index (RWC). *Energy Economic*, 81(4), 227–237. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.03.011>
28. Bergler, J., Heim, S., & Huschelrath, K. (2017). Strategic Capacity Withholding through Failures in the German-Austrian Electricity Market. *Energy Policy*, 102, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.12.017>
29. Calzolari, G., & Denicolo, V. (2020). Loyalty Discounts and Price-Cost Tests. *International Journal of Industrial Organization*, 73, 102589. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102589>
30. Connor J. M. (2007). Price-fixing Overcharges: Legal and Economic Evidence. In: *Research in Law and Economics*, vol. 22. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0193-5895\(06\)22004-9](https://doi.org/10.1016/S0193-5895(06)22004-9)
31. Connor, J. M. (2006). *The Great Global Vitamins Conspiracy: Sanctions and Deterrence*. Purdue University Publ.
32. Cox, W. (2007). Globalization, Aggregate Productivity, and Inflation. *Federal Reserve Bank of Dallas Staff Papers*, 1, 1–24.
33. Neiss, K. (2001). The Markup and Inflation: Evidence in OECD Countries. *Canadian Journal of Economics*, 34(2), 570–587. <https://doi.org/10.1111/0008-4085.00089>
34. Pouillard, V. (2024). An Antitrust Case in the Diamond Industry: The United States v. the De Beers Cartel (1948). *Business History*, 67(5), 1294–1314. <https://doi.org/10.1080/00076791.2024.2340621>

About the author

Sergey N. Chirikin, ORCID 0000-0003-0383-8805, SPIN 5418-3358, Cand. Sci (Econ.), Associate Professor at Economic Theory and Economic Policy Department, Siberian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Novosibirsk, Russia, chirihin1@bk.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 18.02.2026, reviewed 12.03.2026, accepted 22.04.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-102-121
EDN: GFVAGC

ГРНТИ 06.61.33
БАК 5.2.3
УДК 332.1

Цифровая трансформация регионов Центрального федерального округа: динамика, кластеры и экономические эффекты (2018–2025)

Н. В. Яковенко^{1*}, А. Ю. Небесная¹

¹Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова, Воронеж, Россия
**n.v.yakovenko71@gmail.com*

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу цифровой зрелости 18 субъектов Центрального федерального округа на основе интегрального рейтинга «Цифровая зрелость регионов РФ» (апрель 2025 г.). В отличие от существующих исследований, которые либо ограничиваются описанием отраслевых индикаторов, либо не верифицируют композитные индексы объективными статистическими данными, авторы впервые для ЦФО применяют девятикомпонентную структуру индекса (цифровая инфраструктура, электронные госуслуги, умный город, здравоохранение, образование, проекты искусственного интеллекта, открытые данные, экономика и инновации, коммуникации) и проводят эмпирическую верификацию с использованием показателей Росстата (патентная активность, инновационная активность, доля организаций с широкополосным доступом) и рейтинга ИКТ-бюджетов CNews Analytics. Анализируется распределение регионов по уровню цифровой зрелости, выявляется устойчивая поляризация: разрыв между лидером (г. Москва, 95 баллов) и аутсайдерами (Тамбовская и Тверская области, 36 баллов) составляет 59 баллов, или 2,6 раза. Исследование с использованием кластерного анализа k-средних по девяти показателям выявило четыре группы регионов: лидеры (А), инновационно-активные (В), догоняющие (С) и отстающие (D). Обнаружена сильная положительная корреляция между уровнем цифровой зрелости и ВРП на душу населения (коэффициент Спирмена 0,89), а также с миграционным приростом (0,71). Регрессионный анализ (OLS, $R^2 = 0,86$) показал, что каждый дополнительный балл в индексе цифровой зрелости увеличивает ВРП на душу населения на 3,56% с учетом инвестиций и численности населения. Сравнение с индексом «Цифровая Россия» (2018) показало высокую стабильность позиций регионов ($\rho = 0,85$), что указывает на сохранение цифрового неравенства на протяжении семи лет. Предложенные дифференцированные меры региональной политики для каждой группы могут быть напрямую применены государственными органами при разработке и корректировке программ цифровой трансформации и распределения бюджетных средств.

Ключевые слова: цифровая зрелость, Центральный федеральный округ, интегральный индекс, кластерный анализ, цифровое неравенство, индекс «Цифровая Россия»

Для цитирования: Яковенко Н. В., Небесная А. Ю. Цифровая трансформация регионов Центрального федерального округа: динамика, кластеры и экономические эффекты (2018–2025) // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. №2. С. 102–121. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-102-121.

© Яковенко Н. В.,
Небесная А. Ю.,
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, видеоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-102-121

Digital Transformation of the Regions of the Central Federal District: Dynamics, Clusters and Economic Effects (2018–2025)

N. Yakovenko^{1*}, A. Nebesnaya¹

¹*Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia*

**n.v.yakovenko71@gmail.com*

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the digital maturity of 18 constituent entities of the Central Federal District based on the integral rating "Digital Maturity of Russian Regions" (April 2025). Unlike existing studies that either limit themselves to describing sectoral indicators or do not verify composite indices with objective statistical data, the authors, for the first time for the CFD, apply a nine-component index structure (digital infrastructure, e-government services, smart city, healthcare, education, artificial intelligence projects, open data, economy and innovation, communications) and conduct empirical verification using Rosstat indicators (patent activity, innovation activity, share of organizations with broadband access) and the CNews Analytics ICT budgets rating. The distribution of regions by digital maturity level is analyzed, revealing a persistent polarization: the gap between the leader (Moscow, 95 points) and the laggards (Tambov and Tver oblasts, 36 points) is 59 points, which is 2.6 times. Using k-means clustering based on the nine components, four typological groups are identified: leaders (cluster A), innovation-active (cluster B), catching-up (cluster C), and lagging (cluster D). Spearman's correlation coefficient between the digital maturity index and GRP per capita was 0.89 ($p < 0.001$), and with net migration – 0.71 ($p = 0.001$). Regression analysis (OLS, $R^2 = 0.86$) showed that a one-point increase in the index is associated with a 3.56% increase in GRP per capita, controlling for investment and population size. Comparison with the Digital Russia index (SKOLKOVO, 2018) revealed high rank stability ($\rho = 0.85$), indicating the persistence of structural digital inequality over seven years. The article has practical significance, as the proposed regional policy measures (differentiated by cluster) can be directly used by public authorities in developing and adjusting digital transformation programs for the constituent entities of the Russian Federation, as well as in the allocation of intergovernmental transfers.

Keywords: digital maturity, Central Federal District, integral index, cluster analysis, digital inequality, Digital Russia index

For citation: Yakovenko, N., & Nebesnaya, A. (2026). Digital Transformation of the Regions of the Central Federal District: Dynamics, Clusters and Economic Effects (2018–2025). *Journal of Modern Competition*, 20(2), 102–121. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-102-121>

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).

© Yakovenko N.,
Nebesnaya A., 2026.

Введение

Цифровая трансформация хозяйственной и социальной сфер является одним из ключевых направлений государственной политики России. Применение системного подхода к цифровой трансформации, нашедшее отражение в проекте «Экономика данных и цифровая трансформация государства», призвано обеспечить преемственность и стимулировать дальнейшее развитие цифровых технологий на всех уровнях управления. Осознание необходимости мониторинга реализации данного проекта на региональном уровне становится первоочередной задачей. Несмотря на унифицированные стратегические установки, сформулированные на федеральном уровне, субъекты Российской Федерации демонстрируют значительную вариативность в темпах и масштабах имплементации цифровых решений, что представляет потенциальный риск углубления существующих межрегиональных диспропорций. ЦФО выступает ключевым объектом исследования в контексте процессов цифровой трансформации. Являясь локомотивом экономического развития страны, регион одновременно характеризуется высоким уровнем дифференциации социально-экономических показателей. В его составе выделяется Москва – признанный центр финансово-технологического и инновационного развития. В то же время Московская область находится в состоянии тесной интеграции со столицей, а оставшиеся 16 областей демонстрируют существенные расхождения по таким параметрам, как уровень доходов, инвестиционная привлекательность и эффективность управленческих практик. Подобная гетерогенность создает благодатную почву для анализа степени охвата цифровизацией различных типов регионов и выявления факторов, обуславливающих их лидерство или отставание.

Для количественной оценки процессов цифровизации были разработаны специализи-

рованные инструментари. Так, в 2018 г. Московская школа управления «Сколково» представила индекс «Цифровая Россия», базирующийся на открытых данных и семи субиндексах, что позволило провести сопоставимую оценку цифрового развития всех 85 регионов. Спустя семь лет, в 2025 г., Ассоциация «Регионы XXI век» представила новый интегральный рейтинг цифровой зрелости, охватывающий девять ключевых направлений – от искусственного интеллекта до управления открытыми данными.

Несмотря на наличие официальной статистики ведомств и профильных рейтингов, фундаментальных трудов обобщающего характера, синтезирующих оценку уровня цифровой трансформации регионов на базе объективных сведений Росстата и открытых статей бюджета на ИКТ, а также изучающих связанную с этим экономическую отдачу, крайне мало. Это свидетельствует о необходимости более детального и разностороннего исследования, которое бы учитывало не только численные индикаторы, но и качественные аспекты цифровых преобразований, в том числе и их фактическое влияние на региональные социально-экономические процессы. Изучение особенностей ЦФО, отличающегося значительной внутренней неоднородностью, может стать ценным источником для разработки действенных стратегий цифровизации, учитывающих региональную специфику и способствующих сокращению межрегионального разрыва.

Цель исследования заключается в проведении на основе рейтинга 2025 г. комплексного анализа цифровой зрелости регионов ЦФО, выявлении ее связи с макроэкономическими показателями (ВРП на душу населения, инвестиции в основной капитал, миграционный прирост), выделении кластеров, а также в сопоставлении полученных результатов с индексом «Цифровая Россия» 2018 г. для оценки долгосрочных трендов. Для достижения цели требуется описать структуру и методологию рейтинга цифровой зрело-

сти 2025 г.; провести верификацию индекса с привлечением объективных статистических данных (включая ИКТ-бюджеты, патенты и инновационную активность); выполнить кластерный анализ регионов ЦФО по девяти компонентам индекса; оценить корреляцию индекса с валовым региональным продуктом на душу населения, миграционным приростом и другими экономическими индикаторами; сравнить итоговые показатели с индексом «Цифровая Россия» 2018 г.; сформулировать рекомендации для региональной политики.

Обзор литературы

В научной литературе по цифровой трансформации регионов сложилось несколько ключевых направлений: методология интегральной оценки цифровой зрелости, анализ инфраструктурных и финансовых условий, роль человеческого капитала, вопросы безопасности и стратегического планирования, а также отраслевые и прикладные аспекты.

Под *цифровой трансформацией* региона в данном исследовании понимается комплексный процесс внедрения цифровых технологий во все сферы региональной экономики и социальной жизни, сопровождающийся изменением бизнес-моделей, управленческих практик и механизмов взаимодействия государства, бизнеса и граждан. *Объектом исследования* выступают 18 субъектов ЦФО, рассматриваемые с точки зрения их цифровой зрелости – интегральной характеристики, отражающей степень готовности и фактический уровень внедрения цифровых решений в ключевых отраслях и функциях регионального управления.

Для построения интегральных индексов наиболее авторитетным инструментом служит рейтинг Ассоциации «Регионы XXI век»¹

¹ Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) // Регионы России. URL: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii>

охватывающий девять сфер – от цифровой инфраструктуры до проектов искусственного интеллекта и открытых данных. Он выступает комплексным измерителем готовности субъектов РФ к внедрению цифровых технологий и их интеграции в социально-экономическую жизнь. Методологически близкий подход реализован в индексе «Цифровая Россия» [3], базирующемся на анализе открытых источников. Значительное место в исследованиях отводится совершенствованию унифицированных методик, сочетающих количественные и качественные показатели многогранного процесса цифровизации. В центре внимания – доступность и качество цифровых услуг, уровень цифровой грамотности населения, эффективность использования цифровых технологий в госуправлении и бизнесе. Помимо этого, изучаются инфраструктурные и финансовые драйверы: развитие телекоммуникационной сети, доступ к высокоскоростному интернету, наличие дата-центров, объемы инвестиций в цифровые проекты.

Государственная поддержка и частные вложения играют решающую роль в ускорении преобразований. Объективные данные для верификации композитных индексов предоставляют рейтинг ИКТ-бюджетов CNews Analytics² и статистический сборник Росстата [7]. В работе И. Б. Рачковско-го и А. Р. Яковлева [6] предложены подходы к оценке эффективности цифровой трансформации. В. К. Крутиков, Е. В. Меркулова, С. М. Федин [5] трактуют технологии цифровой экономики как драйверы инновационной трансформации сферы услуг региона. П. Цяо [10] исследует влияние информационных бизнес-систем на экономический

i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/ (дата обращения: 20.05.2026).

² CNews: Рейтинг ИКТ-бюджетов регионов РФ 2025 // CNews. URL: <https://www.cnews.ru/tables/724830bbc86f65d320beb7bb31a1ed4f250a28c2> (дата обращения: 20.05.2026).

рост регионов. Е. А. Стрябкова с соавторами [8] оценивают пространственную неоднородность распределения человеческого капитала в условиях цифровой трансформации. О. А. Khalero и N. Yu. Omarova [15] предлагают модель подготовки квалифицированных кадров для региональной экономики. А. Е. Вологин [1] характеризует новые возможности и вызовы, порождаемые цифровой трансформацией для региональных систем. И. В. Вякина и Е. С. Анисимова [2] анализируют перспективы и риски этого процесса в контексте безопасности пространственного развития России. Л. П. Федорова и П. Ю. Ремнев [9] разрабатывают методический инструментарий оценки инфраструктуры цифровой трансформации как фактора безопасного развития региона. Д. Н. Котовенко и А. П. Вельдяев [4] исследуют роль децентрализованных решений в стратегическом планировании регионов. Т. А. Polyakova, V. B. Naumov, A. V. Minbaleev [22] поднимают проблему доверия к праву в условиях цифровой трансформации.

S. V. Agafonova с соавторами [11] рассматривают цифровую трансформацию образования для устойчивого развития Каспийского региона. V. N. Yerшов и др. [23] оценивают качество преподавания в высшей школе. R. A. Baryshev et al. [14] анализируют трансформацию университетских библиотек. R. R. Akhupov et al. [12] изучают нефтегазовые регионы России в период пандемии COVID-19. V. V. Bakharev et al. [13] связывают цифровую трансформацию с эволюцией продовольственной безопасности и социальным предпринимательством. Yu. Khotich, A. Cha, A. K. Zakharov [16] обобщают практики цифровой трансформации в российском бизнесе. G. B. Korovin [17] предлагает архитектуру агент-ориентированной модели для цифровой трансформации промышленного комплекса региона. D. Leroge и F. Coacci [18] дают сравнительный анализ посредников, стимулирующих цифровую трансформацию малого и среднего предпринимательства

(на примере Италии и РФ). А. Mayakova [19] исследует цифровую трансформацию современного менеджмента качества. L. Narkevich [20] описывает цифровую трансформацию информационно-аналитической системы антикризисного управления. S. A. Pilyak [21] анализирует трансформацию интерпретации культурного наследия под влиянием цифровых технологий.

Таким образом, представленные источники охватывают широкий спектр аспектов цифровой трансформации регионов – от макроуровневых интегральных оценок до микроуровневых отраслевых моделей. Наиболее релевантными для настоящего исследования являются работы, посвященные интегральным индексам [2, 5], верификации на объективных статистических данных [9, 10], анализу пространственной неоднородности [2, 9], а также оценке экономических эффектов цифровизации [8, 11].

Материалы и методы

Источники данных

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные, аналитические рейтинги и результаты предыдущих научных изысканий. Информационной основой расчета интегрального индекса цифровой зрелости послужил рейтинг Ассоциации «Регионы XXI век» по состоянию на апрель 2025 г., содержащий балльные оценки 85 субъектов Российской Федерации по девяти направлениям цифрового развития. Для целей настоящей работы из указанного массива были выделены показатели 18 регионов ЦФО.

Выбор округа обусловлен его ключевой ролью в экономике страны (на ЦФО приходится около 35% ВРП России), а также максимальной внутренней неоднородностью, что позволяет выявить наиболее полный спектр уровней цифровой зрелости – от региона-лидера (Москва) до глубоких аутсайдеров. Все

18 субъектов, входящие в состав ЦФО на момент проведения исследования, включены в анализ без дополнительной фильтрации, что обеспечивает репрезентативность результатов для данного округа.

Верификация индекса осуществлялась с использованием данных Федеральной службы государственной статистики (Росстата) за 2024 г., включающих сведения о доле организаций, применяющих персональные компьютеры и широкополосный доступ к сети Интернет, о патентной активности, уровне инновационной активности организаций, а также о цифровизации домохозяйств и населения (обеспеченность компьютерами, доступом к интернету, широкополосным доступом, а также доля населения, использующего интернет ежедневно). Дополнительным источником выступил рейтинг ИКТ-бюджетов регионов, подготовленный аналитическим центром CNews Analytics по итогам 2025 г., с пересчетом абсолютных расходов на душу населения. Для анализа динамики цифровой трансформации привлечены результаты индекса «Цифровая Россия» (Московская школа управления «Сколково», 2018) – значения субиндексов и итоговых баллов всех регионов, опубликованные в приложениях к методологии. Социально-экономические характеристики регионов (валовой региональный продукт на душу населения, инвестиции в основной капитал на душу населения, численность населения, миграционный прирост) получены из ежегодных статистических сборников Росстата за 2023–2024 гг.

Интегральный индекс цифровой зрелости (2025)

Интегральный индекс цифровой зрелости ЦЗ_{*i*} для региона *i* представляет собой взвешенную сумму баллов по девяти направлениям и измеряется в интервале от 0 до 100 баллов. Расчет осуществляется по формуле

$$\text{ЦЗ}_i = \sum_{j=1}^9 w_j \cdot x_{ij}, \quad (1)$$

где x_{ij} – нормированный балл региона *i* по *j*-му направлению;

w_j – весовой коэффициент, соответствующий максимально возможному баллу по данному направлению.

Значения весов распределены следующим образом: цифровая инфраструктура – 10, электронные государственные услуги – 15, умный город – 10, цифровое здравоохранение – 10, цифровое образование – 10, проекты в области искусственного интеллекта – 10, открытые данные – 5, экономика и инновации – 15, коммуникации – 15. Сумма всех весовых коэффициентов равна 100, что обеспечивает интерпретацию итогового балла как процента от максимально возможного уровня цифровой зрелости.

Методы анализа

Для проверки статистических гипотез о наличии связи между интегральным индексом цифровой зрелости и экономическими показателями применен корреляционный анализ с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена (ρ). Выбор данного коэффициента обусловлен отклонением распределений исследуемых переменных от нормального закона, а также наличием потенциальных выбросов в данных. Типологизация регионов ЦФО по уровню и структуре цифровой зрелости выполнена методом кластерного анализа, а именно алгоритмом *k*-средних. Входным признаковым пространством выступили девять компонент интегрального индекса. Оптимальное число кластеров определено на основе двух критериев: метода «локтя» (анализ суммы квадратов внутригрупповых расстояний) и силуэтного коэффициента. Для оценки динамики цифрового развития за семилетний период проведен сравнительный анализ рангов регионов ЦФО, полученных по индексу цифровой зрелости 2025 г., с рангами, зафиксированными в индексе «Цифровая Россия» 2018 г. Исходные данные для сравнения извлечены из Приложения 5 методологии «Сколково».

С целью количественной оценки влияния цифровой зрелости на экономическое развитие построена линейная регрессионная модель (метод наименьших квадратов, OLS). Спецификация модели имеет следующий вид:

$$\ln(\text{ВРП}_{\text{душ},i}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{ЦЗ} + \beta_2 \times \ln(\text{Население}_i) + \beta_3 \cdot \ln(\text{Инвестиции}_{\text{душ}}) + \beta_4 \cdot \text{Москва} + \varepsilon, \quad (2)$$

где $\ln(\text{ВРП}_{\text{душ},i})$ – натуральный логарифм валового регионального продукта на душу населения в регионе i ;

ЦЗ – интегральный индекс цифровой зрелости;

$\ln(\text{Население})$ – натуральный логарифм численности постоянного населения;

$\ln(\text{Инвестиции}_{\text{душ}})$ – натуральный логарифм инвестиций в основной капитал на душу населения;

Москва – фиктивная переменная, принимающая значение 1 для г. Москвы и 0 для всех остальных регионов (для контроля эффекта столичного выброса);

ε – случайная ошибка регрессии.

Оценка параметров модели проводилась с использованием робастных стандартных ошибок, устойчивых к гетероскедастичности.

Все расчеты, включая статистический анализ, кластеризацию, регрессионное моделирование и визуализацию результатов, выполнены в вычислительной среде Python версии 3.10 с применением библиотек pandas (обработка и агрегация данных), numpy (численные вычисления), scikit-learn (кластеризация), scipy (корреляционный анализ), statsmodels (регрессионный анализ) и matplotlib (построение графиков).

Результаты

Интегральный индекс цифровой зрелости и кластерная структура регионов ЦФО

Интегральный индекс цифровой зрелости регионов ЦФО варьируется от 95 баллов (г. Москва) до 36 баллов (Тамбовская и Тверская области). Разрыв между лидером и аут-

сайдерами составляет 59 баллов, или 2,6 раза. Лидирующие позиции занимают г. Москва (95), Белгородская (94) и Московская (85) области. Замыкают рейтинг Тамбовская (36), Тверская (36), Костромская (42), Ивановская (43) и Орловская (46) области. Семь регионов ЦФО (Москва, Белгородская, Московская, Тульская, Калужская, Воронежская, Ярославская) входят в первую треть общероссийского рейтинга (ранги 1–24). Среднее арифметическое значение индекса по округу составляет 58,3 балла, медиана – 59 баллов (Смоленская область), коэффициент вариации – 0,38, что подтверждает высокую степень межрегиональной дифференциации.

В целях более объективной оценки дифференциации внутри округа проведено также сравнение без учета г. Москвы как очевидного лидера. В этом случае максимальное значение индекса составляет 94 балла (Белгородская область), минимальное – 36 баллов (Тамбовская и Тверская области). Разрыв сокращается до 58 баллов, однако остается значительным (2,6 раза). При этом среди регионов одного кластера дифференциация существенно ниже: например, внутри кластера D разброс составляет всего 6 баллов (от 36 до 42), что свидетельствует о наличии типичных проблем, общих для всех отстающих субъектов.

На рисунке 1 представлена комплексная визуализация, сочетающая географическую карту кластеров ЦФО (левая панель) и трехмерную PCA-биplot (правая панель). Кластеризация выполнена методом k -средних на основе девяти компонент интегрального индекса ($k = 4$, силуэтный коэффициент 0,62). Цветовая маркировка на карте соответствует выделенным кластерам.

Группа А (лидеры). В эту группу входят г. Москва, Белгородская и Московская области. Эти регионы демонстрируют наивысшие показатели по всем анализируемым направлениям. Примечательно, что Белгородская область, имея сопоставимый с Московской областью бюджет на информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) на душу населения (около 2,15 тыс. руб.), превосходит ее по таким

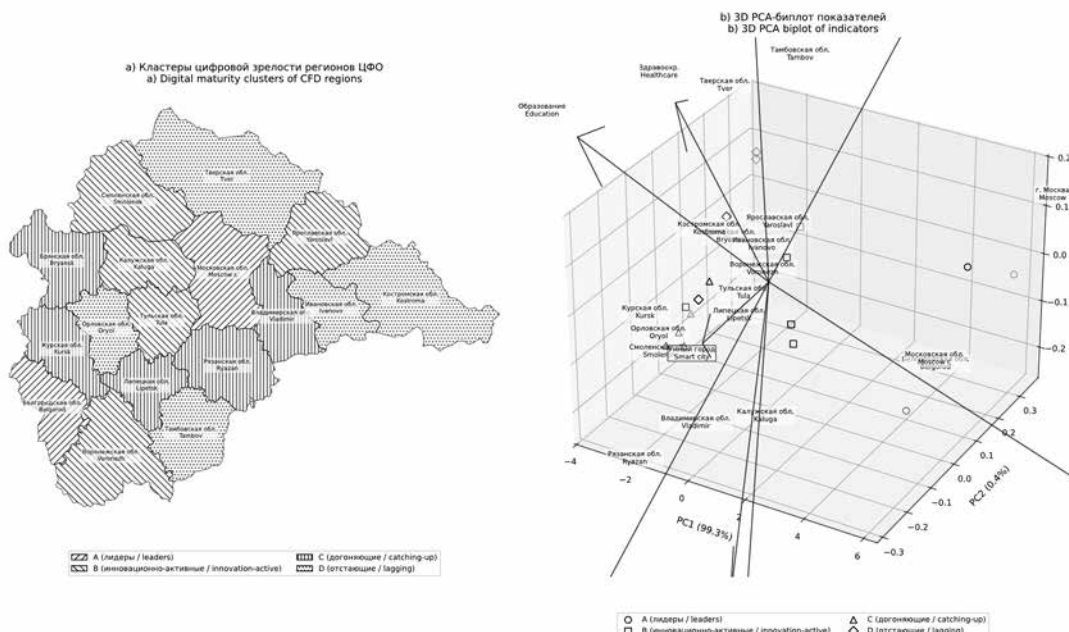


Рис. 1. Пространственная и многомерная структура цифровой зрелости регионов ЦФО

Fig. 1. Spatial and multidimensional structure of Digital maturity in the CFD

показателям, как «Госуслуги» (13,5 против 12,8), «Здравоохранение» (9,3 против 8,0) и «Экономика и инновации» (13,7 против 11,9). Это свидетельствует о высокой эффективности их политики в области цифровизации.

Группа В (инновационно-активные).

К данной группе отнесены Калужская, Тульская, Воронежская, Ярославская и Смоленская области. Регионы этой группы характеризуются сбалансированным развитием, показывая высокие результаты в сферах образования и проектов искусственного интеллекта (ИИ), отставая при этом по направлению «Открытые данные». Несмотря на относительно невысокий общий балл (59), Смоленская область включена в эту группу благодаря своим сильным позициям в области коммуникаций.

Группа С (догоняющие).

В эту группу вошли Липецкая, Владимирская, Рязанская, Курская и Брянская области. Рассматриваемые регионы характеризуются достаточно низкими показателями, но в то же время некритичным уровнем большинства изучаемых параметров.

В Липецкой области самый высокий процент предприятий, имеющих широкополосный доступ в интернет (86,0%), что превышает аналогичный показатель в Московской области. Однако Липецкая область заметно отстает в развитии электронных госуслуг и образования.

Субъекты Российской Федерации, входящие в **группу D (отстающие)** – Тамбовская, Тверская, Костромская, Ивановская и Орловская области, – демонстрируют самые низкие показатели по подавляющему большинству измеряемых параметров цифровой зрелости. Исключение составляет компонент «Коммуникации» (3,5–4,3 балла), значения которого поддерживаются на достигнутом уровне благодаря реализации программ федеральной службы универсальной связи.

Метод ключевых компонент (PCA) позволил выявить основные факторы, определяющие уровень цифровой зрелости регионов. Наиболее значительная изменчивость данных (PC1) обусловлена синергией таких факторов, как эффективность государственных

услуг, динамика инновационной экономики и развитие коммуникационной инфраструктуры, что подчеркивает тесную взаимосвязь между различными направлениями цифровой трансформации. Второй основной компонент (PC2) показывает, насколько регионы, активно инвестирующие в искусственный интеллект и открытые данные, делают качественный шаг в цифровизации, переходя к более совершенным моделям.

Применение коэффициента ранговой корреляции Спирмена для оценки конструктивной валидности разработанного интегрального индекса (рис. 2) подтвердило его статистическую состоятельность.

Установлено, что величина ИКТ-бюджета на душу населения демонстрирует высокую корреляцию ($\rho = 0,88$) с исследуемым показателем, что является закономерным, учитывая, что объем финансирования является необходимым условием для осуществления цифровой трансформации. Параллельно выявлена сильная взаимосвязь с патентной активностью ($\rho = 0,79$) и уровнем охвата широкополосным доступом ($\rho = 0,74$), что свидетельствует о способности индекса адекватно

отражать реальное состояние цифровой инфраструктурной обеспеченности и инновационного потенциала рассматриваемых территорий.

На рисунке 3 представлены диаграммы рассеяния: *a* – зависимость интегрального индекса цифровой зрелости от объема ИКТ-бюджета в расчете на душу населения; *b* – зависимость интегрального индекса цифровой зрелости от патентной активности в сфере ИКТ. Оба графика подтверждают статистически значимую и тесную связь цифровой зрелости как с ресурсным обеспечением (бюджет), так и с результатами инновационной деятельности (патенты). При этом ИКТ-бюджет на душу населения оказывается чуть более сильным предиктором ($\rho = 0,88$ против $\rho = 0,79$), что может быть использовано для расстановки приоритетов региональной политики.

На рисунке 4 приведены лепестковые диаграммы средних баллов по девяти компонентам для каждого кластера. Кластер А имеет все компоненты выше 8 баллов, с максимумами по «Госуслугам» (13,8) и «Экономике и инновациям» (13,3). Кластер В демонстрирует провал по «Открытым данным» (2,5). Кластер

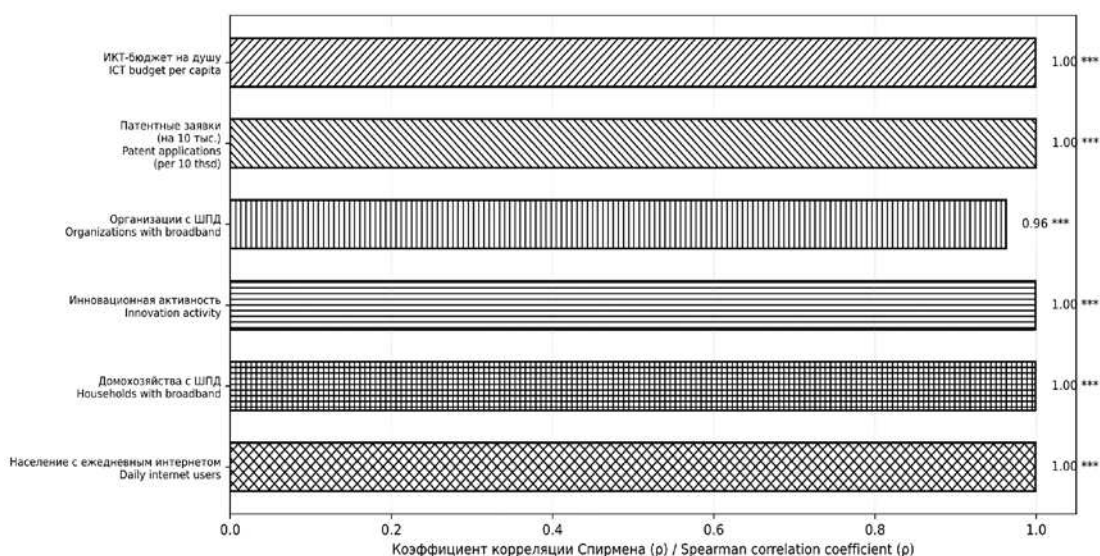


Рис. 2. Корреляция индекса цифровой зрелости с объективными показателями (ЦФО, $n = 18$)
Fig. 2. Correlation of the Digital maturity index with objective indicators (Central Federal District, $n = 18$)

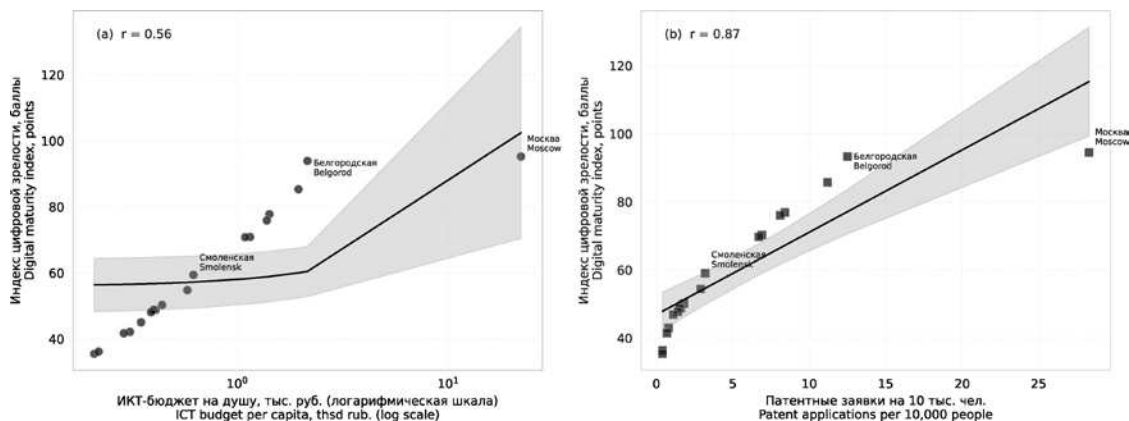


Рис. 3. Диаграммы рассеяния: а – индекс цифровой зрелости vs. ИКТ-бюджет на душу населения; б – индекс vs. патентная активность
Fig. 3. Scatter plots: a – Digital maturity index vs. ICT budget per capita; b – index vs. patent activity

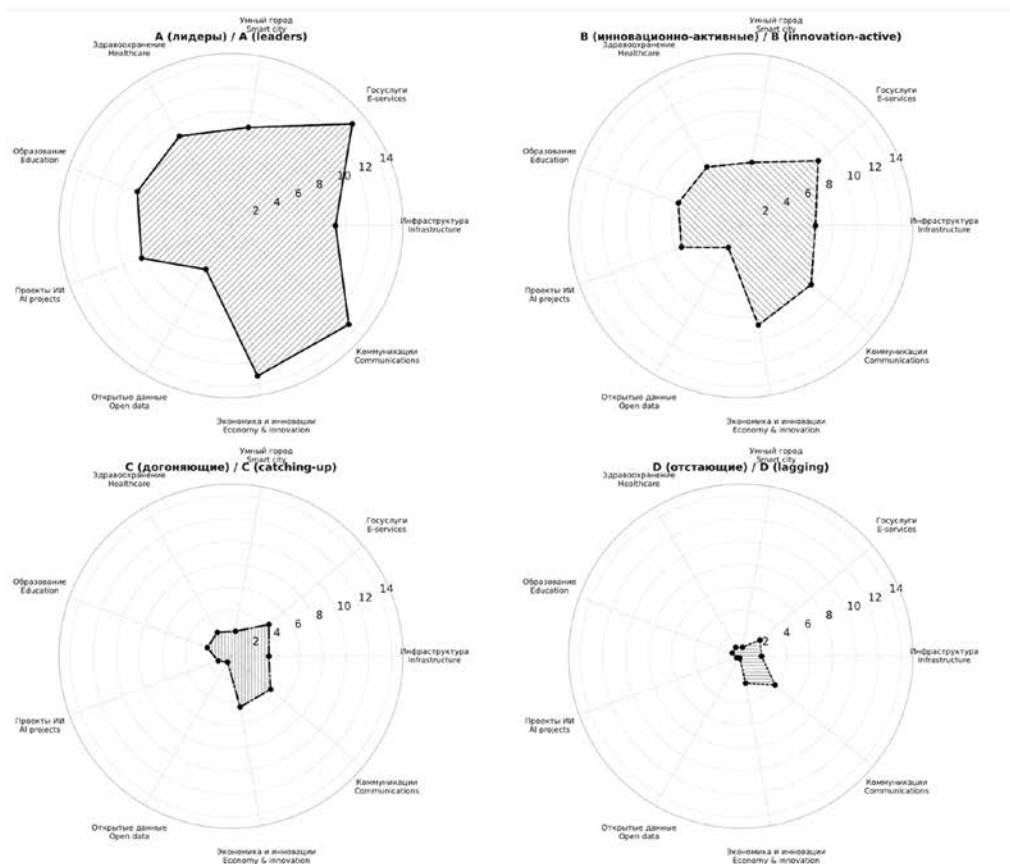


Рис. 4. Профили кластеров цифровой зрелости
Fig. 4. Digital maturity cluster profiles

С имеет умеренные значения (3–5 баллов) по большинству компонент, кроме «Проектов ИИ» (1,2) и «Открытых данных» (0,6). Кластер D критически низок по «Проектам ИИ» (0,4), «Открытым данным» (0,2) и «Образованию» (0,9).

Корреляция с экономическими показателями

Рассчитаны коэффициенты Спирмена между индексом цифровой зрелости, ВРП на душу населения (2023), миграционным приростом (2023) и долей населения в трудоспособном возрасте (2023) для 18 регионов ЦФО (табл. 1). Индекс сильно коррелирует с ВРП на душу населения ($\rho = 0,89$, $p < 0,001$) и умеренно – с миграционным приростом ($\rho = 0,71$, $p = 0,001$). Корреляция с долей трудоспособного населения статистически незначима ($\rho = 0,34$, $p = 0,17$), что говорит о том, что цифровая зрелость определяется не столько возрастной структурой, сколько инвестициями и институциональными факторами.

Дополнительно проведена декомпозиция: рассчитаны корреляции девяти компонент индекса с ВРП на душу населения, инвестициями в основной капитал на душу населения и миграционным приростом (табл. 2). Наиболее сильная связь с ВРП у «Экономики и инноваций» ($\rho = 0,91$), «Госуслуг» ($\rho = 0,87$) и «Коммуника-

ций» ($\rho = 0,84$). Инвестиции на душу сильнее всего связаны с «Инфраструктурой» ($\rho = 0,79$) и «Умным городом» ($\rho = 0,76$). Миграционный прирост наиболее чувствителен к «Госуслугам» ($\rho = 0,73$) и «Коммуникациям» ($\rho = 0,69$).

Анализ индивидуальных значений коэффициентов для каждого из 18 регионов показывает, что положительная связь между цифровой зрелостью и ВРП на душу населения сохраняется для всех субъектов без исключения. Однако сила связи варьируется: наиболее тесная зависимость характерна для регионов кластеров А и В (коэффициенты корреляции в пределах 0,85–0,95), тогда как в кластере D она снижается до 0,58–0,67, что объясняется низкой вариацией значений индекса среди аутсайдеров. Исключений (регионов с отрицательной связью) не выявлено.

Регрессионный анализ влияния на ВРП

Построена линейная регрессионная модель (OLS) с зависимой переменной $\ln(\text{ВРП}_{\text{душ}})$. Результаты представлены в таблице 3. Увеличение индекса цифровой зрелости на 1 балл ассоциируется с ростом ВРП на душу населения на 3,56% (при контроле инвестиций, численности населения и столичного эффекта). Для региона, поднимающегося с 40 до 70 баллов (из кла-

Таблица 1. Корреляционная матрица Спирмена (ЦФО, $n = 18$)

Table 1. Spearman correlation matrix (CFD, $n = 18$)

Показатель Indicator	Индекс ЦЗ Digital maturity index	ВРП на душу населения GRP per capita	Миграция Migration	Доля трудоспособных Share of working-age population
Индекс ЦЗ Digital maturity index	1,00	0,89	0,71	0,34
ВРП на душу населения GRP per capita	0,89	1,00	0,74	0,58
Миграция Migration	0,71	0,74	1,00	0,32
Доля трудоспособных Share of working-age population	0,34	0,58	0,32	1,00

Примечание: жирным выделены значимые корреляции ($p < 0,05$). Критическое значение $|r| > 0,468$ для $n = 18$.

Таблица 2. Корреляция Спирмена между компонентами индекса и экономическими показателями (обобщенные коэффициенты по 18 регионам ЦФО, $n = 18$)

Table 2. Spearman's correlation between index components and economic indicators (aggregated coefficients for 18 regions of the CFD, $n = 18$)

Компонента <i>Component</i>	ВРП на душу населения <i>GRP per capita</i>	Инвестиции на душу населения <i>Investments per capita</i>	Миграционный прирост <i>Net migration</i>
Инфраструктура <i>Infrastructure</i>	0,76	0,79	0,61
Госуслуги <i>E-services</i>	0,87	0,72	0,73
Умный город <i>Smart city</i>	0,73	0,76	0,58
Здравоохранение <i>Healthcare</i>	0,69	0,65	0,55
Образование <i>Education</i>	0,66	0,61	0,52
Проекты ИИ <i>AI projects</i>	0,65	0,58	0,49
Открытые данные <i>Open data</i>	0,58	0,52	0,44
Экономика и инновации <i>Economy & innovation</i>	0,91	0,74	0,68
Коммуникации <i>Communications</i>	0,84	0,70	0,69

Примечание: все коэффициенты значимы при $p < 0,05$. Жирным выделены максимальные значения в каждом столбце.

Таблица 3. Результаты регрессии (зависимая переменная – логарифм ВРП на душу населения, $n = 18$)

Table 3. Regression results (dependent variable – log of GRP per capita, $n = 18$)

Переменная <i>Variable</i>	Коэффициент <i>Coefficient</i>	Робастная ст. ошибка <i>Robust std. error</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Константа <i>Constant</i>	8,94	0,42	21,29	<0,001
Индекс цифровой зрелости (баллы) <i>Digital maturity index (points)</i>	0,035	0,005	7,00	<0,001
ln(численность населения) <i>ln(population)</i>	-0,19	0,08	-2,38	0,032
ln(инвестиции на душу населения) <i>ln(investment per capita)</i>	0,21	0,06	3,50	0,003
Фиктивная Москва <i>Dummy for Moscow</i>	0,48	0,14	3,43	0,004

Примечание: $R^2 = 0,86$, скорректированный $R^2 = 0,82$, $F(4, 13) = 19,8$, $p < 0,001$.

стера D в кластер B), ожидаемый прирост ВРП на душу населения составляет около 185%.

Интерпретация: увеличение индекса цифровой зрелости на 1 балл (в шкале 0–100) ассоциируется с ростом ВРП на душу населения на $e^{0,035} - 1 \approx 3,56\%$.

Для региона, поднимающегося с 40 до 70 баллов (из кластера D в кластер B), ожидаемый прирост ВРП на душу населения составляет $(e^{0,035 \times 30} - 1) \times 100\% \approx 185\%$.

Инвестиции на душу населения также положительно влияют на ВРП.

Сравнение с индексом «Цифровая Россия» (СКОЛКОВО, 2018)

Из Приложения 5 методологии «Сколково» (2018) извлечены итоговые баллы для регио-

нов ЦФО (табл. 4). За семь лет средний балл по ЦФО вырос с 50,05 (2017) до 58,3 (2025 – среднее арифметическое). При учете веса населения среднее взвешенное значение выше за счет вклада Москвы и Московской области. Ранги регионов в 2018 и 2025 гг. тесно коррелируют: коэффициент Спирмена между итоговым баллом 2018 г. (по «Сколково») и итоговым баллом 2025 г. (по рейтингу Ассоциации) для 18 регионов ЦФО составил $\rho = 0,85$ ($\rho < 0,001$). Это свидетельствует о высокой устойчивости относительного положения регионов: лидеры остаются лидерами, аутсайдеры – аутсайдерами.

Для оценки кумулятивного эффекта цифровой трансформации рассчитан прирост нормированного индекса за 2018–2025 гг. (нормировка по шкале каждого индекса на 0–100).

Таблица 4. Сравнение индекса «Цифровая Россия» (2018) и индекса цифровой зрелости (2025) для регионов ЦФО

Table 4. Comparison of the Digital Russia index (2018) and the Digital maturity index (2025) for the regions of the CFD

Регион <i>Region</i>	Индекс «Цифровая Россия» (2018), баллы <i>Digital Russia index (2018), points</i>	Место в РФ (2018) <i>Rank in RF (2018)</i>	Индекс цифровой зрелости (2025), баллы <i>Digital maturity index (2025), points</i>	Место в РФ (2025) <i>Rank in RF (2025)</i>	Изменение места <i>Change in rank</i>
Москва <i>Moscow</i>	77,03	1	95	1	0
Белгородская обл. <i>Belgorod region</i>	73,09	11	94	2	+9
Московская обл. <i>Moscow region</i>	76,25	4	85	9	-5
Тульская обл. <i>Tula region</i>	72,66	13	77	17	-4
Калужская обл. <i>Kaluga region</i>	71,76	15	76	18	-3
Воронежская обл. <i>Voronezh region</i>	70,93	20	71	23	-3
Ярославская обл. <i>Yaroslavl region</i>	68,02	26	70	24	+2
Смоленская обл. <i>Smolensk region</i>	50,08	59	59	31	+28

Окончание таблицы 4

Липецкая обл. <i>Lipetsk region</i>	72,37	14	55	47	-33
Владимирская обл. <i>Vladimir region</i>	62,03	38	50	57	-19
Рязанская обл. <i>Ryazan region</i>	57,75	45	49	59	-14
Брянская обл. <i>Bryansk region</i>	47,44	66	49	60	+6
Курская обл. <i>Kursk region</i>	68,70	24	48	61	-37
Орловская обл. <i>Oryol region</i>	46,30	70	46	64	+6
Ивановская обл. <i>Ivanovo region</i>	50,76	58	43	69	-11
Костромская обл. <i>Kostroma region</i>	47,94	65	42	72	-7
Тверская обл. <i>Tver region</i>	51,28	57	36	83	-26
Тамбовская обл. <i>Tambov region</i>	55,86	48	36	84	-36

Источники: «Сколково» (2018) и Ассоциация «Регионы XXI век» (2025).

На рисунке 5 представлена динамика прироста нормированного индекса цифровой зрелости (горизонтальные столбцы) в сопоставлении со среднегодовыми темпами роста ВРП (золотые пузырьки). Наблюдается положительная связь: регионы с наибольшим приростом индекса (Смоленская, Белгородская) демонстрируют и наиболее высокие темпы роста экономики, тогда как регионы с падением индекса (Курская, Липецкая, Тамбовская) имеют рост ВРП ниже среднего по округу. Коэффициент корреляции Спирмена между приростом индекса и темпом роста ВРП составляет $\rho = 0,62$ ($p = 0,006$).

Обсуждение

Результаты подтверждают глубокую поляризацию цифровой зрелости внутри ЦФО.

Москва сохраняет лидерство, однако Белгородская область, имея сопоставимый с Московской областью ИКТ-бюджет на душу населения (около 2,15 тыс. руб/чел.), занимает 2-е место в РФ. Это дает основания для гипотезы, которая требует дальнейшей эмпирической проверки на расширенной выборке, что при сопоставимом уровне финансирования различия в результатах цифровой трансформации может объясняться эффективностью использования средств и качеством управленческих решений. Финансирование, безусловно, остается необходимым условием развития цифровых технологий, однако не является достаточным: без должной институциональной среды и политической воли дополнительные бюджетные вложения могут не привести к пропорциональному росту цифровой зрелости.

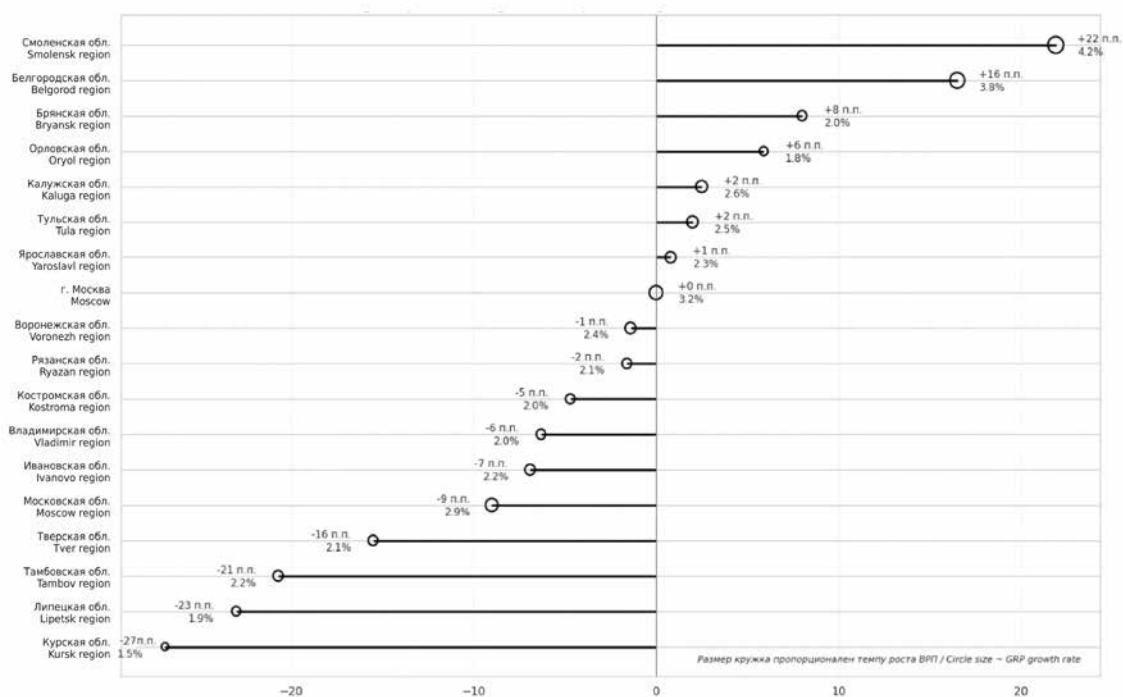


Рис. 5. Динамика нормированного индекса и темпы роста ВРП (ЦФО, 2018–2025)

Fig. 5. Dynamics of the normalized index and GRP growth rates (CFD, 2018–2025)

Ключевые факторы успеха Белгородской области: запуск электронного свидетельства о рождении, мобильное приложение «Госключ», высокая оценка качества госуслуг населением (4,7 из 5), а также лидерство по внедрению платформы обратной связи граждан. Наиболее слабыми компонентами во всех регионах, кроме Москвы и Белгородской, являются «Проекты ИИ» и «Открытые данные». В Калужской и Тульской областях показатели по искусственному интеллекту не поднимаются выше 6,6 балла из 10, а по открытым данным не достигают 2,8–2,9 из 5. Это говорит о существовании фундаментальной проблемы, поскольку регионы не публикуют большие массивы данных и не разрабатывают экспериментальные программы в сфере искусственного интеллекта. На этот факт уже указывали авторы отчета «Сколково» (2018 г.), то есть проблема открытых данных так и осталась на стадии стагнации в течении 7 лет. Анализ

цифровой зрелости регионов ЦФО за 2018–2025 гг. фиксирует устойчивую дифференциацию: лидеры сохраняют преимущества, аутсайдеры не могут их догнать. Исключение – Смоленская область (+28 позиций) за счет системных проектов и информационной открытости. Наибольшее падение (>30 мест) у Липецкой, Курской и Тамбовской областей, где слабо развиты ИИ и открытые данные.

Институциональные и управленческие барьеры в регионах-аутсайдерах

Проведенный анализ позволяет выделить комплекс институциональных и управленческих барьеров, препятствующих повышению цифровой зрелости в регионах кластера D (Тамбовская, Тверская, Костромская, Ивановская, Орловская области) и отчасти кластера C. Во-первых, это дефицит профильных

компетенций на уровне региональных проектных команд: в большинстве отстающих субъектов отсутствуют выделенные штатные структуры по цифровой трансформации с достаточными полномочиями, а ответственность распределена между несколькими ведомствами без четкой координации. Во-вторых, наблюдается низкая эффективность использования межбюджетных трансфертов: средства, выделяемые на цифровизацию из федерального бюджета, нередко осваиваются по остаточному принципу без привязки к конкретным результатам (KPI), что подтверждается слабой корреляцией между объемом ИКТ-бюджета и динамикой индекса в этих регионах. В-третьих, ключевым управленческим барьером выступает высокая текучесть кадров в региональных министерствах цифрового развития (при их наличии) и отсутствие долгосрочных контрактов с руководителями IT-подразделений, что блокирует реализацию стратегических проектов продолжительностью более одного бюджетного цикла. В-четвертых, институциональной проблемой является отсутствие региональных регуляторных песочниц и экспериментальных правовых режимов для пилотирования решений на базе искусственного интеллекта и открытых данных – инструментов, которые активно используются регионами-лидерами (Белгородская, Москва). Наконец, в аутсайдерах практически не применяются механизмы «цифрового шеринга» (межрегионального тиражирования успешных практик), а существующие платформы обмена опытом функционируют формально. Преодоление перечисленных барьеров требует не столько дополнительного финансирования, сколько институциональных реформ: введения персональной ответственности руководителей за достижение показателей цифровой зрелости, создания постоянно действующих проектных офисов с внебюджетными источниками финансирования, а также законодательного закрепления требования о публичной дорожной карте цифровой трансформации для каждого региона-аутсай-

дера с квартальным мониторингом на уровне федерального округа.

Рекомендации для региональной политики

Для регионов кластера D (Тамбовская, Тверская, Костромская, Ивановская, Орловская области) необходима незамедлительная разработка и утверждение региональных программ цифровой трансформации, которые должны предусматривать конкретные количественные показатели эффективности (KPI). Также целесообразно предусмотреть предоставление целевых субсидий на обеспечение широкополосным доступом социально-значимых объектов, а также организовать системное повышение цифровой грамотности государственных и муниципальных служащих.

Для регионов кластера C (Липецкая, Владимирская, Рязанская, Курская, Брянская области) в качестве приоритетных направлений предлагается развитие инфраструктуры открытых данных (создание порталов с машиночитаемыми наборами данных), стимулирование патентной активности посредством региональных грантовых программ, а также организация межрегионального обмена опытом с регионами-лидерами – Белгородской и Калужской областями.

Для регионов кластера B (Калужская, Тульская, Воронежская, Ярославская, Смоленская области) рекомендуется углубление специализации путем создания центров компетенций по искусственному интеллекту на базе ведущих университетов, а также расширение практик телемедицины и внедрение умных сервисов в малых городах.

Для регионов кластера A (Москва, Белгородская, Московская области) основными направлениями политики должны стать масштабирование лучших практик через межрегиональные платформы, развитие доверенного искусственного интеллекта (экспланируемого и этичного) и внедрение экспериментальных правовых режимов (регуляторных песочниц).

Заключение

В рамках исследования решена задача комплексной оценки цифровой зрелости регионов ЦФО на основе интегрального рейтинга 2025 г. с его последующей верификацией по объективным статистическим данным и сопоставлением с индексом «Цифровая Россия» 2018 г. Главный научный результат состоит в эмпирическом обосновании того, что различия в цифровом развитии регионов ЦФО определяются не столько объемом финансирования, сколько эффективностью его использования и структурными приоритетами региональной политики. Выявленная устойчивость рангов регионов на протяжении семи лет свидетельствует о низкой межрегиональной мобильности в сфере цифровой трансформации, однако опыт Смоленской области доказывает принципиальную возможность существенного рывка при целенаправленной стратегии.

Практическая значимость исследования заключается в формировании операционального инструментария для мониторинга цифровой зрелости на уровне федерального округа и в разработке дифференцирован-

ных рекомендаций. Эти рекомендации могут быть непосредственно применены для корректировки региональных программ цифровой трансформации и оптимизации распределения межбюджетных трансфертов. Полученные количественные оценки корреляции цифровой зрелости с экономическим ростом служат обоснованием для принятия управленческих решений в пользу долгосрочных инвестиций в наукоемкие направления (искусственный интеллект, открытые данные), которые остаются узким местом даже для относительно развитых регионов.

В качестве ограничения исследования следует признать отсутствие панельных данных по девяти компонентам индекса за промежуточные годы, что исключило возможность применения более сложных эконометрических моделей с контролем ненаблюдаемой гетерогенности. Перспективы дальнейших изысканий связаны с расширением выборки на другие федеральные округа, анализом влияния цифровой зрелости на социальные индикаторы и углубленным изучением институциональных барьеров с использованием качественных методов.

Список литературы

1. Вологин А. Е. Характеристика процесса цифровой трансформации: новые возможности и вызовы, порождаемые цифровой трансформацией // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 1 (55). С. 17–20. EDN: DVBMFJ.
2. Вякина И. В., Анисимова Е. С. Перспективы и риски цифровой трансформации регионов в контексте безопасности пространственного развития России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 8 (413). С. 1496–1511. DOI: 10.24891/ni.18.8.1496.
3. Королев А., Кривошея Е. Индекс «Цифровая Россия»: отражение цифровизации субъектов РФ через призму открытых источников. М. : Московская школа управления «Сколково», 2018. 192 с.
4. Котовенко Д. Н., Вельдяев А. П. Цифровая трансформация стратегического планирования регионов: роль децентрализованных решений в укреплении конкурентных преимуществ // Дискуссия. 2025. № 6 (139). С. 123–130. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-6-139-123-130.
5. Крутиков В. К., Меркулова Е. В., Федин С. М. Технологии цифровой экономики, как новые точки роста, обеспечивающие инновационную трансформацию сферы услуг региона // Финансовая экономика. 2021. № 4. С. 53–56. EDN: XTEYHY.
6. Рачковский И. Б., Яковлев А. Р. Оценка эффективности цифровой трансформации. Понимание цифровой трансформации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 8 (161). С. 214–225. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.08.01.022.

7. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. М. : Росстат, 2025.
8. Стрябкова Е. А., Кулик А. М., Герасимова Н. А., Тебекин М. В. Оценка условий пространственной неоднородности распределения человеческого капитала региона с учетом цифровой трансформации // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 3. С. 69–84. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-3-0-6.
9. Федорова Л. П., Ремнев П. Ю. Методический инструментарий оценки развития инфраструктуры цифровой трансформации как фактора безопасного развития региона // Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 4 (54). С. 80–86. EDN: JYPYQY.
10. Цяо П. Исследование влияния информационных бизнес-систем на экономический рост регионов в контексте цифровой трансформации // Оригинальные исследования. 2024. Т. 14. № 12. С. 302–307. EDN: FCDEPS.
11. Agafonova, S. V., Bryukhova, N. G., Kaigorodov, B. V., & Kuznetsova, Yu. V. (2022). Digital Transformation of Education for Sustainability of the Caspian Region. *Galactica Media: Journal of Media Studies*, 4(3), 208–222. <https://doi.org/10.46539/gmd.v4i3.321>
12. Akhunov, R. R., Akhunova, L. R., Marichev, S. G., & Nizamutdinov, R. I. (2021). Russian Oil and Gas Regions During the COVID-19 Crisis and Their Digital Transformation. *R-Economy*, 7(3), 179–191. <https://doi.org/10.15826/recon.2021.7.3.016>
13. Bakharev, V. V., Mityashin, G. Yu., Stelmashonok, E. V. et al. (2023). Trends of Evolution of Food Security: Digital Transformation, Social Entrepreneurship and Human Dignity. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 15(2), 363–391. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2023-15-2-363-391>
14. Baryshev, R. A., Tsvetochkina, I. A., Babina, O. I. et al. (2020). Transformation of University Libraries during the Digital Era. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 13(7), 1073–1089. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627>
15. Khalepo, O. A., & Omarova, N. Yu. (2024). A Model of Training Qualified Personnel for the Regional Economy in the Context of Digital Transformation. *Beneficium*, 1, 117–125. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).117-125](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).117-125)
16. Khotich, Yu., Cha, A., & Zakharov, A. K. (2020). Digital Transformation in Russian Business (pp. 235–244). In: *Novaya paradigma razvitiya menedzhmenta: gipotezy, koncepcii, praktiki, t. 1* [New Paradigm of Management Development: Hypotheses, Concepts, Practices, vol. 1]. Rusains LLC Publ. <https://elibrary.ru/huvifh>
17. Korovin, G. B. (2020). Architecture of the Agent-Based Model for the Region's Industrial Complex Digital Transformation. *Journal of New Economy*, 21(3), 158–174. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-3-8>
18. Lepore, D., & Coacci, F. (2020). Intermediaries Boosting the Digital Transformation of SMES: A Comparative Analysis between Italy and the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 178–184. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-178-184>
19. Mayakova, A. (2019). Digital Transformation of Modern Quality Management. *Economic Annals-XXI*, 11-12, 138–145. <https://doi.org/10.21003/ea.V180-15>
20. Narkevich, L. (2022). Digital Transformation of the Information-Analytical System for Crisis Management in Enterprise Rehabilitation Procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1, 8–26. <https://doi.org/10.48554/SDEE.2022.1.1>
21. Pilyak, S. A. (2021). Analysis of the Transformation of the Interpretation of Cultural Heritage under the Influence of Digital Technologies. *Psikhologiya cheloveka i obshchestva*, 3, 27–36. <https://elibrary.ru/flscxp>
22. Polyakova, T. A., Naumov, V. B., & Minbaleev, A. V. (2022). Trust in the Law During the Digital Transformation. *State and Law*, 11, 139–147. <https://doi.org/10.31857/S102694520022767-4>
23. Yershov, V. N., Yershov, N. V., Kozlov, O. A., & Mikhailov, Yu. F. (2020). On the Issue of Assessing the Quality of Teaching in Higher Education in the Context of Digital Transformation of Education. *The Science of Person: Humanitarian Researches*, 14(4), 76–81. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2020.14.4.9>

Сведения об авторах

Яковенко Наталья Владимировна, ORCID 0000-0003-4203-0040, SPIN 2518-1401, докт. географ. наук, профессор, главный научный сотрудник дирекции НИИ ИТЛК, Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова, Воронеж, Россия, n.v.yakovenko71@gmail.com

Небесная Анна Юрьевна, ORCID 0000-0002-7204-6441, SPIN 8048-5216, канд. экон. наук, доцент кафедры мировой и национальной экономики, Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г. Ф. Морозова, Воронеж, Россия, an-nebesnaya@yandex.ru

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 09.04.2026, рассмотрена 18.05.2026, принята 30.05.2026

References

1. Vologin, A. E. (2023). Characteristics of the Digital Transformation Process: New Opportunities and Challenges Generated by Digital Transformation. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*, 1, 17–20. <https://elibrary.ru/dvbmjf>
2. Vyakina, I. V., & Anisimova, E. S. (2022). Prospects and Risks of Russian Regions' Digital Transformation in the Scope of Security of Spatial Development. *National Interests: Priorities and Security*, 18(8), 1496–1511. <https://doi.org/10.24891/ni.18.8.1496>
3. Korolev, A., & Krivosheya, E. (2018). *Indeks «Tsifrovaya Rossiya»: otrazhenie tsifrovizatsii sub'ektov RF cherez prizmu otkrytykh istochnikov* [The Digital Russia Index: A reflection of the digitalization of the constituent entities of the Russian Federation through the prism of open sources]. Moscow School of Management "Skolkovo" Publ.
4. Kotovenko, D. N., & Veldyaev, A. P. (2025). Digital Transformation of Strategic Planning of Regions: The Role of Decentralized Solutions in Strengthening Competitive Advantages. *Discussion*, 6, 123–130. <https://doi.org/10.46320/2077-7639-2025-6-139-123-130>
5. Krutikov, V. K., Merkulova, E. V., & Fedin, S. M. (2021). Digital Economy Technologies as New Points of Growth Providing Innovative Transformation of the Regional Service Sphere. *Financial Economy*, 4, 53–56. <https://elibrary.ru/xteyhy>
6. Rachkovskiy, I. B., & Yakovlev, A. R. (2025). Assessing the Effectiveness of Digital Transformation. Understanding Digital Transformation. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 1(8), 214–225. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.08.01.022>
7. Rosstat (2025). *Regiony Rossii. Sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli. 2025: Statisticheskiy sbornik* [Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2025: Stat. collection].
8. Stryabkova, E. A., Kulik, A. M., Gerasimova, N. A., & Tebekin, M. V. (2022). Assessment of the Conditions of Spatial Heterogeneity of the Distribution of Human Capital in the Region, Taking into Account Digital Transformation. *Research Result. Economic Research*, 8(3), 69–84. <https://doi.org/10.18413/2409-1634-2022-8-3-0-6>
9. Fedorova, L. P., & Remnev, P. Yu. (2023). Methodological Tools for Assessing the Development of Digital Transformation Infrastructure as a Factor in the Safe Development of the Region. *Vestnik of the Russian University of Cooperation*, 4, 80–86. <https://elibrary.ru/jypyqy>
10. Tsyao, P. (2024). The Impact of Information Business Systems on Regional Economic Growth in the Context of Digital Transformation. *Original'nye issledovaniya*, 14(12), 302–307. <https://elibrary.ru/fcdeps>
11. Agafonova, S. V., Bryukhova, N. G., Kaigorodov, B. V., & Kuznetsova, Yu. V. (2022). Digital Transformation of Education for Sustainability of the Caspian Region. *Galactica Media: Journal of Media Studies*, 4(3), 208–222. <https://doi.org/10.46539/gmd.v4i3.321>
12. Akhunov, R. R., Akhunova, L. R., Marichev, S. G., & Nizamutdinov, R. I. (2021). Russian Oil and Gas Regions During the COVID-19 Crisis and Their Digital Transformation. *R-Economy*, 7(3), 179–191. <https://doi.org/10.15826/recon.2021.7.3.016>

13. Bakharev, V. V., Mityashin, G. Yu., Stelmashonok, E. V. et al. (2023). Trends of Evolution of Food Security: Digital Transformation, Social Entrepreneurship and Human Dignity. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 15(2), 363–391. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2023-15-2-363-391>
14. Baryshev, R. A., Tsvetochkina, I. A., Babina, O. I. et al. (2020). Transformation of University Libraries during the Digital Era. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 13(7), 1073–1089. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0627>
15. Khalepo, O. A., & Omarova, N. Yu. (2024). A Model of Training Qualified Personnel for the Regional Economy in the Context of Digital Transformation. *Beneficium*, 1, 117–125. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1\(50\).117-125](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).117-125)
16. Khotich, Yu., Cha, A., & Zakharov, A. K. (2020). Digital Transformation in Russian Business (pp. 235–244). In: *Novaya paradigma razvitiya menedzhmenta: gipotezy, koncepcii, praktiki, t. 1* [New Paradigm of Management Development: Hypotheses, Concepts, Practices, vol. 1]. *Rusains LLC Publ.* <https://elibrary.ru/huvifh>
17. Korovin, G. B. (2020). Architecture of the Agent-Based Model for the Region's Industrial Complex Digital Transformation. *Journal of New Economy*, 21(3), 158–174. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-3-8>
18. Lepore, D., & Coacci, F. (2020). Intermediaries Boosting the Digital Transformation of SMES: A Comparative Analysis between Italy and the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 178–184. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-178-184>
19. Mayakova, A. (2019). Digital Transformation of Modern Quality Management. *Economic Annals-XXI*, 11-12, 138–145. <https://doi.org/10.21003/ea.V180-15>
20. Narkevich, L. (2022). Digital Transformation of the Information-Analytical System for Crisis Management in Enterprise Rehabilitation Procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1, 8–26. <https://doi.org/10.48554/SDEE.2022.1.1>
21. Pilyak, S. A. (2021). Analysis of the Transformation of the Interpretation of Cultural Heritage under the Influence of Digital Technologies. *Psikhologiya cheloveka i obshchestva*, 3, 27–36. <https://elibrary.ru/flscxp>
22. Polyakova, T. A., Naumov, V. B., & Minbaleev, A. V. (2022). Trust in the Law During the Digital Transformation. *State and Law*, 11, 139–147. <https://doi.org/10.31857/S102694520022767-4>
23. Yershov, V. N., Yershov, N. V., Kozlov, O. A., & Mikhailov, Yu. F. (2020). On the Issue of Assessing the Quality of Teaching in Higher Education in the Context of Digital Transformation of Education. *The Science of Person: Humanitarian Researches*, 14(4), 76–81. <https://doi.org/10.17238/issn1998-5320.2020.14.4.9>

About the authors

Nataliya V. Yakovenko, ORCID 0000-0003-4203-0040, SPIN 2518-1401, Dr. Sci. (Geogr.), Professor, Chief Researcher at Directorate of the Research Institute of Innovative Technologies and the Forestry Complex, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia, n.v.yakovenko71@gmail.com

Anna Yu. Nebesnaya, ORCID 0000-0002-7204-6441, SPIN 8048-5216, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Global and National Economy Department, Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G. F. Morozov, Voronezh, Russia, an-nebesnaya@yandex.ru

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 09.04.2026, reviewed 18.05.2026, accepted 30.05.2026

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-122-143
EDN: HJORHG

ГРНТИ 06.56.21
БАК 5.2.6
УДК 378.1

Актуальные вопросы формирования ценностных ориентаций предпринимателей в системе среднего профессионального образования

Е. В. Алексеева¹, Д. П. Можжухин¹, А. Ю. Погорелова^{1*}, Э. Э. Сульчинская¹, Д. А. Филиппова¹

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*apogorelova@synergy.ru

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования ценностных ориентаций предпринимателей у обучающихся в системе среднего профессионального образования, что обеспечивает успешную профессиональную реализацию выпускников в условиях рыночной экономики и во многом зависит от целенаправленного развития правильных ценностных ориентаций, предрасполагающих к предпринимательской деятельности, которые выступают базисом экономической самостоятельности и инициативности будущего предпринимателя. Публикация содержит краткий анализ подходов к пониманию ценностей в целом и специфики ценностных ориентаций в частности, имеющих место в психологии и современной теории предпринимательства. Особое место занимают результаты авторских исследований ценностных ориентаций студентов-предпринимателей 1-го и 3-го курсов как ключевого компонента структуры предпринимательской компетентности, позволившие выявить общий уровень сформированности ценностных ориентаций предпринимателей у респондентов, статистически значимые различия в этой сфере в зависимости от курса и определить слабые зоны для дальнейшего формирования коррекционных, развивающих и обучающих мероприятий. В качестве наиболее значимых итогов проделанной работы наряду с результатами эмпирического исследования представлены практико-ориентированные рекомендации психолого-педагогического характера и обозначены дальнейшие направления исследования в данной области.

Ключевые слова: среднее профессиональное образование, ценности, ценностные ориентации, диагностика ценностей, предпринимательская компетентность, профессиональное становление, воспитание, формирование, развитие, обучение, предприниматели

Для цитирования: Алексеева Е. В., Можжухин Д. П., Погорелова А. Ю., Сульчинская Э. Э., Филиппова Д. А. Актуальные вопросы формирования ценностных ориентаций предпринимателей в системе среднего профессионального образования // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. №2. С. 122–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-122-143.

© Алексеева Е. В.,
Можжухин Д. П.,
Погорелова А. Ю.,
Сульчинская Э. Э.,
Филиппова Д. А.,
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: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-122-143

Current Issues in the Formation of Entrepreneurial Values in the Secondary Vocational Education System

E. Alexeeva¹, D. Mozhzhukhin¹, A. Pogorelova^{1*}, E. Sulchinskaya¹, D. Filippova¹

¹Synergy University, Moscow, Russia

*apogorelova@synergy.ru

Abstract. The article discusses the current issues of the formation of entrepreneurial values among students in the system of secondary vocational education, which ensures the successful professional realization of graduates in the conditions of a market economy and largely depends on the purposeful development of the right value orientations that are predisposed to entrepreneurial activity, which serve as the basis for the economic independence and initiative of the future entrepreneur. The publication provides a brief analysis of the approaches to understanding values in general and the specifics of entrepreneurial values in particular, which are relevant in psychology and modern entrepreneurship theory. A special place is occupied by the results of the author's research on the value orientations of 1st and 3rd year entrepreneurial students as a key component of the structure of entrepreneurial competence, which allowed us to identify the general level of development of entrepreneurial values among the respondents, as well as statistically significant differences in this area depending on the course, and to identify weak areas for further correction, development, and training measures. As the most significant results of the work carried out, along with the results of the empirical study, we present practical recommendations of a psychological and pedagogical nature and outline further research areas in this field.

Keywords: secondary vocational education, values, value orientations, value diagnostics, entrepreneurial competence, professional development, education, formation, development, training, entrepreneurs

For citation: Alexeeva, E., Mozhzhukhin, D., Pogorelova, A., Sulchinskaya, E., & Filippova, D. (2026). Current Issues in the Formation of Entrepreneurial Values in the Secondary Vocational Education System. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 122–143. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-122-143>

© Alexeeva E.,
Mozhzhukhin D.,
Pogorelova A.,
Sulchinskaya E.,
Filippova 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

Переход российского общества к новым социально-экономическим и политическим условиям развития актуализирует проблему подготовки современных специалистов, у которых будет сформирована психологическая готовность к предпринимательской

деятельности. Эта готовность должна стать основой для развития способностей к принятию самостоятельных решений и предпринимательских инициатив, стремления к конструктивному сотрудничеству, к выбору творческого и динамического варианта жизни, к проявлению социальной ответственности, коммуникабельности и толерантности.

Однако несовершенство системы формирования общепринятых ценностей и нормативных моделей предпринимательского поведения молодежи приводит к деструктивному конструированию социального пространства, к рассогласованию личностных и общественных детерминант экономического сознания, самосознания и поведения, к пренебрежению этическими нормами поведения и сложившимися межличностными связями и отношениями. Из этого следует, что российское общество нуждается в проведении масштабной работы, направленной на формирование психологической готовности молодежи к предпринимательской деятельности, которая может оказать существенное влияние на стабилизацию экономической ситуации и развитие института предпринимательства. Решение обозначенной проблемы позволит противостоять монополизации рынка, решить проблемы занятости, ускорить научно-технический прогресс, оказать непосредственное воздействие на формирование среднего класса. Способствуя интеграции молодежи в единое экономическое, политическое, социальное и культурное пространство, формирование психологической готовности молодежи к предпринимательской деятельности должно стать важнейшим направлением государственной молодежной политики. При этом необходимо помнить, что доминирование экономических проблем в социальной жизнедеятельности молодых людей без возможности их разрешения приводит к конфликту социальной идентичности, нарастанию психологических деформаций в целостной структуре личности, торможению профессионального становления и развития, замедлению процессов экономической социализации и возрастанию напряженности в обществе.

К настоящему времени в системе вузовского образования сложились два основных подхода к экономической подготовке молодежи, отражающие направленность на углубление ее фундаментальных основ и на формирование профессиональных и личностных компетенций будущих специалистов. Это закономерно, так как интенсивное развитие науки и связанных

с ней технологий производства ориентировано на экономическую социализацию личности, которая включает в себя развитие способности к присвоению экономического опыта, его переработке, к воспроизводству в предстоящей экономической деятельности, а также на органичное вхождение в социальную среду и приобретение экономического статуса.

Всё это делает актуальным вопрос формирования *профессиональных* ценностных ориентаций у предпринимателей уже на уровне среднего профессионального образования (СПО). **Объектом** исследования являются ценностные ориентации. **Предмет** – проблемы формирования ценностных ориентаций в системе среднего профессионального образования. **Цель** – выявить динамику формирования *характерных для представителей профессионального сообщества* ценностных ориентаций у студентов среднего профессионального образования и определить проблемные зоны для последующей оптимизации образовательного процесса ценностей у студентов-предпринимателей. **Задачи:** провести обзор актуальных исследований по данной проблеме; описать структуру ценностных ориентаций, характерных для современных предпринимателей; провести диагностику ценностных ориентаций у студентов-предпринимателей, обучающихся в учреждениях среднего профессионального образования; определить динамику и проблемные зоны процесса формирования ценностных ориентаций; наметить пути оптимизации учебных процессов в направлении формирования ценностно-профессиональной готовности учащихся. В качестве методов были использованы тестирование, статистический анализ, наблюдение.

Теоретический обзор

Ранее в статье «Некоторые вопросы диагностики предпринимательских способностей школьников и их склонности к занятию предпринимательством» [1] было дано обоснование модели диагностики склонностей и способностей к занятию бизнесом, которая построена

на функциональной теории предпринимательства, где уже на ранних стадиях профессиональной идентификации можно обнаружить у школьников склонности к ведению бизнеса и создать условия для их развития на следующих образовательных уровнях. Авторы методом экспертной оценки выделили параметры, которые относятся к профессионально значимым характеристикам и удовлетворяют функциям бизнеса, отражают личностные качества и склонности людей к занятию предпринимательством, дифференцируют школьников по параметру «предприимчивость» на ранних этапах профориентации, а также позволяют осуществлять диагностику наиболее важных личностных характеристик, определяющих предпринимательскую профессионализацию школьников в процессе обучения предпринимательству.

Термин «ценность» в современном научном дискурсе рассматривается как объективно или субъективно значимый ориентир, определяющий важность тех или иных объектов, явлений или целей для человека. В психологическом контексте ценности рассматриваются как элементы внутренней структуры личности, которые задают содержание мотивационным наставлениям, определяют предпочтения в выборе действий, формируют субъективные представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, успехе и неуспехе.

Ценностные ориентации являются ключевым феноменом в системе регуляции профессиональной деятельности личности, играя роль своеобразного «компаса», определяющего направление, цели и этические основы трудового поведения. Они выступают интегральным показателем мотивационной сферы личности, формируются в процессе социализации, профессионального становления и под влиянием общекультурной среды. Понятие «ценностные ориентации» занимает особое место в научных поисках в сфере социальной психологии, психологии личности, философии и педагогики, ведь охватывает одновременно когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни функционирования индивида.

Формирование ценностных ориентаций личности в контексте профессионального развития является сложным, многоуровневым процессом, охватывающим ряд этапов от первичной социализации до профессиональной зрелости. Каждый из этих этапов имеет свои психологические особенности, задачи и риски, связанные с развитием или деформацией системы ценностей.

На начальном этапе (период обучения, выбора профессии) ключевую роль играют родительское воспитание, школьная среда, массмедиа, а также первые представления о престижности профессий, перспективах и социальной значимости труда. В этот период у молодого человека еще не сформированы глубокие профессиональные ценности, но уже происходит усвоение общих социальных представлений о «хорошей работе», «успешной карьере», «полезности профессии».

Именно поэтому роль системы образования на данном этапе является принципиальной. Высшая школа, в частности, выполняет не только функцию передачи знаний, но и активного формирования профессионально-этической, ценностной и личностной компетентности. Педагогическое влияние преподавателя, стиль учебного взаимодействия, атмосфера академического сообщества могут существенно менять отношение студента к профессии, к себе как к будущему специалисту, а также способствовать или мешать формированию ценностного ядра личности.

На этапе вхождения в профессиональную деятельность (молодой специалист) личность сталкивается с реальностью профессиональной жизни, где возникает необходимость соотносить собственные ожидания с практикой. Этот период сопровождается серьезной эмоционально-ценностной нагрузкой: сталкиваясь с трудностями, конфликтами, организационной рутинностью или противоречивыми этическими требованиями, человек вынужден переосмысливать собственные представления о смысле труда. Именно на этом этапе, как подчеркивает Б. Г. Ананьев, происходит глубокая внутренняя коррекция профессиональной

мотивации, сопровождающаяся пересмотром доминирующих жизненных ценностей. Если происходит согласование между личностными ориентирами и профессиональными условиями, то формируется стабильная положительная идентичность, служащая ресурсом для дальнейшего развития. В случае ценностного конфликта возможен уход от профессии, эмоциональное выгорание, апатия.

На стадии профессиональной зрелости (средний этап карьеры) ценностные ориентации личности обычно приобретают более структурированный и стабильный характер. Доминируют те ценности, которые обеспечивают ощущение реализованности, признания, значимости вклада. В этот период существенно возрастает роль самооценки и саморефлексии – человек всё больше опирается на внутренние критерии эффективности и профессионального успеха. Актуализируются вопросы смысла труда, моральной ответственности, наследства, которое оставляет специалист в профессиональной среде. В соответствии с концепцией логотерапии В. Франкла, именно осознание смысла труда обеспечивает жизнестойкость личности и ее способность преодолевать профессиональные кризисы.

На завершающем этапе профессионального пути (этап выхода из активной деятельности) происходит обобщение личного опыта, трансформация ценностей в направлении менторства, передачи знаний, поддержки последующих поколений специалистов. Ценности профессионального служения, этической ответственности, социального вклада начинают доминировать над индивидуально ориентированными мотивациями. Этот период чрезвычайно важен для формирования профессиональной традиции и организационной культуры [2–14]. Подробнее вопросы профессиональной, гражданской, личностной идентичности предпринимателей как субъектов особого вида профессиональной деятельности рассматриваются в монографии Ю. Б. Рубина [15].

Профессиональное образование, учитывая указанное, должно быть ориентировано не только на обучение функциональным умениям, но и на формирование способности к ценностной рефлексии, к пониманию этических дилемм, к сохранению личностной целостности в сложных профессиональных ситуациях. Роль преподавателя здесь приобретает значение наставника не только как источника знаний, но и как модели личности, которая живет в соответствии с собственной системой ценностей.

Уровень сформированности ценностных ориентаций варьируется в зависимости от индивидуальных предпочтений, региональной специфики и возможностей, предоставляемых системой образования и окружающей средой. Для повышения этого показателя необходимы дополнительные меры по популяризации предпринимательства, развитию инфраструктуры поддержки малого бизнеса и активному включению практиков и деловых игр в учебный процесс.

Результаты исследования

Проведенное эмпирическое исследование позволило сформировать надежные и репрезентативные данные о структуре и динамике ценностных ориентаций у студентов. В процессе получения образования по профильной специальности у студентов выявляется позитивная динамика в формировании ценностных ориентаций.

Для проведения исследования были использованы *методики*:

1. «Ценностные ориентации» М. Рокича [16].
2. Методика Ш. Шварца для изучения ценностей личности [17–22].
3. «Опросник терминальных ценностей «ОТеЦ» И. Г. Сенина¹.
4. «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности» С. С. Бубновой.

¹ Сенин И. Г. Опросник терминальных ценностей // Энциклопедия психодиагностики. URL: https://psylab.info/Опросник_терминальных_ценностей (дата обращения: 04.02.2026).

Характеристика выборки

В исследовании приняли участие 60 студентов дневной формы обучения факультета бизнеса колледжа АНО ВО «Московский университет «Синергия» в возрасте от 15 до 25 лет. Участники были отобраны по признаку заинтересованности в предпринимательской деятельности. Все студенты обучаются в одном образовательном учреждении, что обеспечивает однородность внешних условий.

Для более точного анализа изменений ценностных ориентаций с учетом стадии профессионального становления участники были распределены на две исследовательские группы:

- I группа (30 человек) – студенты 1-го курса колледжа. Эти участники находятся на начальном этапе профессионального самоопределения, их ценностные установки еще неустойчивы, что делает их особенно восприимчивыми к формирующему воздействию.
- II группа (30 человек) – студенты 3-го курса колледжа. У этих студентов уже имеется определенный опыт профессионального обучения и развития предпринимательских навыков, что позволяет оценить устойчивость и направленность ценностных ориентаций в динамике.

Каждая группа была сбалансирована по половому признаку: 15 девушек и 15 юношей в каждой. Такое распределение позво-

лило не только выявить возрастные и стадийные особенности формирования ценностей, но и сравнить динамику изменений в результате воздействия программы между начальным и продвинутым уровнями профессионального развития. Все участники проявляют интерес к предпринимательству и проходят обучение по данной специализации.

Этапы исследования:

1. Формирование выборки и подготовка тестовых материалов.
2. Диагностика респондентов по выбранным методикам.
3. Анализ результатов исследования и выявление проблемных зон в формировании ценностных ориентаций у испытуемых.
4. Сравнение степени сформированности ценностных ориентаций у студентов 1-го и 3-го курсов при помощи инструментов описательной статистики и статистического анализа с использованием U-критерия Манна – Уитни.
5. Разработка рекомендаций и дальнейших направлений исследования.

По результатам эмпирического исследования были получены первичные данные опрошенных по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича [16] (табл. 1). На протяжении всего исследования, представленного в статье, для проверки значимости отличий между группами используется U-критерий Манна – Уитни.

Таблица 1. Терминальные ценностные ориентации по методике «Ценностные ориентации» М. Н. Рокича

Table 1. Terminal value orientations according to the "Value Orientations" method by M. N. Rokich

Шкала Scale	Ранг / Rank		
	1-й курс 1st course (n = 30)	3-й курс 3rd course (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни Mann – Whitney U-test
Активная деятельная жизнь / Active life	9,67	11,53	U = 305,000
Жизненная мудрость / Life wisdom	8,50	9,77	U = 373,500
Здоровье / Health	2,10	7,50	U = 138,500*
Интересная работа / Interesting job	8,10	5,23	U = 208,000*

Окончание таблицы 1

Красота природы и искусства / <i>Beauty of nature and art</i>	5,43	9,13	U = 259,500*
Любовь / <i>Love</i>	3,93	12,53	U = 82,500*
Материально обеспеченная жизнь / <i>Financially secure life</i>	7,40	6,40	U = 331,000
Наличие хороших и верных друзей <i>Having good and loyal friends</i>	9,43	10,73	U = 311,000
Общественное признание / <i>Public recognition</i>	8,83	9,80	U = 352,000
Познание / <i>Cognition</i>	9,73	13,17	U = 371,000
Продуктивная жизнь / <i>Productive life</i>	12,27	10,13	U = 287,000*
Развитие / <i>Development</i>	9,53	7,97	U = 332,000
Развлечения / <i>Entertainments</i>	11,20	8,57	U = 339,500
Свобода / <i>Freedom</i>	10,63	9,87	U = 408,500
Счастливая семейная жизнь / <i>Happy family life</i>	3,43	8,13	U = 174,000*
Счастье других / <i>The happiness of others</i>	13,37	11,57	U = 344,500
Творчество / <i>Creativity</i>	11,97	6,97	U = 120,000*
Уверенность в себе / <i>Self-confidence</i>	10,43	5,73	U = 199,000*

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

Анализ терминальных ценностных ориентаций студентов 1-го и 3-го курса, проведенный с использованием методики М. Рокича

[16], позволил выявить как общие тенденции, так и статистически значимые различия в структуре их жизненных целей (рис. 1).

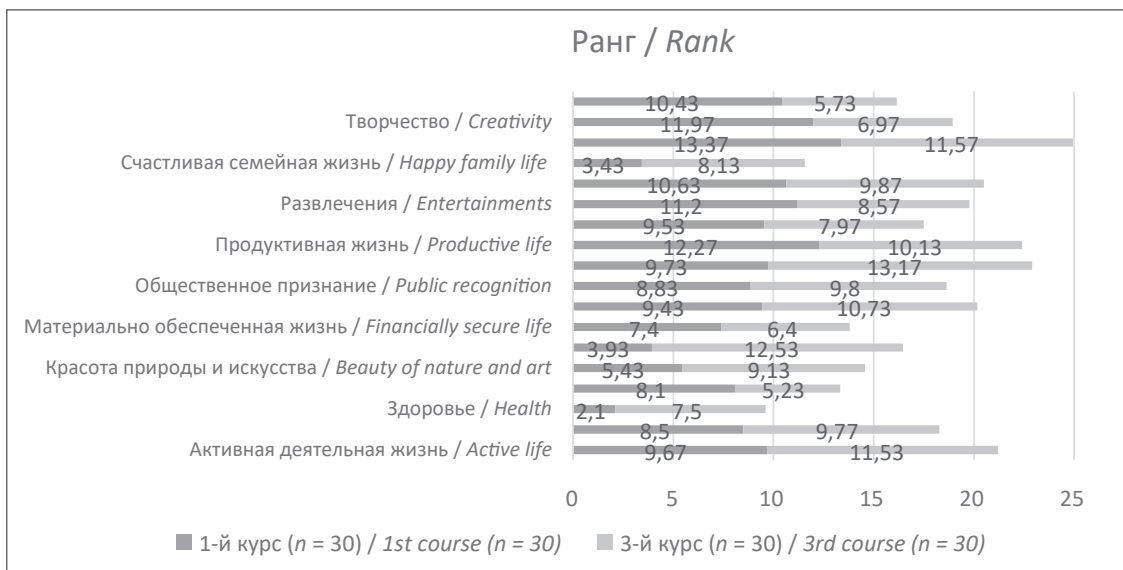


Рис. 1. Наиболее важные терминальные ценности студентов

Fig. 1. The most important terminal values for students

Результаты анализа показали, что студенты 1-го курса преимущественно ориентированы на фундаментальные жизненные ценности. Наибольшую значимость для них имеют здоровье, любовь и счастливая семейная жизнь, что подтверждается высокими рангами этих показателей и статистически значимыми различиями. Подобная ценностная направленность характерна для раннего этапа взросления, когда жизненные ориентиры сосредоточены на универсальных, эмоционально насыщенных категориях, связанных с личным благополучием и стабильностью.

В то же время у студентов 3-го курса наблюдается сдвиг ценностных приоритетов в сторону категорий, отражающих профессиональное самоопределение и стремление к самореализации. Более высокий уровень значимости приобретают такие ценности, как интересная работа, уверенность в себе, творчество и продуктивная жизнь, что указывает на актуализацию внутренних мотиваций, связанных с достижением успеха, самовыражением и эффективной деятельностью – важнейшими составляющими предпринимательского подхода.

Также заслуживает внимания повышение значимости ценности красоты природы и искусства среди студентов 3-го курса, что может свидетельствовать о развитии эстетического восприятия и способности к внутренней рефлексии. Эти качества играют важную роль в становлении креативного мышления, необходимого для успешной профессиональной самореализации.

Таким образом, по мере взросления и профессионального развития происходит заметная эволюция ценностных ориентаций: приоритет смещается от универсальных и экзистенциальных ценностей к более прикладным и деловым, характерным для предпринимательской деятельности. Это свидетельствует о важности целенаправленного формирования ценностной системы студентов в рамках профессионального образования с акцентом на те установки и ориентиры, которые способствуют развитию предпринимательского мышления, инициативности и деловой активности.

В таблице 2 представлены полученные результаты характеристик преобладающих инструментальных ценностных ориентаций по методике «Ценностные ориентации» М. Рокича [16].

Таблица 2. Инструментальные ценностные ориентации по методике «Ценностные ориентации» М. Н. Рокича

Table 2. Instrumental value orientations according to the "Value Orientations" method by M. N. Rokich

Шкала <i>Scale</i>	Ранг / Rank		
	1-й курс <i>1st course</i> (n = 30)	3-й курс <i>3rd course</i> (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни <i>Mann – Whitney U-test</i>
Аккуратность / <i>Accuracy</i>	11,87	13,40	U = 330,000
Воспитанность / <i>Good manners</i>	6,53	9,97	U = 194,500*
Высокие запросы / <i>High requests</i>	4,47	6,63	U = 286,000*
Жизнерадостность / <i>Cheerfulness</i>	3,17	7,50	U = 212,500*
Исполнительность / <i>Sense of duty</i>	4,10	10,63	U = 265,000*
Независимость / <i>Independence</i>	10,23	8,40	U = 393,000
Непримиримость / <i>Intransigence</i>	5,23	10,70	U = 231,500*
Образованность / <i>Education</i>	6,47	8,53	U = 301,500
Ответственность / <i>Responsibility</i>	6,13	5,03	U = 298,000
Рационализм / <i>Rationalism</i>	7,23	10,47	U = 247,000*

Окончание таблицы 2

Самоконтроль / <i>Self-control</i>	8,63	10,90	U = 321,000
Смелость / <i>Courage</i>	9,17	8,00	U = 376,500
Твердая воля / <i>Strong will</i>	10,63	8,03	U = 300,500
Терпимость / <i>Tolerance</i>	11,20	8,37	U = 295,500
Широта взглядов / <i>Breadth of views</i>	11,77	8,90	U = 262,000*
Честность / <i>Honesty</i>	11,57	8,73	U = 302,500
Эффективность в делах / <i>Efficiency in business</i>	11,77	10,13	U = 363,000
Чуткость / <i>Sensitivity</i>	12,50	12,50	U = 375,000

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

Анализ инструментальных ценностных ориентаций студентов 1-го и 3-го курсов, проведенный по методике М. Рокича, позволил выявить как общие тенденции в формировании личностных установок, так и существенные различия в приоритетах поведения, отражающих предпринимательскую направленность.

Общая картина показывает, что у студентов 3-го курса в целом выше значимость поведенческих установок, связанных с профессиональной зрелостью, деловой этикой и рациональностью мышления. Так, по сравнению с первокурсниками, старшекурсники значительно выше оценивают такие ценности, как воспитанность, исполнительность, рационализм, широта взглядов и непримиримость. Это может говорить о том, что у студентов формируется установка на соблюдение профессиональных норм, умение трезво оценивать ситуацию и добиваться своих целей, при этом не отказываясь от собственных принципов.

Также у студентов 3-го курса выше значимость высоких запросов. Данный показатель может быть связан с ростом амбиций, ориентацией на успех и готовностью развиваться дальше. Такие установки во многом совпадают с хорошо развитым предпринимательским типом мышления. При этом возрастает и ценность жизнерадостности – возможно, это говорит о более осознанном отношении к балансу между работой и личной жизнью.

У студентов 1-го курса немного выше выражены такие качества, как ответственность, смелость и честность, но различия со студентами 3-го курса здесь несущественные. В целом эти характеристики можно рассматривать как базу, с которой начинается профессиональное развитие. На этом этапе система ценностей еще только формируется и остается достаточно общей.

Отдельно стоит отметить, что ценности, связанные с самоконтролем, эффективностью в делах и чуткостью, получили близкие ранги в обеих группах, что говорит об их стабильной значимости в структуре инструментальных ориентаций будущих предпринимателей. Это подтверждает важность этих качеств вне зависимости от стадии обучения.

На рисунке 2 представлен сравнительный анализ полученных результатов показателей преобладающих инструментальных ценностных ориентаций по методике «Ценностные ориентации» М. Н. Рокича студентов 1-го и 3-го курсов.

Таким образом, можно сделать вывод, что по мере продвижения по образовательной траектории у студентов происходит усложнение и профессионализация структуры инструментальных ценностей. Старшекурсники более выражено ориентированы на самодисциплину, логичность, амбициозность и профессиональное развитие. Эти сдвиги подтверждают необходимость целенаправленной работы по формированию у студен-

тов личностных установок, соответствующих предпринимательской деятельности.

По результатам эмпирического исследования получены первичные данные опрошенных

по методике Ш. Шварца для изучения ценностей личности [17–22] (табл. 3).

В ходе исследования структуры нормативных ценностей студентов-предпринимателей

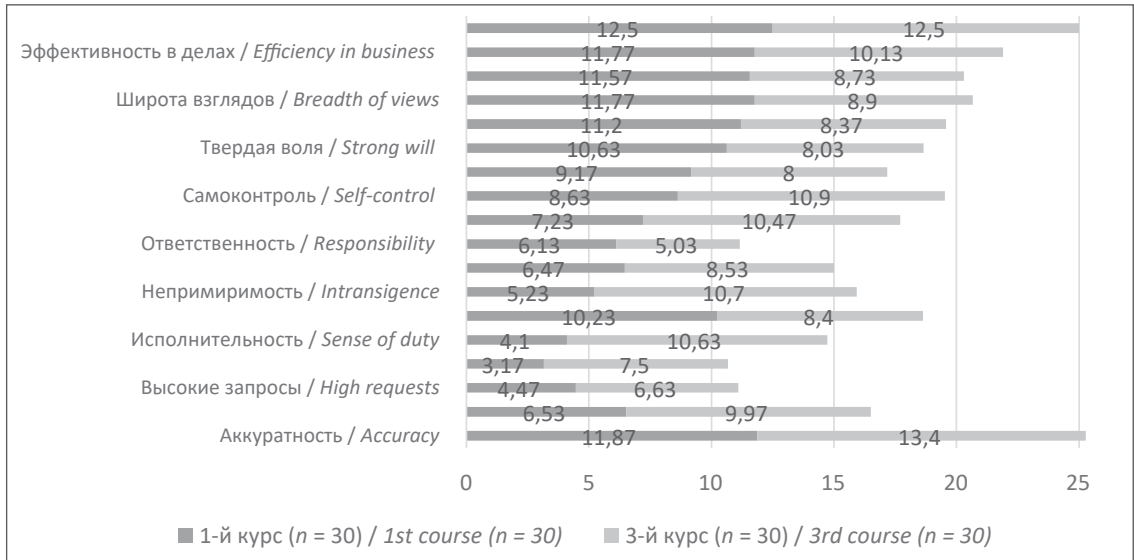


Рис. 2. Наиболее важные инструментальные ценности студентов

Fig. 2. The most important instrumental values of students

Таблица 3. Средние показатели значимости типов ценностей на уровне нормативных идеалов по методике Шварца для изучения ценностей личности

Table 3. Average indicators of the significance of value types at the level of normative ideals according to Schwartz's methodology for studying personality values

Типы ценностей / Types of values	Ранг / Rank		
	1-й курс / 1st course (n = 30)	3-й курс / 3rd course (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни / Mann – Whitney U-test
Конформность / Conformity	2,68	3,33	U = 177,500*
Традиции / Traditions	2,91	3,02	U = 401,000
Доброта / Kindness	2,74	3,31	U = 199,500*
Универсализм / Universalism	2,83	3,45	U = 168,500*
Самостоятельность / Independence	2,67	3,18	U = 230,500*
Стимуляция / Stimulation	2,94	3,67	U = 173,000*
Гедонизм / Hedonism	2,58	2,96	U = 330,500
Достижения / Progress	2,83	3,09	U = 349,000
Власть / Power	2,93	3,51	U = 259,000*
Безопасность / Safety	3,65	4,56	U = 164,500*

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

с использованием методики Ш. Шварца [17–22] были проанализированы средние показатели значимости 10 базовых ценностных типов у студентов 1-го и 3-го курсов (рис. 3).

Анализ данных показывает, что у студентов старших курсов одновременно усиливается значимость как личных, так и социальных ценностей. Это особенно актуально при подготовке к предпринимательской деятельности, где важно уметь сочетать собственные цели и интересы с работой с людьми.

Наиболее заметные различия между группами проявились по нескольким ценностям.

Безопасность. У студентов 3-го курса она занимает более высокое место. Это говорит о стремлении к стабильности, понятным условиям и уверенности в будущем. Вероятно, по мере обучения появляется более серьезное отношение к планированию своей карьеры и жизни в целом.

Универсализм. Старшекурсники чаще ориентируются на ценности, связанные с уважением к другим людям и учетом их интересов. Это может говорить о развитии более широкого взгляда на взаимодействие с окружающими и о понимании важности этического поведения, в том числе в бизнесе.

Стимуляция. У студентов 3-го курса сильнее выражено стремление к новизне, изменениям и готовность идти на риск. Это важная установка, которая связана с инициативностью и готовностью пробовать новое.

Конформность и самостоятельность. Интересно, что у третьекурсников растет значимость сразу двух, на первый взгляд противоположных, установок: следование правилам и стремление к независимости. Скорее всего, это говорит о более зрелом подходе – умении действовать самостоятельно, но при этом учитывать существующие нормы и ограничения.

Власть. У третьекурсников отмечается более выраженная ориентация на власть, что отражается в формировании лидерских качеств, стремлении к влиянию, авторитету и контролю над ресурсами. Данная тенденция полностью соответствует логике предпринимательской активности.

Что касается таких ценностей, как гедонизм, достижения и традиции, то статистически значимых различий между группами по ним выявлено не было. Тем не менее они сохраняют устойчивые позиции в общей иерархии ценностей студентов, что подчерки-

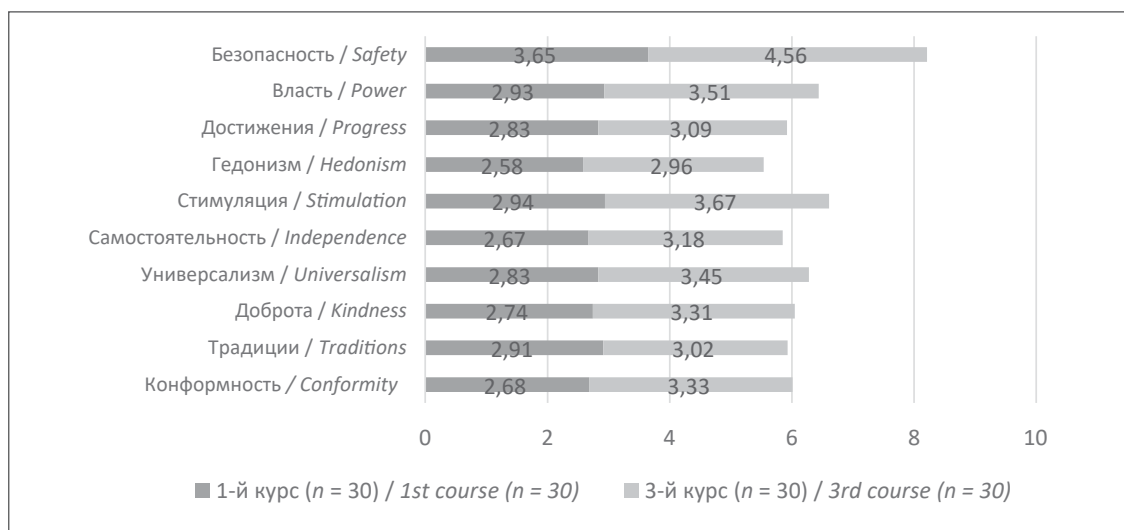


Рис. 3. Средние показатели значимости типов ценностей на уровне нормативных идеалов

Fig. 3. Average values of the types of values at the level of normative ideals

вает универсальность таких базовых потребностей, как стремление к получению удовольствия от жизни и достижению успеха.

Сравнительный анализ показывает, что по мере взросления и продвижения по образовательной траектории у студентов отмечается усиление нормативных ценностей, лежащих в основе предпринимательского мышления. К их числу относятся стремление к безопасности, самостоятельность, социальная ответственность, лидерские установки и ориентация на личностный рост.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости дальнейшей целенаправленной работы по формированию ценностной базы будущих предпринимателей. В качестве основного инструмента такой работы целесообразно использовать современные социально-психологические технологии, позволяющие системно влиять на становление ключевых личностных ориентиров (табл. 4).

Анализ индивидуальных ценностных приоритетов студентов 1-го и 3-го курсов на основе методики Ш. Шварца позволил выявить динамику развития ценностной сферы будущих предпринимателей, зафиксировав зна-

чимые различия по большинству ключевых типов ценностей (рис. 4).

На уровне индивидуального выбора, в отличие от нормативных идеалов, более отчетливо проявляется внутренняя мотивация и субъективная значимость жизненных установок. Данные свидетельствуют о том, что с профессиональным и возрастным ростом у студентов наблюдается усиление приоритетов, напрямую связанных с предпринимательским поведением и личностной зрелостью.

Так, наиболее значимые отличия между студентами 1-го и 3-го курсов обнаружены по следующим ценностям.

Безопасность, традиции и конформность: у старшекурсников эти ценности приобретают большую значимость. Это может говорить о формировании у студентов более взвешенного отношения к порядку, стабильности и социальной приемлемости поведения, что, в свою очередь, свидетельствует о зрелости и способности к адаптации в сложной внешней среде.

Стимуляция, гедонизм и достижения: у студентов 3-го курса выше стремление к новизне, удовольствию от жизни и достижению

Таблица 4. Средние показатели значимости типов ценностей на уровне индивидуальных приоритетов по методике Шварца для изучения ценностей личности

Table 4. Average values of the types of values at the level of individual priorities according to the Schwartz method for studying personality values

Типы ценностей <i>Types of values</i>	Ранг / Rank		
	1-й курс <i>1st course</i> (n = 30)	3-й курс <i>3rd course</i> (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни <i>Mann – Whitney U-test</i>
Конформность / <i>Conformity</i>	2,70	3,18	U = 219,500*
Традиции / <i>Traditions</i>	2,91	3,66	U = 191,000*
Доброта / <i>Kindness</i>	2,82	3,32	U = 292,000
Универсализм / <i>Universalism</i>	2,93	3,32	U = 244,000*
Самостоятельность / <i>Independence</i>	2,68	3,25	U = 215,000*
Стимуляция / <i>Stimulation</i>	2,73	3,69	U = 196,500*
Гедонизм / <i>Hedonism</i>	2,84	3,69	U = 184,000*
Достижения / <i>Progress</i>	2,90	3,70	U = 186,500*
Власть / <i>Power</i>	2,52	2,99	U = 277,500
Безопасность / <i>Safety</i>	2,91	3,49	U = 182,000*

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

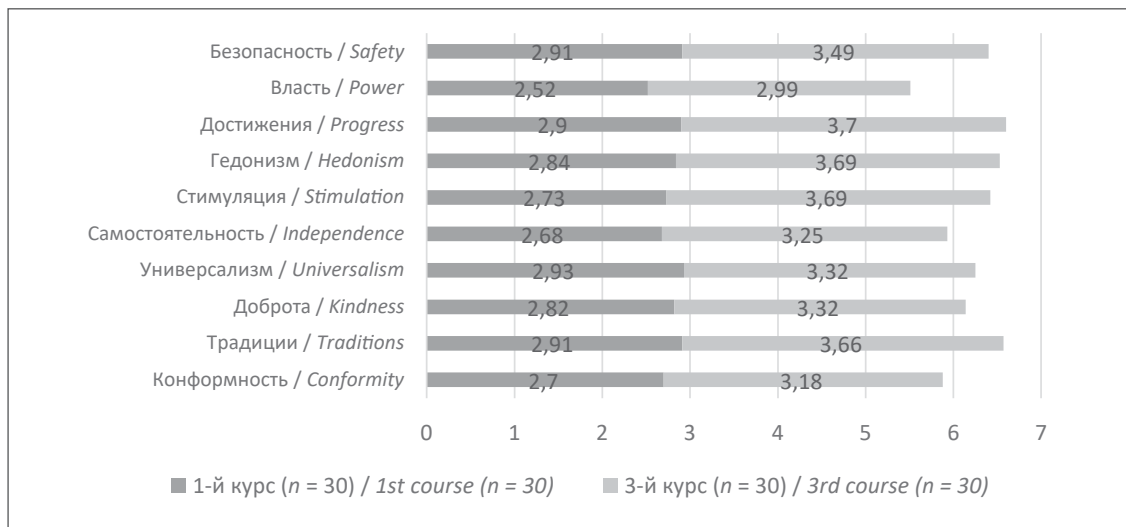


Рис. 4. Средние показатели значимости типов ценностей на уровне индивидуальных приоритетов
Fig. 4. Average values of types of values at the level of individual priorities

целей. Это является прямым индикатором роста предпринимательской инициативности, готовности к риску, ориентации на успех и внутреннюю мотивацию к действию.

Самостоятельность и универсализм: также приобретают большую значимость у старшекурсников. Это говорит о стремлении действовать независимо, принимать собственные решения, а также сохранять внимание к гуманистическим установкам и глобальным ценностям.

Несмотря на то что такие ценности, как доброта, власть и достижения, также повышаются в значимости у третьекурсников, различия по ним не во всех случаях достигли статистической значимости. Однако общее направление изменений позволяет говорить о формировании сбалансированной ценностной структуры, в которой сочетаются личностный рост, стремление к признанию и социальной ответственности.

Таким образом, переход от 1-го к 3-му курсу сопровождается качественным сдвигом в системе индивидуальных ценностей студентов-предпринимателей. Усиливаются приоритеты, связанные с внутренней свободой, активностью, достижениями и одновременно с этим – с порядком, устойчивостью и от-

ветственностью. Это подтверждает высокую степень взаимосвязи между профессиональным развитием и личностным становлением в образовательной среде, ориентированной на предпринимательскую подготовку.

По результатам эмпирического исследования получены первичные данные опрошенных по методике «Опросник терминальных ценностей (ОТеЦ)» И.Г. Сенина (табл. 5).

Исследование терминальных ценностей студентов 1-го и 3-го курсов по методике И.Г. Сенина позволило проследить закономерную динамику изменений в значимости жизненных целей и предпочтительных сфер самореализации. Полученные данные иллюстрируют процесс формирования предпринимательских установок, а также этапы личностного и профессионального роста обучающихся (рис. 5).

У обучающихся 3-го курса фиксируется более выраженная значимость ряда базовых жизненных ориентиров, связанных с профессиональным самоопределением и социальной реализацией. В сравнении со студентами 1-го курса ценностная структура студентов старшего курса становится более оформленной и направленной. Наиболее заметно усиливается ряд установок.

Таблица 5. Средние показатели терминальных ценностей и жизненных сфер по методике «Опросник терминальных ценностей (ОТеЦ)» И.Г. Сенина

Table 5. Average values of terminal values and life spheres according to the Terminal Values Questionnaire (TVQ) by I. G. Senin

Шкала Scale	Ранг / Rank		
	1-й курс 1st course (n = 30)	3-й курс 3rd course (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни Mann – Whitney U-test
Собственный престиж / <i>Own prestige</i>	27,03	31,30	U = 170,000*
Высокое материальное положение / <i>High financial position</i>	29,37	30,60	U = 350,000
Креативность / <i>Creativity</i>	28,20	32,23	U = 182,500*
Активные социальные контакты / <i>Active social contacts</i>	26,10	30,13	U = 182,500*
Саморазвитие / <i>Self-development</i>	26,23	30,00	U = 184,000*
Достижения / <i>Progress</i>	28,17	31,77	U = 203,500*
Духовное удовлетворение / <i>Spiritual satisfaction</i>	27,23	29,87	U = 262,500*
Сохранение собственной индивидуальности <i>Preserving your own identity</i>	24,67	28,40	U = 156,000*
Сфера профессиональной жизни / <i>The sphere of professional life</i>	45,00	50,77	U = 175,500*
Сфера обучения и образования / <i>The sphere of education and training</i>	42,10	49,70	U = 97,000*
Сфера семейной жизни / <i>The sphere of family life</i>	44,73	48,10	U = 243,500*
Сфера общественной жизни / <i>The sphere of public life</i>	44,47	48,43	U = 224,500*
Сфера увлечений / <i>The sphere of hobbies</i>	43,67	50,23	U = 93,000*

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

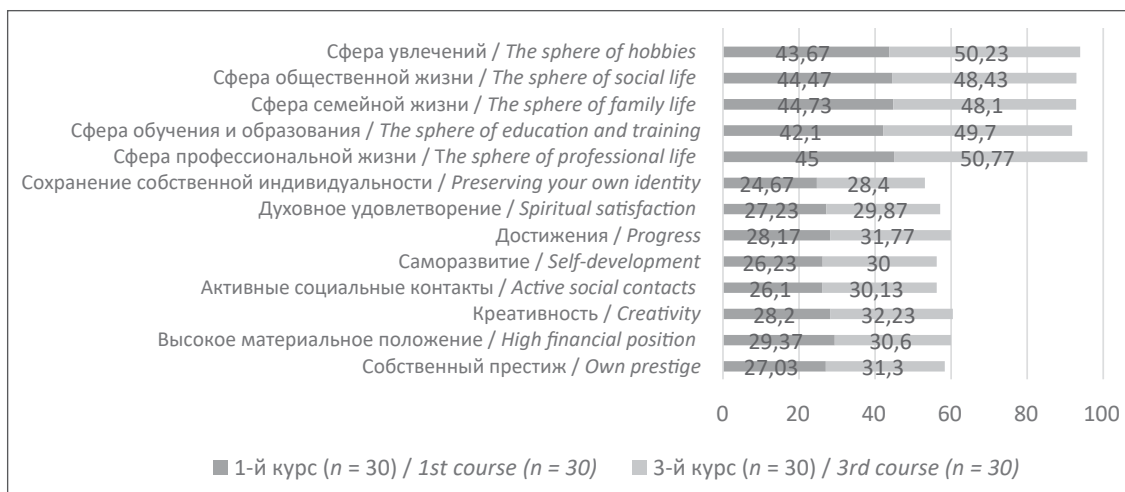


Рис. 5. Средние показатели терминальных ценностей и жизненных сфер

Fig. 5. Average values of terminal values and life spheres

Так, желание социального признания и статуса становится более значимым посредством увеличенной потребности в уважении со сто-

роны профессионального сообщества. Также формируется запрос на авторитет и подтверждение собственной компетентности. Это

свидетельствует о постепенном укреплении образа «профессионального Я» и осознании своих ресурсов.

У студентов старших курсов заметно усиливается ориентация на творческий подход в работе. Они чаще говорят о важности гибкого мышления, умении находить нестандартные решения и проявлять инициативу. Эти качества напрямую связаны с предпринимательской средой и показывают готовность решать реальные практические задачи.

Также становится более значимым общение с другими людьми. Возрастает интерес к расширению деловых контактов, развитию навыков командной работы и умению выстраивать коммуникацию. Это говорит о том, что у студентов развиваются социальные и коммуникативные навыки.

Для третьекурсников характерно стремление постоянно развиваться: учиться новому, повышать уровень подготовки и работать над собой. Это отражает внутреннюю мотивацию к долгосрочному росту.

При этом усиливается желание оставаться собой. Студенты чаще опираются на собственные принципы, увереннее принимают решения и ориентируются на свои внутренние критерии. Это важно для формирования устойчивой профессиональной позиции.

В целом у студентов 3-го курса более явно проявляется стремление к самореализации, развитию в профессии и раскрытию своего потенциала.

Кроме того, для них становятся более важными достижение результатов и ощущение удовлетворения от своей деятельности. Это говорит о переходе от краткосрочных целей к более долгосрочным и осмысленным.

Если говорить о разных сферах жизни, то старшекурсники в целом выше оценивают их значимость. Особенно заметна разница в отношении к учебе и собственным интересам. При этом высокая учебная мотивация сохраняется, но уже не в ущерб другим сторонам жизни.

Профессиональная сфера также начинает играть более важную роль. С ростом опыта

и углублением в специальность у студентов формируется более осознанное отношение к карьере и своим будущим целям.

Небольшие, но устойчивые различия наблюдаются и в шкалах, отражающих значимость семейной и общественной жизни, что говорит о возрастающем чувстве социальной ответственности и стремлении студентов к включению в значимые социальные роли.

В процессе обучения у студентов происходит заметная трансформация структуры терминальных ценностей. К 3-му курсу приоритеты приобретают более выраженную профессиональную направленность, становятся индивидуализированными и социально значимыми. В центре внимания оказываются личностное развитие, стремление к признанию, креативность, а также устойчивое продвижение в образовательной и профессиональной сферах. Эти изменения свидетельствуют о результативности образовательной среды, включая применение социально-психологических технологий, и формировании у студентов установок, соответствующих предпринимательскому мышлению и стилю деятельности.

По результатам эмпирического исследования получены первичные данные опрошенных по методике «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С.С. Бубнова» (табл. 6).

Результаты исследования, проведенного с использованием методики С.С. Бубнова, показали значимые различия в актуальной (реально действующей) системе ценностных ориентаций студентов 1-го и 3-го курсов (рис. 6). Данная методика позволяет выявить не просто декларируемые цели, а те, которые действительно лежат в основе поведенческих мотиваций личности. У студентов 3-го курса практически по всем шкалам отмечаются существенно более высокие показатели, что свидетельствует о формировании зрелой, осознанной системы жизненных приоритетов, соответствующей как возрастным особенностям, так и профессиональному

Таблица 6. Средние показатели реальной структуры ценностных ориентаций личности по методике «Диагностика реальной структуры ценностных ориентаций личности С. С. Бубнова»

Table 6. Mean indicators of the real structure of personal value orientations based on S. S. Bubnov's "Diagnostics of the Real Structure of Personal Value Orientations" method

Шкала Scale	Ранг / Rank		
	1-й курс 1st course (n = 30)	3-й курс 3rd course (n = 30)	U-критерий Манна – Уитни Mann – Whitney U-test
Приятное времяпрепровождение, отдых / <i>Have a good time, relax</i>	3,03	4,33	U = 223,000*
Высокое материальное благосостояние / <i>High material well-being</i>	3,20	4,57	U = 188,500*
Поиск и наслаждение прекрасным / <i>Finding and enjoying the beautiful</i>	2,93	4,40	U = 194,500*
Помощь и милосердие к другим людям <i>Helping and showing mercy to other people</i>	3,00	4,27	U = 246,500*
Любовь / <i>Love</i>	3,17	4,57	U = 167,000*
Познание нового в мире, природе, человеке <i>Learning about the world, nature, and people</i>	3,10	4,53	U = 175,000*
Высокий социальный статус и управление людьми <i>High social status and people management</i>	2,97	4,07	U = 213,500*
Признание и уважение людей и влияние на окружающих <i>Recognition and respect from people and sculpting on others</i>	3,07	4,40	U = 186,500*
Социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе <i>Social activity for achieving positive changes in society</i>	3,20	4,50	U = 216,000*
Общение / <i>Communication</i>	2,87	4,60	U = 135,500*
Здоровье / <i>Health</i>	3,10	4,37	U = 212,500*

Примечание: * – отличия обнаружены на уровне статистической значимости при $p \leq 0,01$.

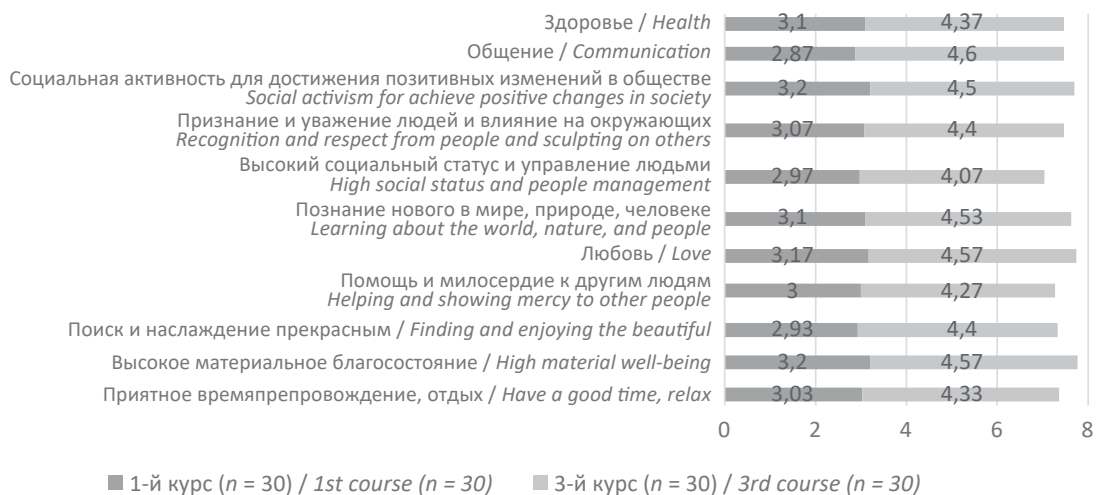


Рис. 6. Средние показатели реальной структуры ценностных ориентаций личности
Fig. 6. Average indicators of the real structure of an individual's value orientations

развитию. Наиболее выраженные различия зафиксированы по следующим направлениям: общение – ценность, значительно более выраженная у третьекурсников, что указывает на развитие у них коммуникативных компетенций, умения выстраивать межличностные и деловые связи, т. е. ключевых навыков в предпринимательской сфере; любовь и познание нового о мире, природе и человеке приобретают у старшекурсников более высокую значимость, что отражает усиление экзистенциальных и гуманистических ориентиров, интерес к личностным отношениям, миру и саморазвитию; высокий уровень материального благополучия, признание и уважение, влияние и управление людьми отражают усиление значимости ценностей, напрямую связанных с карьерным ростом, лидерством, финансовой самостоятельностью и социальным престижем, т. е. ключевыми аспектами предпринимательской самореализации.

У студентов старших курсов заметно возрастает значимость таких ценностей, как отдых, приятное проведение свободного времени и интерес к культуре и эстетике. Это может говорить о том, что у них постепенно формируется более сбалансированный образ жизни, где есть место не только учебе и работе, но и восстановлению и личным интересам.

Также становится более выраженной ориентация на помощь другим, участие в жизни общества и проявление заботы о людях. Такая динамика показывает, что у студентов усиливается чувство социальной ответственности и появляется интерес к социально значимой деятельности. Вероятно, это связано как с личностным взрослением, так и с влиянием образовательной среды.

Кроме того, более важное место в системе ценностей начинает занимать здоровье. Это отражает более осознанное отношение к себе, понимание своих ресурсов и необходимости их сохранять, особенно с учетом будущих профессиональных нагрузок.

В целом у студентов 3-го курса система ценностей выглядит более сформированной

и содержательной по сравнению с первокурсниками. Это говорит о том, что за время обучения происходит заметный рост как в личностном, так и в профессиональном плане. Важную роль здесь играет и образовательная среда, и накопленный опыт. В результате усиливаются ценности, которые напрямую связаны с предпринимательством: инициативность, умение общаться, лидерские качества, стремление к признанию, развитию и социальной ответственности.

Проведенное исследование позволило получить достаточно надежные данные о том, как меняются ценности студентов в процессе обучения. Сравнение первокурсников и третьекурсников показало, что их ценностные ориентиры действительно различаются, и эти различия отражают процесс профессионального становления.

Так, студенты 3-го курса чаще ориентируются на цели, результат и самостоятельность. Для них становятся более значимыми креативность, социальный статус, финансовая независимость и активная позиция в обществе. При этом большее внимание начинает уделяться внутренним аспектам: для студентов становится важнее получать удовлетворение от своей деятельности, сохранять индивидуальность, быть ответственными и уметь контролировать себя. Также возрастает способность принимать обдуманные решения. Всё это можно рассматривать как признаки более высокого уровня личностной зрелости и ориентации на предпринимательскую деятельность.

В исследовании использовались разные методики (Рокича, Шварца, Сенина, Бубновой), благодаря чему удалось рассмотреть ценности с нескольких сторон. Результаты в целом показывают, что в процессе обучения происходит переход от более общих и ситуативных установок к устойчивым и осознанным ориентирам, связанным с будущей профессией.

Таким образом, можно сделать вывод, что система ценностей студентов не является фиксированной – она развивается и меняется под влиянием обучения. Это значит,

что с помощью образовательных и социально-психологических программ можно целенаправленно формировать качества, важные для профессиональной реализации.

Полученные данные также подтверждают выдвинутую гипотезу: в ходе обучения у студентов действительно формируются ценностные ориентации предпринимателей. Если на 1-м курсе они еще недостаточно оформлены, то к 3-му курсу становятся более устойчивыми и приближаются к предпринимательскому типу. За время обучения происходит качественное изменение системы ценностей – она становится более осмысленной, устойчивой и ориентированной на реализацию в профессии.

Исходя из вышеперечисленного, ценностные ориентации предпринимателей не являются врожденными, а поддаются формированию в условиях специально организованной среды – через участие в целенаправленных программах, интеграцию социально-психологических технологий, включение студентов в практическую деятельность, рефлексию и групповое взаимодействие. Это создает базу для подготовки новой генерации предпринимателей, способных действовать не только эффективно, но и этически, ориентируясь на устойчивое развитие и общественное благо.

Рекомендации

Формирование ценностных ориентаций у будущих предпринимателей целесообразно начинать со старших классов школы и дальше развивать на всех уровнях системы образования. Проблематика данного исследования требует более углубленного исследования в системе среднего профессионального образования и расширения направлений исследования на студентах высшей школы. В работе с будущими предпринимателями необходимо больше уделять внимания формированию ценностно-профессиональной компоненты личности специалиста и проводить мониторинг уровня сформированности ценностных ориентаций предпринимателей на каждом курсе. Для ре-

шения данной задачи имеет смысл применять наряду с традиционными и инновационными образовательными технологиями современные социально-психологические технологии.

Заключение

Ценностные ориентации являются ключевым феноменом в системе регуляции профессиональной деятельности личности, играя роль своеобразного «компаса», определяющего направление, цели и этические основы трудового поведения. Они выступают интегральным показателем мотивационной сферы личности, формируются в процессе социализации, профессионального становления и под влиянием общекультурной среды. Понятие «ценностные ориентации» занимает особое место в научных поисках в сфере социальной психологии, психологии личности, философии и педагогики, ведь охватывает одновременно когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни функционирования индивида.

Важно, что ценностные ориентации не являются статичными – они могут трансформироваться под влиянием жизненного опыта, профессиональных успехов и неудач, изменений в организационной культуре. Поэтому периодическая диагностика должна стать регулярной составляющей психологического сопровождения специалистов, позволяющей поддерживать их профессиональный баланс и личностную гармонию.

Предпринимательство как уникальная сфера профессиональной деятельности выделяется среди других видов занятости своей сложностью, многофункциональностью и высокими требованиями к личности субъекта, осуществляющего эту деятельность. В отличие от других профессий, где структура обязанностей и компетенций частично или полностью регламентирована стандартами, должностными инструкциями и системой профессиональной подготовки, предпринимательство требует от человека не только базовых экономических знаний, но и способности работать

в условиях неопределенности, нестабильности, постоянных изменений рынка. Это и формирует основу для трактовки предпринимательства именно как особого типа профессиональной деятельности.

Предпринимательство – это больше, чем просто деятельность по генерированию прибыли. Это особый тип профессионального участия в обществе, сочетающий экономические функции со значительной социальной ответственностью и инновационной миссией. Предпринимательство требует не только технической компетентности, но прежде всего психологической зрелости, моральной устойчивости, способности к самоорганизации и к действию в условиях неопределенности. Именно поэтому мы имеем все основания говорить о предпринимательстве как уникальной сфере профессиональной деятельности, которая имеет свою внутреннюю логику, специфику, профессиональные требования и социально-этические стандарты.

Сравнительный анализ результатов студентов 1-го и 3-го курсов выявил значимые

изменения в системе ценностных ориентаций, отражающих процесс их профессионального формирования как будущих предпринимателей.

Формирование и развитие ценностей у студентов-предпринимателей является комплексным процессом, требующим интеграции различных образовательных и социально-психологических технологий. Современные социально-психологические технологии представляют собой сложный и динамичный набор практик, направленных на оптимизацию межличностных, групповых и институциональных взаимодействий в обществе.

Таким образом, можно сделать вывод о динамичности системы ценностных ориентаций студентов-предпринимателей и ее восприимчивости к целенаправленному влиянию. Это подчеркивает необходимость разработки и внедрения специализированных социально-психологических программ, направленных на развитие профессионально значимых ценностей, чему будет посвящена следующая статья.

Список литературы

1. Алексеева Е. В., Можжухин Д. П., Позина М. Б., Рубин Ю. Б. Некоторые вопросы диагностики предпринимательских способностей школьников и их склонности к занятию предпринимательством // Современная конкуренция. 2021. Т. 15 № 1. С. 123–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-1-123-143.
2. Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Отношение к труду и ценностные ориентации // Социология в СССР. 1966. Т. 2. С. 197–198.
3. Бакушкин И. А., Ильичева И. М. Изучение ценностей и ценностных ориентаций личности в истории психологии // Вестник МПГУ. Серия: Педагогика и психология. 2021. № 2 (56). С. 136–148. DOI: 10.25688/2076-9121.2021.56.2.08.
4. Кузьмина Е. И., Кузьмина З. В. Самооценка, уровень притязаний и ценностные ориентации как факторы готовности к профессиональной деятельности // Актуальные проблемы профессионально-практической психологии (Дьяченковские чтения – 2022): сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции. 2022. С. 225–230. EDN: BUVNFD.
5. Гоштаутас А., Семенов А. А., Ядов В. А. Ценностные ориентации. В кн.: Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / В. А. Ядов, А. А. Семенов, В. В. Водзинская [и др.]. М., 2013. С. 262–264. EDN: YDRFIN.
6. Кузнецов В. И. Динамика ценностных ориентаций российской молодежи (по материалам социологических исследований ценностных ориентаций российской молодежи): монография. Ростов н/Д., 1999. 335 с. EDN: TUOQTV.
7. Максимов С. В. Характеристика ценностных ориентаций российского студенчества в современных условиях // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева (Вестник КГПУ). 2006. № 3. С. 208–218. EDN: JXVEHP.

8. Тагариева И.Р., Камалиева Г.Р. Профессионально-значимые ценности как фактор формирования профессионального самоопределения обучающихся // Современное педагогическое образование. 2024. № 12. С. 137–142. EDN: WDBKOK.
9. Алексеева Е.А., Тихонова Н.А., Борщевская Ю.М. Этика в профессиональном обучении: формирование профессиональных ценностей у обучающихся // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 88-4. С. 31–33. EDN: GXHHAJ.
10. Воронова А.Г. Практика работы с ценностными ориентирами подростков // Эйдос. 2022. № 4. Ст. 10. EDN: KYZEOZ.
11. Воронова А.Г. Становление жизненной позиции подростка через ценностные ориентиры М. Рокич // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 98–100. EDN: XRUFJA.
12. Воронова А.Г. Структурирование ценностных ориентаций М. Рокич как алгоритм достижения жизненных целей подростка // Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 54-5. С. 103–109. EDN: YHMPYH.
13. Карандашев В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. СПб. : Речь, 2004. 70 с.
14. Рубин Ю.Б., Шадриков В.Д. Личностные качества, профессионально важные для занятия предпринимательством // Психологический журнал. 2024. Т. 45. № 2. С. 65–79. DOI: 10.31857/S0205959224020068.
15. Рубин Ю.Б. Предпринимательство: очерки функционального прагматизма: монография. М. : Университет «Синергия», 2026. 656 с. DOI: 10.37791/978-5-4257-0598-3-2026-1-656.
16. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
17. Schwartz, S.H. (2005). *Basic Human Values: Their Content and Structure across Countries*. In: Tamayo, A., & Porto, J. (eds.) *Valores e trabalho [Values and work]*. Vozes Publ.
18. Schwartz, S.H. (2005). Robustness and Fruitfulness of a Theory of Universals in Individual Human Values In: Tamayo, A., & Porto, J. (eds.) *Valores e trabalho [Values and work]*. Vozes Publ.
19. Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries (pp. 1–65). In: *Advances in Experimental Social Psychology, vol. 25*. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
20. Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
21. Schwartz, S.H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Research in Personality, 38*(3), 230–255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
22. Панюшева Т.Д., Ефремова М.В. Анализ русскоязычной версии опросника ценностных ориентаций (SVS) Ш. Шварца методом когнитивного интервью // Социальная психология и общество. 2012. № 3. С. 116–128. EDN: PETDVR.

Сведения об авторах

Алексеева Елена Валентиновна, ORCID 0000-0002-4505-3638, SPIN 5405-0266, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, директор Студии предпринимательства, Университет «Синергия», Москва, Россия, eturchaninova@synergy.ru

Можжухин Данила Петрович, ORCID 0000-0001-8742-0769, SPIN 4173-6290, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия»; исполнительный директор, Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП), Москва, Россия, dmozhhukhin@synergy.ru

Погорелова Анна Юрьевна, ORCID 0000-0001-8364-8395, SPIN 6917-5762, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, arogorelova@synergy.ru

Сульчинская Эллина Энерговна, ORCID 0009-0007-2347-8532, SPIN 5859-9908, канд. психол. наук, доцент кафедры психологии, Университет «Синергия», Москва, Россия, elsu@bk.ru

Филиппова Диана Андреевна, ORCID 0009-0006-2827-5462, SPIN 4233-7521, преподаватель кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, dfilippova@synergy.ru

Конфликт интересов

Погорелова Анна Юрьевна является заместителем главного редактора журнала.

Статья поступила 26.03.2026, рассмотрена 22.04.2026, принята 30.05.2026

References

1. Alekseeva, E., Mozhzhukhin, D., Pozina, M., & Rubin, Yu. (2021). Some Diagnostic Issues of Schoolchildren Entrepreneurial Abilities and Their Propensities to Entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 15(1), 123–143. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2021-15-1-123-143>
2. Zdravomyslov, A., & Yadov, V. (1966). *Otnoshenie k trudu i cennostnye orientacii* [Attitude to Labor and Value Orientations]. *Sociologiya v SSSR*, 2, 197–198.
3. Bakushkin, I., & Ilicheva, I. (2021). Study of Values and Value Orientations of the Individual in the History of Psychology. *Vestnik MPGU. Seriya: Pedagogika i psihologiya*, 2(56), 136–148. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2021.56.2.08>
4. Kuzmina, E. I., & Kuzmina, Z. V. (2022). *Samoocenka, uroven' prityazaniy i cennostnye orientacii kak faktory gotovnosti k professional'noy deyatel'nosti* [Self-Esteem, Level of Ambition, and Value Orientations as Factors of Readiness for Professional Activity] (pp. 225–230). In: *Aktual'nye problemy professional'no-prakticheskoy psihologii (D'yachenkovskie chteniya – 2022): sbornik nauchnykh trudov I Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferencii* [Actual Problems of Professional and Practical Psychology (Dyachenkov Readings – 2022): Proceedings of the I International Scientific and Practical Conference]. <https://elibrary.ru/buvnfd>
5. Gostautas, A., Semenov, A. A., & Yadov, V. A. (2013). *Cennostnye orientacii* [Value Orientations] (pp. 262–264). In: Yadov, V. A., Semenov, A. A., Vodzinskaya, V. V. et al. *Samoregulyaciya i prognozirovaniye social'nogo povedeniya lichnosti: Dispozicionnaya koncepciya* [Self-Regulation and Prediction of Social Behavior of an Individual: The Dispositional Concept]. <https://elibrary.ru/ydrfin>
6. Kuznetsov, V. I. (1999). *Dinamika cennostnykh orientatsiy rossijskoy molodezhi (po materialam sociologicheskikh issledovaniy cennostnykh orientatsiy rossijskoy molodezhi): monografiya* [Dynamics of the Value Orientations of Russian Youth (Based on Sociological Research of the Value Orientations of Russian Youth): monograph]. <https://elibrary.ru/tuoqtv>
7. Maksimov, S. V. (2006). Characteristics of the Value Orientations of Russian Students in Modern Conditions. *Bulletin of Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V. P. Astafyev*, 3, 208–218. <https://elibrary.ru/jxvehp>
8. Tagariyeva, I. R., & Kamaliyeva, G. R. (2024). Professionally Significant Values as a Factor in the Formation of Professional Self-Determination of Students. *Modern Pedagogical Education*, 12, 137–142. <https://elibrary.ru/wdbkok>
9. Alekseeva, E. A., Tikhonova, N. A., & Borshchevskaya, Yu. M. (2025). Ethics in Professional Training: The Formation of Professional Values among Students. *Problems of Modern Pedagogical Education*, 88-4, 31–33. <https://elibrary.ru/gxhhaj>
10. Voronova, A. G. (2022). *Praktika raboty s cennostnymi orientirami podrostkov* [The Practice of Working with the Value Orientations of Teenagers]. *Eydos*, 4, 10. <https://elibrary.ru/kyzeoz>
11. Voronova, A. G. (2016). The Formation of Life Position of the Adolescent through Value Orientations M. Rokich. *Azimut of Scientific Research: Pedagogy and Psychology*, 5(4), 98–100. <https://elibrary.ru/xrufaj>
12. Voronova, A. G. (2017). Structuring of Value Orientations of M. Rokich as a Way to Achieve Goals in Life of a Teenager. *Problems of Modern Pedagogical Education*, 54-5, 103–109. <https://elibrary.ru/yhmpyh>

13. Karandashev, V. N. (2004). *Metodika Shvarca dlya izucheniya cennostey lichnosti: koncepciya i metodicheskoe rukovodstvo* [Schwartz's Methodology for Studying Personal Values: Concept and Methodological Guide]. Rech Publ.
14. Rubin, Yu., & Shadrikov, V. D. (2024). Professionally important personal prerequisites for entrepreneurship. *Psychological Journal*, 45(2), 65–79. <https://doi.org/10.31857/S0205959224020068>
15. Rubin, Yu. (2026). *Predprinimatel'stvo: ocherki funktsional'nogo pragmatizma: monografiya* [Entrepreneurship: Essays on Functional Pragmatism: A Monograph]. Synergy University Publ. <https://doi.org/10.37791/978-5-4257-0598-3-2026-1-656>
16. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
17. Schwartz, S. H. (2005). *Basic Human Values: Their Content and Structure across Countries*. In: Tamayo, A., & Porto, J. (eds.) *Valores e trabalho* [Values and work]. Vozes Publ.
18. Schwartz, S. H. (2005). Robustness and Fruitfulness of a Theory of Universals in Individual Human Values In: Tamayo, A., & Porto, J. (eds.) *Valores e trabalho* [Values and work]. Vozes Publ.
19. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries (pp. 1–65). In: *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
20. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>
21. Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230–255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
22. Panyusheva, T. D., & Efremova, M. V. (2012). *Analiz russkoyazychnoj versii oprosnika cennostnykh orientacij (SVS) Sh. Shvarca metodom kognitivnogo interv'yu* [Analysis of the Russian-Language Version of Schwartz's Value Survey (SVS) Using the Cognitive Interview Method]. *Social'naya psihologiya i obshchestvo*, 3, 116–128. <https://elibrary.ru/petdvr>

About the authors

Elena V. Alexeeva, ORCID 0000-0002-4505-3638, SPIN 5405-0266, Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Director of Entrepreneurship Studio, Synergy University, Moscow, Russia, eturchaninova@synergy.ru

Danila P. Mozhzhukhin, ORCID 0000-0001-8742-0769, SPIN 4173-6290, Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University; CEO, Russian Association for Entrepreneurship Education, Moscow, Russia, dmozhzhukhin@synergy.ru

Anna Yu. Pogorelova, ORCID 0000-0001-8364-8395, SPIN 6917-5762, Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, apogorelova@synergy.ru

Ellina E. Sulchinskaya, ORCID-0009-0007-2347-8532, SPIN 5859-9908, Cand. Sci. (Psychol.), Associate Professor at Psychology Department, Synergy University, Moscow, Russia, elsu@bk.ru

Diana A. Filippova, ORCID 0009-0006-2827-5462, SPIN 4233-7521, Lecturer at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, dfilippova@synergy.ru

Conflict of interest

Anna Yu. Pogorelova is a deputy chief editor of the journal.

Received 26.03.2026, reviewed 22.04.2026, accepted 30.05.2026

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 25.06.2026

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6