АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД

Трансформация экономической власти на потребительском рынке России



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА
Экономический факультет



Трансформация экономической власти на потребительском рынке России

Аналитический доклад

Авторы:
Блохин А.А., Вертоградов В.А., Ломакин-Румянцев И.В.,
Наумов С.А., Шамузова Л.А.

Москва
2026

УДК 339.13
ББК 65.422
Т65

Т65 Трансформация экономической власти на потребительском рынке России : аналитический доклад / А.А. Блохин, В.А. Вертоградов, И.В. Ломакин-Румянцев [и др.]. – Москва : Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2026. – 97 с.

ISBN 978-5-907909-27-4

В настоящем докладе с позиций теории экономического доминирования (ТЭД) рассматриваются довольно драматичные изменения российского потребительского рынка за последние годы, связанные со сменой его лидеров – крупного ритейла новыми претендентами: маркетплейсами, экосистемами, платформами. Показаны их механизмы и перспективы на фоне вызовов глобальных институциональных изменений, в которых управление потоками продукции и стоимостью активов быстро вытесняется «ручным» управлением доступности качественных ресурсов. В результате борьба за рынки переходит в завоевание контроля над инфраструктурой взаимодействия, данными, логистикой, платежами и доступом к потребителю, а возможно – за доступ к будущему. Государства и крупный бизнес, в том числе российский, играют решающую роль в подобной трансформации лидерства на рынках и изменении его архитектуры. С учетом новой роли лидерства оцениваются перспективы разрешения/углубления противоречий на потребительском рынке и выхода его из сложившихся институциональных ловушек. Предлагаются актуальные направления корректировки государственной политики в данной сфере.

Ключевые слова: Альфа-бизнес, теория экономического доминирования, институциональная рента, институциональные ловушки, потребительский рынок, маркетплейсы, платформы, экосистемы, ритейл, посредническая система, государственное регулирование.

УДК 339.13
ББК 65.422

ISBN 978-5-907909-27-4

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Основы, термины определения 4

Введение: альфа-бизнес после цифрового перелома 7

1. Прежняя модель лидерства на потребительском рынке 12

2. Шоки 2022 года и изменение режима доступа к ресурсам 19

3. Новая посредническая монополия: от полки к интерфейсу 30

4. Маркетплейсы и экосистемы как претенденты на альфа-статус 40

5. Государство и альфа-бизнес: «обмен» доступа к ресурсам на обязательства 50

6. Альфа-бизнес 2.0: критерии, типология, нисхождение старых лидеров 57

7. Сценарии трансформации потребительского рынка 67

8. Стратегические выводы для государства, бизнеса и экономической теории 78

Заключение 86

Приложение № 1. Альфа-критерии 90

Список литературы 93

Об авторах 96

ОСНОВЫ, ТЕРМИНЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Теория экономического доминирования (далее – ТЭД) – концепция многоуровневой организации экономики, объясняющая различия в положении хозяйствующих субъектов через неодинаковые институциональные условия их функционирования, формирующие различия в доступе к ресурсам и возможностях получения институциональной ренты и определяющие характер взаимодействия субъектов различных уровней доминирования. ТЭД предполагает, что хозяйствующие субъекты распределены по разным уровням иерархии, занимая уровни экономического доминирования – альфа, бета и гамма, и действуют в разных институциональных условиях. Концепция была предложена А.А. Блохиным, В.А. Вертоградовым, И.В. Ломакиным-Румянцевым, С.А. Наумовым в [1–4].

Возникновение терминов **«альфа»**, **«бета»** и **«гамма»** связывают с норвежским зоологом **Торлейфом Шельдерупом-Эббе (Thorleif Schjelderup-Ebbe)** и его исследованием социальной организации домашних кур. В работе *Beitrдge zur Sozialpsychologie des Haushuhns* («К вопросу о социальной психологии домашних кур»), опубликованной в 1922 г., автор описал устойчивую систему иерархических отношений, получившую впоследствии название **«порядок клевания» (Hackordnung) [5]**. Шельдеруп-Эббе показал, что внутри группы формируется устойчивая система доминирования, определяющая очередность доступа особей к ограниченным ресурсам и характер их взаимодействия. Обозначения «альфа», «бета», «гамма» получили широкое распространение позднее как удобный способ описания различных уровней доминирования в исследованиях социальной организации животных. Аналогичный принцип обозначения уровней доминирования используется авторами ТЭД для характеристики положения хозяйствующих субъектов в экономической системе.

В этом контексте **«экономическая альфа» или «альфа-бизнес»** – компания или группа компаний, имеющие системные институциональные преимущества, определяющие и меняющие

их институты через свое влияние на государство и рыночные инфраструктуры, благодаря чему они занимают на них уникальное положение. **«Бета-бизнес»** – компания или группа компаний, получающие или приобретающие от альфа-бизнеса возможность использования и масштабирования отдельных институциональных преимуществ как своих «специфических активов», благодаря чему они становятся лидерами отраслевых или региональных рынков. **«Гамма-бизнес»** – компании, занимающие остальные рыночные ниши и не имеющие масштабных институциональных преимуществ. Стоит отметить, что в экономике компании могут быть альфа-лидерами одних рынков и гамма-участниками других.

В настоящем исследовании поведение и роль экономических альф раскрывается через ряд взаимосвязанных характеристик. **Альфа-позиция** означает фактическое обладание и контроль над критическими доступами, определяющими условия экономического обмена, включая доступ к потребителю, данным, логистике, платежам, технологиям, качественным ресурсам [6–7] и формированию правил рынка. Альфа-позиция обеспечивает компании получение **институциональной ренты (далее – ИР) в широкой трактовке** – дохода, обусловленного нахождением в лучших институциональных условиях по отношению к другим участникам [8–11].

Альфа-функция заключается в способности экономического субъекта использовать такую позицию для координации других участников, задавать направления развития и снижать трансакционные издержки [12–14] внутри формируемого экономического контура. Устойчивость альфа-позиции предполагает наличие **альфа-легитимности** – признания допустимости и общественной значимости доминирующей роли субъекта со стороны участников рынка, государства и общества. При этом доминирующее положение сопряжено с **бременем лидерства**: альфа-бизнес, получая институциональные преимущества и возможность влиять на развитие рынка, одновременно выполняет функции, имеющие значение не только для ее развития и для более широкого экономического и общественного контура, в том числе для достижения целей государства. В условиях цифровой экономики к этим характеристикам добавляется **«доступ к будущему»** – способность альфа-бизнеса не только использовать существующие преимущества, но и влиять на формирование будущих технологий, инфраструктуры, стандартов и правил рынка, определяя тем самым направления его дальнейшего развития.

В ходе подготовки данного доклада авторы неоднократно обсуждали его основные положения с коллегами, в числе которых: Александр Агеев, Артем Бараховский, Олег Буклемишев, Сергей Дранев, Михаил Ксенофонтов, Александр Курдин, Александр Ларионов, Дмитрий Ползиков, Валерий Семикашев, Светлана Суслова, Игорь Фролов. Выражаем им всем искреннюю благодарность за высказанные замечания.

ВВЕДЕНИЕ: АЛЬФА-БИЗНЕС ПОСЛЕ ЦИФРОВОГО ПЕРЕЛОМА

В 2019 году авторы предложили рассматривать российский продовольственный рынок сквозь призму теории экономического доминирования в многоуровневой экономике [1]. В этой логике компании различаются не только масштабом деятельности, объемом выручки или долей рынка, но и доступом к качественным ресурсам: институтам, финансированию, технологиям, инфраструктуре и конечному потребителю. Экономика расслаивается на качественно разные уровни – альфа-, бета- и гамма-компании, – между которыми формируются устойчивые институциональные барьеры.

В той статье оговаривалось, что термины «альфа», «бета» и «гамма» используются как метафоры, схожие с языком зоопсихологии, социологии. Речь идёт не о неизменных типах компаний, а об их ролях в конкретной рыночной архитектуре. Одна и та же компания может выполнять альфа-функцию в одном контуре, бета-функцию – в другом и гамма-функцию – в третьем.

Альфа-бизнес в этой рамке получает институциональную ренту (ИР) благодаря преимущественному доступу к качественным ресурсам и более благоприятным условиям деятельности. Накопление и использование такой ренты позволяет ему усиливать свои позиции, создавать барьеры для конкурентов, выстраивать вокруг себя зависимые контуры бета- и гамма-компаний и постепенно менять саму архитектуру рынка. В прежней модели продовольственного рынка такими альфа-игроками выступали крупнейшие федеральные торговые сети и отдельные крупные производственные компании, контролировавшие значимые элементы цепочки движения продукции к конечному потребителю.

Однако за прошедшие годы изменилась сама природа рыночного преимущества. На первый план выходит не только контроль над товаром, активами, производственными мощностями, складом

или полкой, но и контроль над инфраструктурой взаимодействия участников рынка: данными, платежами, логистикой, цифровыми интерфейсами, алгоритмами и каналами доступа к потребителю. Это означает необходимость перехода от прежнего понимания альфа-бизнеса к анализу альфа-бизнеса 2.0 – новой модели экономического доминирования, возникающей в ходе «цифрового перелома» – очень быстрого освоения экономиками становящейся сквозной цифровизации [2].

За последние пять-семь лет структура российского потребительского рынка заметно изменилась. До недавнего времени ключевые центры экономической власти на продовольственном рынке – крупнейшие федеральные торговые сети – контролировали значительную часть розничного оборота, формировали спрос на продукцию отечественного агропромышленного комплекса, инвестировали в логистическую инфраструктуру, распределительные центры, переработку и развитие собственных торговых марок. Их сила строилась на контроле «последней мили» в цепочке движения товара, доступе к массовому покупателю, закупочной мощности и способности снижать транзакционные издержки внутри своих товаропроводящих контуров.

Именно поэтому крупный ритейл мог рассматриваться как одна из ключевых форм альфа-бизнеса на продовольственном рынке. Он не только перераспределял доходы в цепочках создания стоимости, но и выполнял часть системных функций: обеспечивал устойчивость поставок, участвовал в сдерживании цен на социально значимые товары, поддерживал развитие прослеживаемости продукции, маркировки, логистики и других элементов современной инфраструктуры рынка. Его доминирование было связано не только с размером, но и с особым положением между производителем, государством и конечным потребителем.

Но в последние годы эта архитектура начала быстро меняться. На роль новых центров экономической власти стали претендовать маркетплейсы, цифровые платформы и экосистемы технологических компаний [15–18]. Они конкурируют с традиционными торговыми сетями уже не только за покупателя, ассортимент или цену, но и за контроль над инфраструктурой взаимодействия между производителями, продавцами, банками, логистическими операторами и конечными потребителями. Иначе говоря, борьба смещается с уровня операций товарного рынка на уровень архитектуры рынка.

Существенно увеличивается значение платформенных посредников, управляющих потоками информации, заказов, платежей и потребительских данных. Они начинают влиять не только на каналы продаж, но и перераспределение доходов по цепочкам создания стоимости. Их преимущество формируется за счет масштаба, межсекторального совмещения цифровых пространств, сетевых эффектов, контроля цифровой витрины, доступа к данным о поведении потребителей, встроенных финансовых сервисов, логистики и алгоритмического управления спросом. В результате платформа становится уже не просто каналом продажи товара, а расширяющейся инфраструктурой, через которую организуется само рыночное взаимодействие.

В более широком смысле цифровой перелом означает смещение лидерства от преимущественного управления финансовыми потоками к управлению информационными потоками. Ранее ему предшествовал переход от управления материальными потоками к управлению финансовыми потоками. Если прежние альфы на потребительском рынке строились вокруг полки, склада, распределительного центра, закупочной силы и физической логистики, то новая альфа все чаще строится вокруг интерфейса, данных, алгоритмов, платежей и коммуникации с потребителем. Контроль над товаром сохраняет значение, но уже не является достаточным условием доминирования. Все более важным становится контроль над условиями выбора, заказа, оплаты, доставки и повторного потребления.

С точки зрения теории экономического доминирования нынешний цифровой перелом можно рассматривать как переход к новой зоне поиска и концентрации ИР [19]. Если ранее она формировалась преимущественно в производственных, торговых и финансовых контурах, то теперь все больше смещается в информационно-цифровую сферу — туда, где контролируются данные, алгоритмы, интерфейсы и доступ к повседневному потребительскому выбору. Новые претенденты на альфа-статус получают возможность извлекать такую ренту не только из владения активами или торговой инфраструктурой, но и из способности организовывать правила взаимодействия для множества других участников рынка.

Меняется и само понимание ИР — в новых условиях она охватывает более широкий круг источников и условий получения. Она может возникать из эффективности и масштаба, из контроля

редкого ресурса, из сетевого эффекта, из административного допуска, из регуляторной привилегии, из недорегулированности или арбитража между режимами, а также из контроля цифрового интерфейса и данных. Эти виды ИР имеют разное значение для благосостояния и требуют разных регуляторных решений. Однако теоретическое осмысление таких вопросов выходит за рамки прикладной постановки задачи данного доклада и должно быть продолжено в научных изданиях, более для этого подходящих.

Цифровой перелом совпал с более широким изменением режима экономической власти [20]. После 2022 года доступ к капиталу, технологиям, логистике, рынкам, платежной инфраструктуре и данным все чаще определяется не универсальными рыночными правилами, а политически и институционально заданными режимами допуска. Государства начинают активнее использовать предоставление или ограничение доступа к качественным ресурсам как инструмент управления экономикой, поддержки одних участников и ограничения других [19]. Это усиливает значение государства и меняет условия формирования альфа-бизнеса: контроль над доступом к качественным ресурсам становится не менее важным, чем контроль над активами или товарными потоками.

В результате российский потребительский рынок оказался в переходном состоянии. Прежняя модель лидерства, основанная на доминировании крупных торговых сетей и контроле «последней мили», постепенно уступает место новой конфигурации, в которой возрастает роль платформ, экосистем, финтеха и цифровых посредников. Бывшие лидеры сохраняют значительные ресурсы, инфраструктуру, связи с производителями и государством, но уже не обладают монополией на организацию доступа к потребителю [2]. Новые претенденты, напротив, быстро наращивают влияние, но еще не доказали, что способны выполнять системные функции, традиционно ожидаемые от зрелого альфа-бизнеса.

Отсюда главные вопросы настоящего доклада: **как меняется архитектура экономического доминирования на российском потребительском рынке и какие типы компаний способны стать новыми центрами рыночной власти?**

Цель доклада — с позиций теории экономического доминирования (ТЭД) объяснить изменение архитектуры российского потребительского рынка и оценить, в какой мере прежняя модель альфа-бизнеса сохраняет объяснительную силу в условиях цифровизации, платформизации и усиления роли государства. Одновременно доклад ставит

задачу уточнить саму теоретическую рамку: показать, какие новые источники ИР возникают в цифровой экономике и какие требования должны предъявляться к альфа-бизнесу нового типа.

При этом следует сделать важные оговорки. Настоящий доклад не претендует на построение завершённой формальной модели альфа-бизнеса и не заменяет аппарат микроэкономики, новой институциональной экономики или теории отраслевых рынков. Его задача – предложить прикладную аналитическую рамку для описания многоуровневого экономического доминирования в условиях цифровизации, платформизации, усиления роли государства в части изменения режимов доступа к качественным ресурсам.

Акцентируясь на прикладной направленности данного доклада, авторы придают большое значение глубокой теоретической проработке предложенной темы и считают необходимым пригласить к такому обсуждению своих коллег, в том числе – на страницах серьезных научных изданий.

Стоит также отметить, что выводы, полученные на материале продовольственного рынка, не могут автоматически переноситься на все отрасли. Другие рынки имеют иную структуру цепочек создания стоимости, иной режим доступа к потребителю, иные формы государственного участия и иные источники ИР. Поэтому настоящий доклад рассматривает продовольственный рынок как ключевой, но не единственный пример трансформации альфа-бизнеса в ходе цифрового перелома. Его анализ позволяет выявить общую логику изменений, но дальнейшее применение этой логики к другим секторам требует уточнений.

Дальнейший анализ строится вокруг трех связанных вопросов: почему прежняя модель лидерства на потребительском рынке стала терять устойчивость; какие преимущества и риски несут маркетплейсы, платформы и экосистемы как претенденты на альфа-статус; и при каких условиях альфа-бизнес 2.0 может стать не только центром извлечения ИР, но и институтом развития, принимающим на себя бремя лидерства перед государством, рынком и обществом.

В докладе не предлагаются готовые ответы или рецепты по перечисленным вопросам. Они лишь намечены и должны стать основой для обсуждения и разработки соответствующих прогнозов и мер государственной политики.

1. ПРЕЖНЯЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

До нынешнего цифрового перелома архитектура российского потребительского рынка, и продовольственного в частности, формировалась вокруг крупных торговых сетей и постепенно усиливающихся производственных компаний агропромышленного комплекса [21]. Именно они в течение последних полутора-двух десятилетий стали основными центрами концентрации рыночной власти, ИР и организационных возможностей. Их лидерство было связано не только с масштабом бизнеса, но и с контролем над ключевыми звеньями цепочки движения продукции к конечному потребителю.

В прежней модели альфа-бизнес на продовольственном рынке возникал в первую очередь там, где компания получала преимущественный доступ к «последней миле» цепочки движения товара. Крупные федеральные торговые сети контролировали полку, закупку, распределительные центры, логистику, ассортимент, собственные торговые марки и каналы коммуникации с массовым покупателем. Через этот контроль они могли влиять не только на собственную маржинальность, но и на условия работы производителей, поставщиков, импортеров, логистических операторов и других участников рынка.

Такой тип лидерства был принципиально важен именно для продовольственного рынка. В отличие от многих экспортно-ориентированных отраслей, где значительная часть добавленной стоимости и институциональной ренты фиксировалась ближе к зарубежному конечному потребителю, российский продовольственный рынок был в большей степени ориентирован на внутренний спрос. Конечный потребитель находился внутри страны, а значит, доступ к нему становился не только коммерческим активом, но и источником рыночной власти. Тот, кто контролировал массовый канал продаж, получал возможность собирать и перераспределять ИР,

возникающую по всей предшествующей цепочке создания стоимости.

Илья Ломакин-Румянцев: *«Довольно долго торговые сети явно были альфами потребительского рынка, точно – продовольственного рынка. Но они не стали "любимыми детьми" российского государства. Далеко не всегда государство любит альфу. С ними иногда можно договориться, а иногда они становятся слишком сильными. Это постоянный танец от любви до ненависти. Так было с Джеком Ма в Китае. Такие отношения породили антимонопольное законодательство. Они создают довольно сложные взаимодействия между альфами и государством»*[1].

Именно поэтому крупный ритейл смог стать одной из наиболее заметных форм альфа-бизнеса на продовольственном рынке. Его преимущество состояло не только в размере оборота, но и в способности организовывать рынок вокруг себя. Торговые сети формировали устойчивый спрос на продукцию отечественного АПК, задавали требования к качеству, упаковке, регулярности поставок, логистике, цене, маркетинговым условиям и ассортименту. Для производителей и импортеров доступ к сетевой полке становился важнейшим условием масштабирования бизнеса. Для потребителей сети обеспечивали широкий ассортимент, предсказуемую доступность товаров и сравнительно низкие транзакционные издержки покупки.

Эта модель не была свободна от конфликтов. Торговые сети обладали значительной переговорной силой по отношению к поставщикам, могли перераспределять доходы в свою пользу, диктовать условия входа в ассортимент и использовать масштаб для укрепления собственных позиций [22]. Однако именно эта сила позволяла им выполнять и системные функции. Крупный ритейл создавал современную логистическую инфраструктуру, инвестировал в распределительные центры, внедрял цифровые системы учета, развивал собственные торговые марки, участвовал в программах маркировки и прослеживаемости продукции, поддерживал устойчивость поставок в массовом сегменте. Он же учитывал региональную специфику государственных требований и потребительских предпочтений.

В этом смысле прежняя модель альфа-бизнеса была связана с особым «обменом» между государством и крупными компаниями.

[1] Здесь и далее во врезках представлены мнения авторов доклада, озвученные в рамках серии внутренних встреч для обсуждения концепции альфа-бизнеса.

Государство нуждалось в устойчивом обеспечении населения продовольствием, сдерживании цен на социально значимые товары. Для него было важно повышение прозрачности товарных потоков, вытеснение теневых отношений и развитие современной инфраструктуры торговли. Крупные сети, в свою очередь, получали институциональные преимущества: доступ к массовому потребителю, эффект масштаба, возможность аккумулировать данные о спросе, лучшие условия финансирования, переговорную силу по отношению к поставщикам и способность участвовать в настройке правил рынка.



Рис. 1. Модель альфа-бизнеса 1.0[1]

Такой обмен редко был полностью формализован, но именно он обеспечивал устойчивость прежней модели лидерства. Альфа-бизнес был не просто крупным бизнесом. Он становился **элементом рыночной архитектуры**, без которого трудно поддерживать баланс между производителями, торговлей, потребителями и государством. Его ИР легитимировалась тем, что ее часть ренты возвращалась в развитие инфраструктуры, расширение ассортимента, снижение издержек обращения, инвестиции в производство товаров, повышение управляемости цепочек поставок и решение отдельных государственных задач. Развитие крупного отечественного ритейла способствовало постепенному вытеснению импорта

[1] Подготовлено авторами с использованием ChatGPT.

продовольственных товаров и, вероятно, снижению объемов ИР, получаемой зарубежными поставщиками и выводимой ими из российской экономики.

Важной особенностью прежней модели было то, что торговый альфа-бизнес тянул за собой производственную сферу. Развитие федеральных сетей создавало более жесткие требования к поставщикам, но одновременно открывало для них возможность масштабирования. Производители, способные обеспечить стабильный объем, качество, цену и логистическую дисциплину, получали доступ к массовому рынку и могли расти быстрее остальных. Вокруг крупных сетей формировались устойчивые контуры бета- и гамма-компаний: поставщиков, переработчиков, логистов, сервисных организаций, производителей упаковки, IT-решений и других участников.

Одновременно в самом агропромышленном комплексе усиливались крупные производственные компании. За последние десять-пятнадцать лет консолидация бизнеса внутри страны привела к формированию заметных российских продовольственных групп и агрохолдингов: «ЭФКО», «Русагро», «КДВ Групп», «Мираторг», ГАП «Ресурс», «Черкизово»[1]. В 2024 году совокупная выручка этих компаний достигла 1,8 трлн рублей (порядка 7% от оборота розничной торговли продуктами питания). Их рост связан с вертикальной интеграцией, контролем сырьевой базы, переработкой, инвестициями в производство, расширением ассортимента, развитием брендов и участием в экспортных стратегиях. Эти компании также стали претендовать на альфа-статус, поскольку контролировали важные производственные ресурсы и могли влиять на структуру предложения на рынке.

Однако производственные альфы отличались от торговых. Их сила сосредоточена преимущественно в производственной и сырьевой части цепочки, тогда как доступ к конечному потребителю во многом остается опосредованным через ритейл. Даже крупные агрохолдинги, обладая производственным масштабом, брендами и государственной поддержкой, не всегда контролируют товаропроводящую сеть и конечную точку взаимодействия с покупателем. Поэтому их альфа-статус оставался более секторным и менее универсальным, чем у федеральных торговых сетей.

[1] Infoline. Рейтинг INFOLine FOOD&DRINK RATING RUSSIA-2025 [Электронный ресурс] // Infoline.spb.ru. 2025. URL: https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=301087



Рис. 2. Материально-инфраструктурная модель лидерства[1]

Прежняя модель лидерства, таким образом, имела двойственную структуру. С одной стороны, крупный ритейл контролировал «последнюю милю» и массовый потребительский доступ. С другой стороны, крупные производственные компании опирались на региональные власти и контролировали значимые элементы предложения, сырьевой базы, переработки и продовольственной устойчивости. Между ними возникала сложная система взаимной зависимости и конкуренции. Ритейл нуждался в надежных поставщиках, производители – в доступе к полке и потребителю. Строго говоря, альфа-бизнесом в такой конструкции становились не отдельные компании, а их симбиоз. ИР распределялась между этими звеньями неравномерно, но сама архитектура рынка оставалась относительно устойчивой.

Эта устойчивость поддерживалась тем, что прежняя модель была материально-инфраструктурной. Ее ключевыми активами были магазины, склады, распределительные центры, транспорт, производственные мощности, сырьевая база. Они реализовывались через договоры поставки, розничные форматы и физическую доступность для потребителя. Цифровые системы уже использовались, но они встраивались в товарно-логистическую модель, а не определяли ее полностью. Данные, IT-системы и электронные каналы продаж выступали инструментами повышения эффективности крупного ритейла, но еще не становились самостоятельными механизмами рыночной власти.

[1] Подготовлено авторами с использованием ChatGPT.

Андрей Блохин: *«Лидеры — это те, кто помогают остальным двигаться к их целям и ценностям. И за это они берут деньги».*

Владимир Вертоградов: *«По сути, это “лидерский налог” или “лидерская рента”».*

Именно поэтому прежняя альфа-архитектура была сравнительно понятной для государства. Крупные сети и производственные компании можно было регулировать через торговое законодательство, антимонопольные инструменты, контроль цен на социально значимые товары. Для этого использовались ветеринарные и санитарные требования, маркировка, прослеживаемость, субсидии, экспортная поддержка и иные отраслевые механизмы. Государство имело дело с компаниями, чьи активы, цепочки, точки продаж и производственные мощности были относительно видимы и территориально привязаны.

При этом прежняя модель уже содержала внутренние ограничения. Рост сетей усиливал зависимость поставщиков от доступа к полке, а производственные компании, даже укрупняясь, не всегда могли выйти к конечному потребителю напрямую. Значительная часть институциональной ренты оставалась внутри торгово-производственных контуров и не всегда превращалась в инвестиции на долгосрочное развитие рынка. Старая архитектура была плохо приспособлена к резкому росту значимости данных, платформенных интерфейсов, финтеха и алгоритмического управления спросом.

Кроме того, прежняя модель лидерства во многом опиралась на предположение, что основная борьба идет за товарный поток, торговую инфраструктуру и физический доступ к покупателю. Но по мере развития цифровых каналов это предположение начало терять силу. Покупатель все чаще входил на рынок не через магазин как физическое место, а через цифровой интерфейс. Продавец все чаще зависел не только от договора с сетью, но и от алгоритмов выдачи, рейтингов, комиссий, логистики платформы и встроенных платежных инструментов. Это означало, что контроль «последней мили» начал переходить от полки к интерфейсу.

Прежняя модель лидерства на продовольственном рынке, таким образом, не исчезла, но перестала быть достаточной. Крупные сети и агрохолдинги сохранили масштаб, инфраструктуру, производственные и логистические возможности, институциональные связи и значительную роль в обеспечении продовольственной устойчивости. Однако они столкнулись с новой логикой конкуренции,

в которой решающим становится не только владение товаром или физической инфраструктурой, но и контроль цифрового доступа к потребителю, данным, платежам и поведенческим сценариям.

Андрей Блохин: *«Смена лидерства никогда не бывает гладкой и приятной. Она несет в себе издержки. Так, в биологии при любом серьезном изменении климата сначала рушится биоценоз и приходят виды-агрессоры, которые его "добивают". А потом только начинает формироваться новый баланс. Точно так же в экономике: может быть, маркетплейсы — это виды-агрессоры, разрушающие, но не создающие новое равновесие. Посмотрим».*

Именно на этом фоне начинается переход к новой архитектуре рынка[1]. Прежние альфы остаются сильными, но их лидерство оспаривается. Новые платформенные посредники еще не заменили их полностью, особенно в продовольственном сегменте, где сохраняют значение физическая логистика, свежесть продукта, доверие к качеству, плотность торговой сети и устойчивость поставок. Но сама логика доминирования уже изменилась. Если раньше центральным объектом контроля была полка, то теперь таким объектом становится интерфейс, через который потребитель выбирает, оплачивает, получает и оценивает товар.

Следовательно, прежняя модель альфа-бизнеса на продовольственном рынке может быть описана как модель торгово-производственного доминирования, основанная на контроле «последней мили», товарных потоков, физической инфраструктуры и институционального взаимодействия с государством.

Именно поэтому анализ прежней модели необходим для понимания нынешнего перехода. Речь идет не о простом вытеснении одних компаний другими, а о смене типа альфа-доминирования.

[1] В 2025 г. Ozon и РВБ впервые вошли в рейтинг РБК-500 — на 41-м и 24-м месте соответственно. X5 Group — на 6-м месте, «Магнит» занимает 9-е место. (https://www.rbc.ru/technology_and_media/30/10/2025/69022ffa9a79471c46b8a310?from=story_57d825179a79476061252094)

2. ШОКИ 2022 ГОДА И ИЗМЕНЕНИЕ РЕЖИМА ДОСТУПА К РЕСУРСАМ

Шоки 2022 года стали для российского потребительского рынка не столько причиной последующих изменений, сколько ускорителем назревшей трансформации[1]. К этому моменту в глобальной экономике накопились серьезные напряжения: усиливается фрагментация мирового хозяйства, возрастает роль технологического суверенитета, обостряется конкуренция за доступ к критически важным ресурсам, технологиям, финансовой инфраструктуре, данным и рынкам [23–30]. Однако именно после 2022 года эти процессы приобрели для российского бизнеса прямой и практический характер.

Главное изменение состояло не только в санкционном давлении, уходе западных компаний или перестройке логистики. Более существенным стал переход к новому режиму экономической власти, в котором доступ к качественным ресурсам все чаще определяется не универсальными рыночными правилами, а политически и институционально заданными условиями. Капитал, технологии, платежная инфраструктура, логистические маршруты, программное обеспечение, оборудование, зарубежные рынки, бренды и даже кадровые компетенции как экономические ресурсы стали объектами политически регулируемого доступа.

По теории экономического доминирования, это принципиально важно. Альфа-бизнес всегда формировался благодаря преимущественному доступу к качественным ресурсам. Но до 2022 года такой доступ часто воспринимался как относительно стабильный элемент рыночной среды и привычные институты собственности. После 2022 года эта устойчивость нарушилась. Доступ стал не фоном, а самостоятельным инструментом экономической власти.

---

[1] https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/06/09/832274-privivka-krizisa

Внешняя среда для российского бизнеса превратилась в более жесткую и менее предсказуемую [31–32]. Ограничения на движение капитала, санкции, уход иностранных компаний, разрыв или перестройка логистических цепочек, риски замораживания активов и утрата части внешних рынков резко повысили транзакционные издержки. Защита собственности и долгосрочные обязательства перестали восприниматься как безусловные гарантии, а следовательно, требуют теперь повышенных издержек. Компании вынуждены перестраивать поставки, искать новые технологии, заменять партнеров, переориентировать экспортные и импортные каналы, а также пересматривать свои инвестиционные планы. При этом влияние внешних шоков на разные сектора не было одинаковым. Российские компании топливно-энергетического комплекса, металлургии, производства удобрений и ряда других отраслей, глубоко встроенные в мировые рынки, столкнулись с более высокими рисками и прямыми потерями из-за ограничения доступа, замораживания активов и вытеснения с западных рынков.

Продовольственный бизнес в меньшей степени зависел от западной рыночной инфраструктуры и в большей степени ориентировался на внутренний спрос. Поэтому он оказался относительно защищен от наиболее жестких форм внешнего давления. Но это не устранило причины изменения его архитектуры.

На продовольственном и потребительском рынках шоки 2022 года проявились прежде всего через уход или сокращение присутствия западных компаний, освобождение рыночных ниш, ускорение импортозамещения, консолидацию российских игроков и повышение роли государства. В результате прежняя конфигурация рынка стала более подвижной: часть бывших лидеров ушла, часть сохранила присутствие в измененном виде, а российские компании получили возможность занять освободившиеся позиции.

Ломакин-Румянцев Илья Вадимович: *«Мы исходим из того, что в экономике может присутствовать деление экономических агентов, такое же, как в живой природе: альфа, бета, гамма и так далее. Но в живой природе возникают новые виды или меняются отношения даже между видами. Например, началась засуха и лучше себя чувствуют те, у кого крепкие когти. Они могут корешки вырыть. Но когда изменения накапливаются, возникают новые виды, в принципе, те, которых не было раньше. И они меняют трофические цепи, пищевые цепочки. Они в них частично вклиниваются, частично создают новые. И трудно сказать, когда маленькое млекопитающее, впервые*

появившееся на Земле, стало альфой. Но из него вырос человек, который решил, что он точно альфа. Тут смешаны конкуренция видов, конкуренция биоценозов, конкуренция ветвей эволюции. Что-то похожее, наверное, присутствует и в экономике».

Уход западных компаний имел разные последствия в разных сегментах. В одних случаях он привел к реальному освоению производства, перестройке цепочек поставок и развитию российских компетенций. В других – к появлению параллельного импорта и сохранению неявного присутствия ушедших брендов. Поэтому импортозамещение нельзя рассматривать как единый процесс. Оно включало широкий диапазон практик – от полноценного технологического освоения до формального замещения бренда.

Так, две крупнейшие российские алкогольные компании – «Русский стандарт» и Novabev Group (до 2023 года – Beluga Group) – до недавних пор были глобальными игроками: они, в частности, имели лидирующие позиции на рынках стран Евросоюза. Вытеснение их с мировых рынков привело к потере экспортной маржинальности (экспортная выручка «Русского стандарта» в 2023 году упала более чем в 5 раз по сравнению с 2018 годом[1]) и продаже международного бренда Beluga[2].

При этом следует отметить, что само импортозамещение проходило в очень разных форматах[3] – от действительного освоения производства продукции по доступным технологиям взамен ушедших компаний и даже реинжиниринга (который получил большее распространение на непродовольственных рынках) до псевдозамещения продукции, фактически мягкого ребрендинга, например, продукции McDonald's на «Вкусно и точка!». Последнее не повлияло существенным образом на структуру общепита, структуру фастфуда, других рынков.

Если рассматривать топ-10 компаний по производству продуктов питания и напитков по выручке по итогам 2019 года,

[1] https://www.interfax.ru/business/961365

[2] Beluga Group продала международные права на свой флагманский бренд водки Beluga, сохранив интеллектуальные права на торговую марку в России (https://www.rbc.ru/newspaper/2022/10/20/634fbf199a79477d73a66ae6?ysclid=mlz3anuc4e83641571). Экспортная выручка «Русского стандарта», крупнейшего российского экспортера, в 2023 г. составила 727,02 млн рублей (https://www.interfax.ru/business/961365) против порядка 5 млрд рублей в 2018 г. (https://roust.com/media/krupnyy-kontrakt-rossiyskogo-eksportnogo-tsentra-i-gk-rust/?sphrase_id=44312).

[3] https://sber.pro/publication/ot-antikrizisnih-mer-k-tehnologicheskomu-suverenitetu-itogi-pervih-tryoh-let-importozamescheniya-v-rossii/

то их список выглядел так: «Пепсико», «Нестле», «КДВ Групп», «ЭФКО», «Марс», «Данон», «Объединенные кондитеры», «Балтика», «Кока-Кола», «Астон»[1]. По сути, удержать свои позиции смогла только «Пепсико». Компания отказалась от своих брендов газированных напитков («Пепси» и пр.), но осталась в других сегментах.

В некоторых случаях – как на лекарственном рынке: «Большая Фарма»[2] перестала финансировать доклинические исследования новых лекарственных препаратов и потеряла ИР, получаемую благодаря этому на российском рынке. Это привело к расширению предложения российских лекарств, позволив перейти в госзакупках от правила «третий лишний», если есть два российских поставщика лекарств, к правилу «второй лишний», которое предполагает, что если есть заявка хотя бы одного российского производителя, то иностранные компании до торгов уже не допускаются (с 1 января 2025 г. данное правило в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 23.12.2024 № 1875 было распространено на более широкий перечень товаров, работ, услуг). Пока российские производители лекарств не превратились еще в альфа-бизнес, но по мере своего развития они со временем могут до такого уровня вырасти. При этом отечественному производителю не нужно будет иметь полный производственный цикл, а лишь контролировать его через ключевые компетенции.

Трансформация поведения западных компаний, формально ушедших с российского рынка, но не полностью исчезнувших из потребительского пространства и сохранивших позиции через параллельный импорт, остаточные каналы поставок, локализованные активы, проданные или переоформленные бизнесы, продолжающие присутствовать в ряде сегментов, привела к снижению их институциональной силы. Они потеряли возможность напрямую формировать правила рынка, влиять на государственную политику, строить долгосрочные стратегии присутствия

[1] https://infoline.spb.ru/news/?news=203923

[2] «Большая Фарма» или Big Pharma – обобщенное название ведущих мировых фармацевтических компаний. К ним относятся, например: американские Pfizer, Johnson & Johnson, Merck & Co, Wyeth, Eli Lilly and Company, Bristol-Myers Squibb; британские GlaxoSmithKline, а также британско-шведская AstraZeneca и британско-нидерландская Unilever; французская Sanofi; швейцарские Roche и Novartis; немецкие Boehringer Ingelheim и Bayer; японские Takeda Pharmaceutical и Astellas Pharma; израильская Teva Pharmaceutical Industries; китайская Sinopharm.

и контролировать цепочки в прежнем режиме. В терминах многоуровневой экономики для многих таких игроков это означало переход от альфа-поведения к бета-поведению (а иногда и гамма-поведению) на российском рынке, то есть утрату ИР.

> **Вертоградов Владимир:** *«Прагматичные люди говорят: “Слушай, ну это получается, с ним (Майкрософт) бесполезно конкурировать. Если ты ему даешь зарабатывать на рынке, он у тебя забирает 80%. А если ты выгоняешь с рынка, он фактически говорит: «Пока меня на рынке нет, используйте бесплатно»”. И хотя эта бесплатность условная и “до поры до времени”, покупатели не стремятся покупать платные российские аналоги. И с таким поведением международной супер-альфы вообще ничего невозможно сделать».*

Одновременно российские компании, ранее вытеснявшиеся или ограничивавшиеся доминированием западных корпораций, получили потенциальное пространство для роста. Но это пространство не было автоматически преобразовано в устойчивую модель развития. Одни компании использовали его для технологического освоения и расширения производства. Другие – для приобретения активов. Третьи – для краткосрочного занятия освободившихся ниш без глубокой модернизации. **Поэтому результат шоков 2022 года оказался противоречивым: они открыли новые возможности, но не гарантировали появления новых сильных альф.**

Тем не менее даже неполное и неоднородное импортозамещение изменило баланс сил на рынке. Освободившиеся ниши стали объектом конкуренции между малыми, средними и крупными российскими компаниями. Часть бета-игроков получила шанс ускорить рост, часть была поглощена более сильными компаниями, а действующие альфа-компании укрепили свои позиции за счет приобретения активов и расширения контроля над цепочками поставок. Шоки усилили логику консолидации: более крупные и устойчивые компании получили возможность быстрее наращивать рыночную силу.

На продовольственном рынке это особенно заметно в усилении крупных российских производителей и агрохолдингов. За последние десять-пятнадцать лет внутри страны уже сформировались крупные продовольственные группы, а после 2022 года их значение возросло. Они стали важными операторами предложения, участниками импортозамещения, экспортных программ и проектов продовольственной безопасности.

Однако эта консолидация имела важное ограничение. На внутреннем рынке крупные продовольственные компании могли выступать как лидеры, контролирующие значимые ресурсы, производственные мощности, бренды и каналы поставок. Но на внешних рынках они часто оставались зависимыми от чужой логистики, дистрибуции, финансовой инфраструктуры и торговых посредников. Российский продовольственный бизнес постепенно становился заметным экспортером, но во многих случаях еще не переходил от экспорта к полноценной внешней экспансии[1]. Он продавал продукцию за рубеж, но слабо контролировал зарубежную товаропроводящую сеть и конечного потребителя, теряя при этом в маржинальности и, по сути, отдавая часть ИР зарубежным игрокам.

Именно здесь проявляется ключевое различие между рыночным ростом и альфа-статусом. Увеличение выручки, расширение производства или рост экспорта сами по себе еще не превращают компанию в альфу. Альфа-бизнес возникает там, где компания получает устойчивый доступ к качественным ресурсам, контролирует критические звенья цепочки, влияет на правила взаимодействия и способна удерживать или перестраивать рыночную архитектуру.

Изменение режима доступа затронуло не только компании, но и государство. После 2022 года роль государства в экономике заметно повысилась [33]. Оно стало активнее участвовать в регулировании капитальных операций, передаче активов, поддержке импортозамещения, перестройке логистических маршрутов, создании условий для параллельного импорта, а также поддержке экспорта, защите внутреннего рынка и управлении стратегическими ресурсами. Государство превратилось в еще более значимого распорядителя доступов: к финансированию, субсидиям, инфраструктуре, рынкам, разрешениям, закупкам, режимам локализации и политической поддержке.

Илья Ломакин-Румянцев: *«Есть цели государства на ближайшие 10 лет. Например, если говорить о торговле. Обычно на первом месте стоит устойчивое ценообразование, обеспечивающее население безопасными и качественными товарами по доступным, экономически приемлемым ценам. Кто может эту задачу решать и с какой эффективностью? Смогут ли это сделать ярмарки выходного дня? В явном виде нет, но они обязательно должны присутствовать. Могут крупные холдинги? Да. С крупными агрохолдингами можно об этом договариваться. Могут федеральные сети? Да, федеральные сети умеют*

[1] https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2024/12/12/1079987-eksport-virost

решать такие задачи. Умеет ли сегодня это решать онлайн-торговля? Пока еще нет».

Однако усиление государства не сразу превратилось в целостную стратегию. Во многом первые решения носили адаптационный и ситуативный характер. Государство реагировало на внешнее давление, закрывало наиболее острые разрывы, поддерживало критические сектора, донастраивало регулирование, но не всегда формировало единую архитектуру нового рынка. В результате разные ведомства и регуляторы могли посылать бизнесу разнонаправленные сигналы: поддержка импортозамещения сочеталась с сохранением параллельного импорта, мораторий на проверки – с задачами борьбы с нелегальным рынком, поддержка МСП – с фактическим перераспределением части этой поддержки в пользу доминирующих компаний через цены, комиссии и договорные условия [34].

Такое положение можно определить как **«догоняющую» консолидацию государства.** Государство стало сильнее как источник доступов, но еще не в полной мере превратилось в архитектора новой рыночной конфигурации. Оно усилило контроль над отдельными режимами допуска, но не всегда видит всю их систему как единую конструкцию. Между тем именно эта система становится центральной для формирования новых альфа-игроков. Тот, кто получает доступ к финансированию, технологиям, данным, логистике, государственным программам и потребителю, получает возможность не просто расти, а выстраивать вокруг себя новую иерархию рынка.

Особенно заметна эта проблема в сферах, где новые технологии и новые формы посредничества развиваются быстрее, чем государственное регулирование. Платформы, маркетплейсы, цифровые экосистемы и финтех-сервисы создают собственные контуры низких транзакционных издержек, привлекают продавцов и потребителей, перераспределяют доходы по цепочкам поставок и формируют новые зависимости. Государство пока контролирует эту сферу фрагментарно: через финансовое регулирование, торговую политику, антимонопольный контроль, цифровое регулирование, защиту потребителей и налоговую систему. Но целостная политика в отношении новой платформенной архитектуры только формируется.

В этом смысле **шоки 2022 года ускорили не только консолидацию традиционного бизнеса, но и конкуренцию между разными типами**

будущих альф. С одной стороны, усилились прежние центры – крупные сети, агрохолдинги, производственные группы, компании с устойчивой инфраструктурой и связями с государством. С другой стороны, резко выросло значение цифровых посредников – маркетплейсов, платформ, экосистем, способных контролировать не столько производство товара, сколько доступ к потребителю, данным, платежам и интерфейсам. С третьей стороны, само государство стало активнее определять, какие компании получат доступ к ресурсам и какие обязательства они должны будут взять на себя взамен.

> **Вертоградов Владимир:** *«Платформы – это альфы нового типа. Они "затягивают" на себя спрос конечных потребителей. И поэтому "Вайлдбериз" или "Озон" и компании стандартных отраслей – это не одинаковые альфа. Платформы рушат альфа-бизнес, потому что спрос контролируют они. И дальше начинается гамма-мир, но под руководством платформ, которые выступают модераторами рынков. Из-за этого прежняя иерархия альфа, бета, гамма нивелируется платформами, которые забирают на себя конечные деньги и заказчиков вместе со всей информацией о них. И как раз гамма-мир хорошо вписывается в новую платформенную реальность. В сравнении с возможностями платформ все компании-производители становятся гаммами, а посредники и сервис довольствуются небольшими остатками рынка».*

После 2022 года особенно важным стал вопрос о том, на какие цели должна направляться ИР, концентрируемая крупным бизнесом. В прежней модели предполагалось, что альфа-бизнес, получая преимущества, инвестирует часть полученной ренты в развитие рынка, инфраструктуры, технологий, логистики и устойчивости поставок. Часть ее обычно выводилась за рубеж для снижения страновых рисков, либо оставалась за рубежом, поскольку была получена благодаря преимуществам, предоставляемым его участникам. Но в переходный период, когда из-за санкций преимущества зарубежных рынков сокращаются, эта связь становится менее очевидной. Рента может направляться на развитие, но может использоваться и для захвата активов, укрепления барьеров входа, удержания доминирующего положения или краткосрочного перераспределения доходов. Поэтому государству необходимо не только предоставлять доступ, но и связывать его с обязательствами. Ну и, конечно, в новых условиях оно должно минимизировать вывод ИР из российской экономики.



Рис. 3. Оборот институциональной ренты (ИР) – мобилизация ресурсов и риски развития[1]

Так, например, государство стало более активно регулировать машиностроение и все, что связано со специальной военной операцией. В целом объем машиностроительной продукции, включая производство беспилотников, возрос. Вызовом для государства стала соразмерность управленческих воздействий сразу на всех уровнях – альфа-, бета-, гамма-бизнеса. Ростех и ряд высокотехнологичных предприятий сохранили свой альфа-уровень. Но при этом стали формироваться такие новые структуры на бета-уровне, как «Консорциум робототехники и систем интеллектуального управления». Он объединяет свыше 60 российских производителей, разработчиков и интеграторов робототехнических направлений – по сути, гамма-компании. Вызов для государства – превратить эти центры компетенций в бета- или даже альфа-компании, способные конкурировать на мировых рынках. Бюджетные средства на это выделяются, но пока их недостаточно. Финансирование федерального проекта по промышленной робототехнике в 2025 году было сокращено с 5,6 млрд до 3,9 млрд рублей[2]. Другой пример – беспилотники. СВО создала как проекты то, что некоторые из них собираются буквально на линии боевого соприкосновения – это серьезная перестройка не только рынка, но и контуров государственного управления. Согласно законопроекту № 1026181-8 «О федеральном бюджете на 2026 г. и на плановый период 2027 и 2028 гг.», на финансирование национального проекта «Беспилотные авиационные системы» (БАС)

[1] Составлено авторами.
[2] https://www.kommersant.ru/doc/7737542

выделяют 26 млрд рублей в 2026 году, 28,6 млрд рублей в 2027 году и 33,3 млрд рублей в 2028 году.

Именно здесь возникает новая логика взаимодействия государства и альфа-бизнеса. Доступ к качественным ресурсам становится предметом обмена на участие в решении **государственных и общественных задач: продовольственной безопасности, устойчивых цен, технологического суверенитета, локализации производств, экспансии на внешние рынки, развития инфраструктуры, обеспечения занятости и/или налоговой устойчивости. Альфа-бизнес новой «волны» должен быть не только бенефициаром доступа, но и носителем обязательств. В противном случае его институциональная рента не приобретет легитимность и превратится в источник конфликта.**

Для продовольственного рынка это имеет особое значение. Продовольственный потенциал постепенно становится не только экономическим, но и политическим ресурсом. Внутри страны он связан с ценовой стабильностью, качеством жизни, социальной устойчивостью и доверием к государству. На внешних рынках он может стать элементом экономической дипломатии, поддержки развивающихся стран, укрепления партнерских отношений и расширения российского присутствия в мировой экономике. Но для этого продовольственный сектор должен перейти от простой адаптации к внешним шокам к более целостной и стратегически ориентированной модели развития.

Таким образом, **шоки 2022 года изменили не только условия конкуренции, но и саму природу альфа-статуса.** Раньше доминирование могло строиться преимущественно на масштабе, активах, торговой инфраструктуре, производственных мощностях и доступе к внутреннему потребителю. Теперь к этим условиям добавляется способность действовать в политически фрагментированной экономике, управлять доступом к качественным ресурсам, перестраивать цепочки, снижать транзакционные издержки в новых условиях и брать на себя системные обязательства.

Илья Ломакин-Румянцев: *«Государство ставило задачи перед ритейлом – удерживать цены для каких-то групп потребителей, перед банками – обеспечивать финансовую стабильность под руководством Центробанка и бесшовно компенсировать “падение” отдельных банков. Прежние крупные игроки научились выполнять их и, строго говоря, даже новые задачи могут выполнять. Государство, конечно, предоставляло им определенные преференции. А новые игроки будут хороши для решения новых задач, так же как те, которых они вытесняют?»*

Главный результат этого периода состоит в том, что прежняя иерархия альфа-, бета- и гамма-бизнеса стала менее устойчивой. Часть старых альф сохранила свои позиции, но столкнулась с новыми требованиями. Часть бета-компаний получила шанс на рост, но не смогла пока превратить его в устойчивое доминирование. Часть гамма-компаний заняла освободившиеся ниши, но осталась зависимой от крупных игроков. Новые цифровые посредники начали формировать собственную иерархию рынка, основанную на контроле доступа, данных, платежей и интерфейсов[1], но действуют в сложившейся институциональной среде, не ища пока дополнительной поддержки государства.

Поэтому **шоки 2022 года следует рассматривать не как внешний эпизод, а как момент ускоренного изменения режима экономического доминирования.** Они показали, что собственность, масштаб и рыночная доля сами по себе уже недостаточны. Решающее значение приобретает доступ к ресурсам, инфраструктуре, технологиям, государственным решениям, потребителю, данным и к будущим рынкам. Тот, кто способен контролировать такой доступ и обменивать его на выполнение значимых системных функций, получает шанс стать альфа-бизнесом нового типа.

В этом смысле **российский потребительский рынок после 2022 года оказался между двумя логиками. Первая – логика адаптации: занять освободившиеся ниши, заменить ушедшие бренды, перестроить логистику, сохранить поставки и удержать цены. Вторая – логика новой архитектуры: определить, какие игроки будут контролировать ключевые доступы, как будет распределяться ИР и какие обязательства будут связаны с новым альфа-статусом. Переход от первой логики ко второй и составляет главный институциональный вызов текущего периода.**

[1] «Маркетплейсы глазами других участников рынка», https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=122973&p=attachment

3. НОВАЯ ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ МОНОПОЛИЯ: ОТ ПОЛКИ К ИНТЕРФЕЙСУ

В теории экономического доминирования институциональные условия для альфа- и бета-бизнеса формируются не только государством, но и посредническими инфраструктурами [3]. Банки, страховщики, торговые, аудиторские, информационные, логистические и иные структуры создают общее поле преимуществ, среду для своих клиентов, «оглядываясь» друг на друга. Любая компания имеет собственную историю взаимодействия с такими посредниками, и эта история определяет последующие условия предоставления ей услуг другими посредниками. В результате посредническая система вносит весомый вклад в расслоение компаний по уровням альфа-, бета- и гамма-иерархии и получает за это долю институциональной ренты [8].

Сама посредническая система проходит определенные стадии интеграции: от простого, единичного посредничества к интегрированным инфраструктурам и далее – к посреднической монополии [35]. На ранних стадиях посредник лишь облегчает сделку, снижает издержки взаимодействия и связывает участников рынка. На более зрелых стадиях он начинает задавать условия доступа к рынку, формировать стандарты, определять правила взаимодействия и перераспределять доходы между участниками цепочки. В предельном случае посредническая инфраструктура становится обязательным контуром рынка, без которого участникам трудно сохранять конкурентоспособность.

К настоящему времени в глобальной экономике уже сформировались признаки зрелой посреднической монополии [36]. Она и определяет логику институциональных трансформаций глобального и отечественного альфа-бизнеса. Это проявляется в следующем. Во-первых, интегрированная и тем более монополизированная посредническая система создает контуры низких трансакционных издержек прежде всего для альфа- и бета-бизнеса.

Во-вторых, бизнес, в том числе альфа-бизнес, попадает в ловушку сложившейся системы взаимодействий. Выход из нее сопряжен с дополнительными издержками. В-третьих, посредническая монополия сужает будущую динамику до ранее «проданных» обязательств, подменяя ими цели экономических субъектов.

Результатом идеальной работы посреднической монополии становится жесткая инерционная траектория для всей экономики. Будущее становится все менее разнообразным. Выход из такой институциональной ловушки (или «колеи») [37–38] сопряжен с рисками серьезных кризисов и повышением издержек перехода к альтернативным траекториям развития. Чем глубже встроенность бизнеса, потребителя и государства в такие посреднические контуры, тем сложнее становится изменить направление развития без высоких потерь или резкого роста издержек.

Особенностью текущего развития глобальной и российской посреднической системы становится ее серьезный сдвиг от финансовой к информационной составляющей. Вероятно, общее правило можно сформулировать как смещение лидерства от управления материей – в производстве и торговле товарами – через управление деньгами к управлению информационными потоками и каналами коммуникаций. В этом случае экономика становится все менее материальной, а указанное смещение объясняется ростом потенциальной масштабируемости (Рис. 4). Материальный бизнес масштабировать можно, но тяжело. Финансовый – намного легче. Цифровой – трудно не масштабировать.



Рис. 4. Пирамида лидерства в экономике[1]

[1] Составлено авторами.

На продовольственном рынке эта логика проявляется особенно наглядно. В прежней модели ключевым посредником между производителем и потребителем была торговая сеть. Она контролировала полку, ассортимент, закупку, логистику, распределительные центры, продвижение товара и физическую доступность для покупателя. Именно вокруг этой инфраструктуры строилась предыдущая модель альфа-бизнеса: торговая сеть снижала трансакционные издержки внутри своего контура, но одновременно получала возможность диктовать условия поставщикам и перераспределять институциональную ренту в свою пользу.

В этой модели полка магазина была не просто местом продажи товара. Она была «интерфейсом» рынка в материальной экономике. Через нее потребитель встречался с производителем, производитель получал доступ к массовому спросу, а торговая сеть становилась организатором взаимодействия между ними. Контроль над полкой означал контроль над видимостью товара, над условиями его присутствия, над ценой входа в массовый спрос и над возможностью масштабирования производителя.

Однако по мере цифровизации этот материальный интерфейс начинает уступать место цифровому. Покупатель все чаще входит на рынок не через магазин как физическое пространство, а через приложение, сайт, поисковую выдачу, рекомендательный алгоритм, маркетплейс или экосистемный сервис. Производитель и продавец все чаще зависят не только от договора с торговой сетью, но и от правил платформы, комиссии, рейтинга, алгоритмов выдачи, условий доставки, платежных инструментов и доступа к данным о спросе. Так происходит переход от полки к цифровому интерфейсу.

Последний отличается от полки тем, что управляет не только фактом присутствия товара, но и всей траекторией выбора. Он определяет, какой товар будет показан первым, какой рекомендован, какой получит скидку, окажется в подписке, какой будет доставлен быстрее, какой оплачен через рассрочку или внутренний финансовый сервис**. В результате посредник начинает контролировать не только сделку, но и условия ее возникновения. Это качественно меняет характер рыночной власти.**

При переходе к информационному посредничеству появляется эффект, который редко наблюдался в эпоху альфа-бизнеса, возникавшего преимущественно в материальной и финансовой сферах. Там масштабирование опиралось на производственные мощности,

торговую инфраструктуру и финансовый капитал. Возникшие альфы занимали позиции лидеров и не пускали претендентов, лишь иногда прорывавшихся в лидирующую группу благодаря новым технологиям, правительственной поддержке или слияниям и поглощениям. **В информационной сфере новые альфа-посредники могут «взлетать» с гамма-уровня значительно быстрее, чем это было возможно в материальной экономике.**

Таковы многие цифровые платформы, возникшие как сравнительно небольшие проекты, но быстро превратившиеся в инфраструктурных посредников для целых рынков. Таковы Gett, Uber, Airbnb, Booking.com, Amazon, Spotify и многие аналогичные компании. Значимым фактором таких «взлетов» стало развитие финтеха, платформенных технологий, цифровых каналов коммуникации, больших данных, а теперь и искусственного интеллекта. Компании этой сферы росли опережающими темпами, потому что их бизнес-модель была изначально ориентирована на масштабирование [38] и сетевые эффекты.

В России этот процесс развивался с определенным отставанием и пока не получил такого же масштаба, как в развитых странах или глобальной экономике. Поэтому сохранялась более консервативная структура альфа-бизнеса. За последние пять-шесть лет компании бета-бизнеса на продовольственном рынке, как правило, самостоятельно не прорывались на альфа-уровень. В лучшем случае они поглощались действующими там игроками или встраивались в их контуры. Тем не менее к настоящему времени обозначились новые процессы роста интернет-торговли, маркетплейсов и платформенной экономики, которые могут изменить саму конфигурацию рынка на всех его уровнях иерархии: альфа-, бета- и гамма-бизнеса.

> **Станислав Наумов:** *«Ключевая идея, представленная в первой статье: там, где много транзакций, там минимизируются издержки. Вопрос не в том, куда что-то перетекает, а в том, в каких секторах увеличивается количество транзакций. Тот, кто занимает опережающими темпами место на рынке потребителей B2C, у кого транзакций больше, тот и молодец. Например, Pfizer в 2021 году занял глобальное место поставщика вакцин от COVID».*

Новые экосистемы на их основе могут занять место альфа-бизнеса на продовольственном рынке страны, потеснив производственные компании и розничные сети. При этом открытыми остаются вопросы: будут ли эти платформы и экосистемы управляться

чисто цифровыми компаниями или банками; будут ли они отечественными или зарубежными; будут ли они действовать как самостоятельные центры рыночной власти или как элементы более широкой государственно-частной архитектуры. Именно отсутствие четких ответов на эти вопросы во многом объясняет нарастание интереса государства к регулированию платформенной экономики и к новой модели торговой деятельности.

В июле 2025 года был подписан Федеральный закон «Об отдельных аспектах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации»[1] (вступает в силу с 1 октября 2026 г.), а также дано поручение президентом РФ В.В. Путиным «разработать при участии делового сообщества и представить предложения по формированию новой национальной модели торговой деятельности, предусматривающей актуализацию регулирования розничной сетевой торговли в условиях развития платформенной экономики, в том числе в части, касающейся возможности применения платформенных технологий».[2] Текущий закон о платформенной экономике, однако, ориентирован в основном на маркетплейсы и практически не учитывает специфику промышленных платформ. Законодательство не успевает за быстрым развитием технологий, из-за чего возникают пробелы в регулировании. Кроме того, отсутствует четкое понимание роли и места цифровых платформ в промышленной сфере. Промышленные платформы при этом представляют собой гибридные системы, в которых сочетаются цифровые и материальные компоненты. Для их эффективного функционирования необходимо создавать экосистемы, объединяющие различные сервисы для предприятий. Особое значение приобретает использование цифровых двойников производств, что позволяет моделировать и оптимизировать реальные процессы.

Сдвиг от полки к интерфейсу означает не исчезновение материальной инфраструктуры, а ее подчинение новой логике. Материальная инфраструктура начинает обслуживать цифровой контур, а не наоборот.

Наумов Станислав: *«Нам сейчас кажется, что заканчивается эра одной торговли и начинается эра цифровой торговли. Нет. Сегодняшние маркетплейсы – это последний “выдох”, последний всплеск той торговли. Сегодня их преимущество в том, что они сумели снять с себя*

[1] http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507310020?index=1
[2] http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/77788

издержки, которые вынуждена нести розничная торговля предыдущего уклада из-за закона о торговле. Если у торговых сетей и у других агентов прежней системы четыре разных регуляторики их транзакций, то эти не регулируются вообще. Они как бы говорят: "А мы тут ни при чем, нас не надо регулировать". В результате предшествующие лидеры скатываются в бета-состояние».



Рис. 5. Изменение роли материальной инфраструктуры[1]

Именно в этом состоит принципиальное отличие новой посреднической монополии от прежней. Старая посредническая монополия на продовольственном рынке вырастала из контроля торговой инфраструктуры. Новая – из контроля информационной инфраструктуры рынка (причем более широкого рынка, охватывающего, например, информацию о потребительских предпочтениях). В результате меняется сам объект доминирования: им становится не товар как таковой, а инфраструктура взаимодействия вокруг товара.

Платформенный посредник получает возможность одновременно работать с несколькими потоками: товарным, информационным, финансовым и коммуникационным. В совокупности это дает ему новую институциональную силу.

[1] Составлено авторами с использованием ChatGPT.

Такая сила возникает не только из эффективности. Она возникает из того, что платформа создает собственный контур низких трансакционных издержек, но доступ к этому контуру становится условным и платным. Для продавцов и производителей платформа открывает широкий рынок, но одновременно повышает зависимость от своих правил. Для потребителей она снижает издержки поиска, выбора и покупки, но одновременно начинает управлять видимостью альтернатив. Для государства она может стать инструментом прозрачности и контроля, но одновременно создает новый центр частной инфраструктурной власти.

Именно поэтому новая посредническая монополия не сводится к росту интернет-торговли. **Интернет-торговля – лишь видимая сторона более глубокого процесса. По существу, формируется новый тип рыночной архитектуры, в которой ключевым становится не владение магазином или складом, а владение интерфейсом, через который более широкий рынок становится доступным для его участников. Кто контролирует интерфейс, тот получает возможность контролировать правила доступа, данные, платежи, рекомендации, цены входа и распределение ИР.**

На продовольственном рынке этот процесс пока развивается неравномерно. Продукты питания предъявляют особые требования к свежести, срокам хранения, качеству, безопасности, температурным режимам, плотности логистики и доверию потребителя. Поэтому физическая инфраструктура сохраняет здесь большее значение, чем во многих непродовольственных сегментах. Тем не менее именно здесь борьба за цифровой интерфейс особенно важна: продовольственное потребление повседневно, массово, повторяемо и связано с огромным объемом данных о поведении домохозяйств[1]. Тот, кто получает доступ к этим данным и к повседневной траектории потребления, получает ресурс долгосрочного доминирования.

Описанный переход посреднической монополии от финансовой стадии к информационной является частью более общего тренда. Посредники не только охватывают разные каналы переработки и движения товаров по товаропроводящей сети, но и все более приближаются к потребителю, включаясь в сам процесс потребления. Обсуждаются системы «умного холодильника» или индивидуального «шоппера», самостоятельно заказывающие

[1] Обращение поставщиков запретить маркетплейсам комиссионную схему в торговле продуктами питания https://www.kommersant.ru/doc/8419435

продукты у продавца или предупреждающие о балансе белков, жиров и углеводов в продуктах, находящихся у потребителя, и допустимых сроках их хранения. Посредническая монополия «обволакивает» потребителя своим вниманием и помощью, по сути, управляя потребительским процессом и потребительскими предпочтениями.

> **Илья Ломакин-Румянцев:** *«Какое-то время компания General Motors была очевидным технологическим лидером Америки. Прошло время, и ее руководство стало говорить о ней как о замечательной инвестиционной компании, считая, что она еще и автомобили может производить. Но став преимущественно инвестиционной компанией, она перестала быть альфой как в производстве автомобилей, так и на инвестиционном рынке, потому что в мире инвестиционных компаний есть Black Rock, Berkshire и прочие. Berkshire, например, накопил сейчас кэш, позволяющий ему купить 480 компаний из S&P 500».*

На положительной чаше весов – снижение издержек потребления, в том числе издержек выбора продукции, сокращение потерь продуктов питания в быту, высвобождение времени и усилий, затраченных на приобретение товаров. На отрицательной – снижение свободы выбора и, вероятно, сужение разнообразия и спонтанности потребления. Торговля, банки, цифровые платформы и экосистемы получают все больше возможностей использовать информацию о вкусах, привычках, интересах и повседневном поведении потребителя, подталкивая его к новым покупкам и закрепляя его внутри своего контура.

В этом смысле маркетплейсы сегодня фактически замыкают предшествующую эволюцию посреднической монополии в сфере продажи товаров потребителю. Они консолидируют информацию о потребителе, выстраивают траекторию производства и доставки продукции. Для этого они же формируют собственную систему банковского обслуживания потребителей и продавцов, используют скидки и рассрочки как инструменты закрепления спроса, а также задают условия доступа поставщиков к широкой клиентской базе. Эти компании создают эффективную рыночную систему и одновременно становятся точкой концентрации новой институциональной ренты.

Создание маркетплейсов с подобной институциональной силой на продовольственных рынках, завершая одну линию эволюции рынков, одновременно превращается в точку кристаллизации нового института управления потребительскими рынками

и, возможно, более широкой социальной сферой. Платформенная логика способна распространяться на образование, медицину, культуру, туризм, такси, предложение книг и учебников, поиск недвижимости и другие области. Даже если многие такие платформы пока остаются на бета- или гамма-уровне, общий тренд на усиление посреднической монополии, а в перспективе – соединение платформ в единое цифровое пространство не только в экономической, но и в социальной сфере уже просматривается.

Более того, эти тренды, опираясь на технологии искусственного интеллекта, социальные сети и рекомендательные алгоритмы, проникают в личную сферу и воздействуют на потребительские, образовательные и социальные предпочтения массового потребителя. **В определенном смысле круг замыкается: посредническая монополия начинает манипулировать поведением потребителя, в том числе на уровне создания контента, обоснования предпочтений и планирования покупок, под которые выстраивается система рыночных и даже государственных обязательств.**

Трансакционные издержки такого оборота информации и стоимости сокращаются, но и инерция растет, сужая спектр траекторий социально-экономического развития. Подобная динамика является следствием **ловушек рентоискательства.** Поскольку она опирается на посредническую монополию в сфере информационных технологий, ее можно определить как растущий риск **«цифрового застоя» [39]**, в который все сильнее погружается глобальная экономика. Доминирование инерции ведет к тому, что экономические субъекты все чаще движутся по уже выбранным и зафиксированным цифровым траекториям, а не формируют новые идеи и цели развития.

Для российского продовольственного рынка это означает, что борьба за лидерство все меньше похожа на обычную конкуренцию торговых форматов. Речь идет о смене самой архитектуры посредничества. Федеральная сеть, контролирующая полку, остается сильным игроком, но платформа, контролирующая интерфейс, данные, платежи и поведенческую траекторию потребителя, претендует на более глубокий уровень рыночной власти.

Таким образом, новая посредническая монополия развивается в том же направлении, что и глобальная: от торгового посредничества к финансовому и далее – к цифровому. Согласно отчету McKinsey Global Institute, за 20 лет в топ-10 мировых лидеров по капитализации 9 компаний поменялись, а осталась только

одна – Microsoft. Отметим, что размер этих компаний вырос за указанный период на порядок, то есть лидеры росли, значительно опережая остальной рынок.

The past 20 years have seen a radical reshuffling in the ranking of the top ten companies.

Company ranking by market cap, $ billion

Arenas of today ○ New entries

Ranking, 2005			**Ranking**, 2025		
1	General Electric	370	1	Nvidia	5,027
2	ExxonMobil	350	2	Apple	3,976
3	Microsoft	278	3	Microsoft	3,843
4	Citi	246	4	Alphabet	3,426
5	BP	229	5	Amazon	2,715
6	Shell	211	6	Broadcom	1,712
7	Walmart	195	7	Aramco	1,650
8	Bank of America	185	8	Meta	1,607
9	Johnson & Johnson	179	9	Tesla	1,558
10	HSBC	177	10	TSMC	1,267
Total market cap, $ billion		*2,420*			*26,780*

Source: *Capturing the next big arenas of competition in ten charts*, McKinsey Global Institute, November 2025

McKinsey & Company

Российский продовольственный рынок идет по этой же траектории с определенным отставанием и с учетом собственных институциональных особенностей. Консолидация бизнеса здесь начиналась с развития федеральных розничных сетей, которые потянули за собой производственную сферу. Однако, не создав столь же сильной самостоятельной финансовой опоры, эта сфера быстро входит в масштабирование информационных технологий и платформенных решений.

4. МАРКЕТПЛЕЙСЫ И ЭКОСИСТЕМЫ КАК ПРЕТЕНДЕНТЫ НА АЛЬФА-СТАТУС

Наиболее заметным проявлением новой посреднической монополии на российском потребительском рынке стал быстрый рост маркетплейсов, цифровых платформ и экосистем. Они вошли в пространство, где ранее доминировали федеральные торговые сети, производственные компании и банки, но стали действовать по иной логике. Их сила строится не только на продаже товаров, расширении ассортимента или удобстве доставки, а на контроле над цифровой инфраструктурой взаимодействия между продавцами, производителями, потребителями, логистическими операторами и финансовыми сервисами.

Маркетплейсы и экосистемы не являются обычным продолжением интернет-торговли. Они формируют собственную институциональную среду, внутри которой действуют продавцы, покупатели, курьеры, пункты выдачи, банки, рекламные сервисы, производители и поставщики. Платформа задает правила входа, ранжирования, продвижения товара, его оплаты, возврата, доставки. В ней осуществляются коммуникации и оценки качества. В этом смысле она становится не просто каналом продаж, а новым контуром рыночной координации.

Именно поэтому маркетплейсы и экосистемы следует рассматривать как претендентов на альфа-статус. Они уже контролируют критически важные элементы доступа к потребителю: цифровую витрину, поиск, рекомендации, рейтинги, клиентские данные, платежные инструменты, рассрочки, скидки, логистику и коммуникацию с покупателем. Их преимущество возникает из способности собрать в одном контуре множество функций, которые раньше были распределены между торговлей, банками, рекламой, логистикой, производителями и государственными системами контроля.

На потребительском рынке России вокруг таких компаний, как Сбер, Яндекс, Т-Банк, МТС и других, активно формируются

экосистемы, объединяющие функционально разные направления бизнеса – от такси и доставки до страхования, платежей, покупки или аренды жилья, развлечений, медицины и образования. Это финансовые и информационные структуры, приходящие на потребительский рынок «со стороны». Параллельно крупные компании интернет-торговли, прежде всего Ozon и Wildberries, активно расширяют свое присутствие, претендуя на лидерство в новых форматах потребительского рынка.

Лидеры прежней волны – крупные федеральные розничные сети, а также омниканальные и нишевые игроки – пока не противопоставили этим новым претендентам сопоставимые по институциональной силе стратегии. Они развивают собственные цифровые каналы, сервисы доставки, программы лояльности, приложения и аналитические системы, но их исходная логика остается во многом торгово-логистической. Маркетплейсы же строят модель, в которой товарная логистика является лишь одной из функций более широкой платформенной архитектуры.

С приходом на потребительский рынок информационных технологий он вошел в фазу активной конкуренции за сферы влияния. Эта конкуренция отличается от прежней борьбы за долю рынка. Речь идет не только о том, кто продаст больше товаров или привлечет больше покупателей. Теперь важнее, кто станет главным посредником между производителем и потребителем, кто будет владеть данными о спросе, определять условия доступа продавцов к покупателю, управлять платежами, скидками, рассрочками и логистикой, а значит – кто будет концентрировать и использовать новую ИР.

Маркетплейсы и экосистемы довольно быстро и сильно вмешались в структуру отношений торговли с производителями, потребителями, банками и логистикой. Они работают во всех сферах – от продажи непродовольственных товаров и доставки еды до финансовых сервисов, недвижимости, такси, развлечений и образовательных услуг. Их экспансия оказалась настолько быстрой, что прежние лидеры рынка, банки и государство оказались не готовы к новым формам конкуренции.

Главное преимущество маркетплейсов состоит в создании собственного контура (более широкого, чем у прежней торговой инфраструктуры) низких трансакционных издержек. Вероятно, и уровень этих трансакционных издержек будет гораздо ниже, чем в торгово-финансовых контурах. Для потребителя они снижают издержки поиска и выбора, дают доступ к практически

безграничному ассортименту, позволяют сравнивать цены, читать отзывы, получать доставку, пользоваться рассрочкой и скидками. Для продавца они открывают доступ к широкой клиентской базе, позволяют быстро выйти на рынок, использовать готовую логистику, платежную инфраструктуру, рекламные инструменты и аналитику спроса. Для малого и среднего бизнеса это может выглядеть как серьезное расширение возможностей.

Илья Ломакин-Румянцев: *«В каком-то смысле "селлеры" и "байеры" для платформ — это тоже ресурсы, точнее — доступ к ним. Экономисты раньше говорили о том, что приоритеты при распределении ресурсов должны соответствовать значимости тех или иных экономических агентов. Но сейчас очень много меняется. Альфа сама задает себе очень высокий приоритет, и ресурсом для нее становятся не традиционные труд, капитал и земля, а более широкий спектр ресурсов или доступов к ним».*

Но этот же контур низких издержек создает зависимость. Доступ к покупателю оказывается опосредован платформой. Продавец зависит от комиссии, алгоритмов выдачи, правил продвижения, рейтингов, условий хранения, доставки, возврата, отзывов и внутренних санкций платформы. Производитель получает возможность расширить продажи, но теряет часть контроля над отношениями с потребителем. Покупатель получает удобство и низкую цену, но его выбор все больше формируется алгоритмически. Таким образом, снижение трансакционных издержек внутри платформы сопровождается ростом институциональной зависимости от нее. Распределение выигрышей и издержек участников определяется платформой, которая и концентрирует ИР.

С точки зрения теории экономического доминирования сложилась парадоксальная ситуация: преференции на рынке предоставляются не столько наличием институтов или регулирования, сколько их отсутствием, точнее — отсутствием специфических институтов и регулирования, сфокусированных именно на данной сфере. Недорегулированность новой платформенной модели позволяет информационным и цифровым компаниям получать значительные объемы институциональной ренты без ясных обязательств с их стороны. Они могут использовать ИР от полученных преимуществ для развития потребительского рынка, повышения качества продукции, повышать устойчивость поставок или, например, решать социальные задачи.



Рис. 6. Источники институциональной ренты цифровых компаний[1]

Источники такой ренты многообразны. К ним относятся сетевые эффекты – чем больше покупателей приходит на платформу, тем больше продавцов вынуждены на ней присутствовать; чем больше продавцов, тем привлекательнее платформа для покупателей, а также данные – платформа «знает» спрос, частоту покупок, чувствительность к цене. Она сама «оценивает» структуру корзины, реакцию на скидки, географию потребления и поведение домохозяйств. Источником извлечения ИР служит контроль интерфейса: платформа определяет видимость товара и условия его продвижения. В качестве одного из источников стоит также отметить финтех, при котором платежи, рассрочки, внутренние счета, карты, банки и кредитные продукты становятся частью платформенного контура.

Вертоградов Владимир: *«У маркетплейсов и экосистем есть возможность работать с самозанятыми, которые платят значительно меньшие налоги, и получать конкурентные преимущества. Кажется, этот ресурс уже завтра станет протоколом. Банки же и другие традиционные участники платят стандартные налоги. Старые альфы не могут работать с этим количеством самозанятых и так контролировать бизнес. Но если они предлагают закрыть доступ к подобным конструкциям, экосистемы говорят: "Мы же весь малый бизнес поддерживаем и потребителю даем возможность сэкономить. Благодаря нам все живут-то нормально". Это ресурс, возникающий из-за каких-то "изгибов законодательства"».*

[1] Составлено авторами с использованием ChatGPT.

Особое значение имеют скидки и рассрочки. В традиционной торговле скидка — инструмент продвижения товара, распродажи остатков или конкурентной борьбы. В платформенной модели она становится более сложным институциональным инструментом с более широким функционалом. Скидка помогает «захватить» потребителя, закрепить его внутри платформы. Тогда усиливается его лояльность, увеличивается частота покупок. Благодаря этому вытесняются конкуренты и перераспределяются доходы по цепочке поставок. При массовом распространении скидка начинает выполнять не только коммерческую, но и социальную функцию: потребитель воспринимает ее как доступ к более низкому уровню цен и как ощутимое повышение своей покупательной способности. К примеру, в 2023 году «Вайлдбериз» заявляла о 214 млрд рублей инвестиций в скидки[1].

Именно поэтому борьба вокруг платформенных скидок не сводится к спору о маркетинговых инструментах. Для банков это вопрос о конкуренции с платформенным финтехом и о размывании классической платежной инфраструктуры. Для ритейла — вопрос о неравных условиях конкуренции. Для производителей и продавцов — вопрос о том, кто фактически оплачивает скидку и как она влияет на маржинальность. Для государства — вопрос о налоговой базе, прозрачности финансовых потоков, защите потребителя и устойчивости рыночной архитектуры. Для самого потребителя — вопрос о текущей выгоде, которая, правда, может обернуться будущей зависимостью от платформенной системы.

Получается, что скидки становятся более сильным инструментом, чем ранее, и их использование слишком чувствительно задевает интересы многих участников. Скидки и рассрочки в платформенной модели могут выполнять разные функции. Они могут быть инструментом нормального субсидирования одной стороны, способом ускоренного роста, механизмом повышения доступности товара для потребителя или способом закрепления спроса внутри экосистемы. Лишь при определенных условиях они могут превращаться в инструмент вытеснения конкурентов и последующего перераспределения ИР. Эти случаи требуют отдельного взвешенного анализа и сбалансированного регулирования. Его отсутствие создает высокие риски для участников рынка, но и очевидного, устраивающего всех решения пока не видно.

[1] https://www.interfax.ru/business/913741

Станислав Наумов: *«Мы видим примеры попыток старых альф и/или новых бет регулировать новых альф, причем регулировать исключительно ограничительно. Они повторяют свой собственный невыученный урок конца нулевых».*

Андрей Блохин: *«Это "гримасы" смены лидерства. Когда одни еще сильны, а другие еще слабы».*

Маркетплейсы предоставляют скидки и рассрочки покупателям, одновременно наращивая комиссии поставщикам за вход, продвижение, хранение, логистику, обслуживание на своих платформах. Тем самым они фактически перераспределяют по цепочкам поставок доходы и расходы производителей, продавцов и части малого бизнеса в пользу центральной платформенной компании. В отдельных случаях платформы также используют различия налоговых режимов, привлекая индивидуальных предпринимателей, самозанятых и малый бизнес, работающих в упрощенных режимах налогообложения. Это создает зону налогового и регуляторного арбитража.

В результате возникает новая форма ИР (точнее, новый, более сложный канал ее получения). Она образуется не только за счет эффективности платформы, но и за счет ее способности соединять в одном контуре разные режимы регулирования, разные налоговые статусы, разные типы участников и разные источники доходов. Платформа становится местом, где пересекаются торговая, финансовая, логистическая, информационная и трудовая регуляторика. Если государство не видит эту систему в целом, она развивается преимущественно по логике сильнейшего участника.

Это особенно важно применительно к малому и среднему бизнесу. С одной стороны, маркетплейсы действительно дают компаниям МСП доступ к массовому рынку, ранее для них труднодостижимому. С другой стороны, значительная часть государственной поддержки МСП может фактически перераспределяться в пользу доминирующих платформ через комиссии, рекламные платежи, логистические сборы, условия хранения, штрафы, скидочные кампании и зависимость от внутреннего ранжирования. В этом смысле платформа не только помогает МСП выйти на рынок, но и превращает их в элемент собственной институциональной архитектуры.

Наумов Станислав Александрович: *«У китайских поставщиков есть преимущество по отношению к российским поставщикам за счет доступа к более дешевым ресурсам. На платформе то же самое.*

Российским поставщикам деваться некуда. Сумма их издержек такова, что им лучше воспользоваться комиссией 45%. Да, в некоторых случаях она равна договору маркетинга на чай и кофе в торговых сетях. Понятно, что это не маркетинг, они просто покупают недостающую институциональную силу. Ее у них нет в других каналах, и они соглашаются на это – для них это в текущем "сезоне" приемлемая история. Это не ставка рефинансирования ЦБ на оборотные кредиты. Они с этим еще могут как-то прожить».

Прежнее равновесие интересов государства, потребителей и бизнеса на потребительских рынках серьезно нарушилось. Банки, торговые сети, производители, малые форматы торговли, логистические компании и государственные органы по-разному оценивают последствия платформенной экспансии. Для одних маркетплейсы являются источником технологического обновления и снижения цен. Для других – источником недобросовестной конкуренции, налогового арбитража, давления на поставщиков и потенциальной угрозы финансовой стабильности. Для третьих – возможным инструментом решения государственных задач, если их сила будет встроена в систему публичных обязательств.

Государство пока контролирует данную сферу фрагментарно. Банк России видит финансовые риски, Минпромторг – торговую архитектуру и отношения с ритейлом, Минцифры – цифровые платформы, ФАС – конкуренцию, Роспотребнадзор – защиту прав потребителей, налоговые органы – фискальную сторону, а отраслевые ведомства – влияние на конкретные рынки. Но проблема заключается в том, что маркетплейсы и экосистемы уже действуют не в одном секторе, а на стыке нескольких режимов регулирования. Поэтому традиционный ведомственный подход плохо «схватывает» их реальную институциональную силу.

Станислав Наумов: *«У нас государственное регулирование было настроено по инерции на сдерживание альфа-игроков по отношению к бета- и гамма-игрокам. Но именно это регулирование с его ограничениями не дало возможности вырасти ни бетам, ни уж тем более гаммам».*

Из-за такого подхода возникают новые риски: выхода цен из-под контроля после вытеснения конкурентов, снижения качества продукции, неконкурентного поведения, ухода от налогообложения, зависимости продавцов от платформ, размывания ответственности за безопасность товаров, а также риски для финансовой стабильности и продовольственной безопасности. Пока цифровые

компании не стали безусловными лидерами рынка, эти риски сравнительно невелики. Но по мере приближения этих компаний к доминирующим позициям противостоять таким рискам будет сложнее.

При этом нельзя сводить анализ маркетплейсов к критике. Их институциональная сила основана не только на арбитраже и недорегулированности, но и на реальной эффективности. Они снижают издержки взаимодействия, расширяют ассортимент, ускоряют доставку, создают новые возможности для продавцов, повышают прозрачность части операций, формируют новые стандарты клиентского сервиса и заставляют традиционный ритейл ускорять цифровую трансформацию. Их рост отражает реальный запрос потребителей на удобство, низкую цену, широкий выбор и быстрое обслуживание.

Именно поэтому маркетплейсы являются не внешней аномалией, а естественными претендентами на новую роль в архитектуре потребительского рынка. Они выражают переход от торгово-логистического лидерства к информационно-платформенному. Их невозможно просто «запретить» или вернуть рынок в прежнее состояние. Но их также нельзя оставлять в режиме бесконтрольной экспансии, поскольку по мере роста они начинают выполнять функции, сопоставимые с функциями инфраструктурных институтов, не имея при этом сопоставимого набора обязательств.

Вопрос, следовательно, состоит не в том, станут ли маркетплейсы и экосистемы важнейшими участниками потребительского рынка. Они уже стали таковыми. Вопрос в другом: станут ли они полноценным альфа-бизнесом, способным брать на себя «бремя лидерства», или останутся платформенными претендентами, извлекающими институциональную ренту без достаточной ответственности за последствия своего доминирования.

Полноценная альфа определяется не только масштабом бизнеса, темпами роста и контролем инфраструктуры. Она предполагает способность поддерживать рыночное равновесие, участвовать в решении государственных задач, инвестировать собранную институциональную ренту в развитие рынка, обеспечивать качество и безопасность, не разрушать базовые условия конкуренции и не превращать зависимых участников в расходный материал собственного роста. В этом смысле маркетплейсы и экосистемы пока находятся в промежуточном состоянии. Они уже являются лидерами трансформации, но еще не доказали, что являются альфами развития.

В отличие от непродовольственных товаров, продукты питания труднее полностью подчинить платформенной логике. Здесь сохраняют значение магазин у дома, доверие к качеству, скорость пополнения запасов, локальная логистика, санитарные требования, привычки покупателей и социальная значимость цен. Поэтому в продовольственном сегменте борьба между прежними и новыми альфами будет особенно сложной.

Тем не менее именно продовольственный рынок может стать ключевой зоной проверки платформенной модели. Если маркетплейсы и экосистемы смогут встроиться в него не как внешние «агрессивные» посредники, а как ответственные инфраструктурные участники, они получат серьезные основания для альфа-статуса. Если же их модель будет строиться преимущественно на комиссиях, скидочном давлении, зависимости поставщиков, налоговом арбитраже и уходе от ответственности за качество, государство и другие участники рынка будут вынуждены ограничивать их институциональную силу.

С этой точки зрения нынешний конфликт между маркетплейсами, банками, ритейлом, производителями и государством является не частным конфликтом интересов, а борьбой за новую архитектуру потребительского рынка. Банки защищают свою роль в платежах, кредитовании и финансовой инфраструктуре. Ритейл защищает контроль «последней мили» в цепочках поставок и отношения с покупателем. Производители защищают маржинальность и доступ к спросу. Платформы борются за право стать главным интерфейсом рынка. Государство пытается понять, каким образом встроить эту новую силу в систему регулирования, не разрушив ее эффективность и не допустив чрезмерной автономии.

В этой борьбе маркетплейсы и экосистемы обладают важным преимуществом: они апеллируют к интересам потребителя. Низкие цены, скидки, рассрочки, широкий ассортимент и удобство доставки создают сильную общественную поддержку. Любая попытка ограничить платформы может восприниматься населением как угроза привычной выгоде. Поэтому регулирование этой сферы не может строиться только как защита банков, ритейла или производителей. Оно должно показывать, что долгосрочные интересы потребителя включают не только сегодняшнюю низкую цену, но и качество, безопасность, конкуренцию, устойчивость поставок, налоговую справедливость и сохранение выбора в будущем.

Таким образом, маркетплейсы и экосистемы стали главными претендентами на альфа-статус не потому, что они просто быстро

растут, а потому что они меняют саму инфраструктуру рынка. Они контролируют интерфейс, данные, платежи, логистику, потребительскую траекторию и доступ продавцов к спросу. Они формируют собственный контур низких трансакционных издержек и получают новую ИР. Но их превращение в полноценный альфа-бизнес пока не завершено.

Для такого превращения им необходимо пройти этап легитимации. Это означает не только признание их масштаба и эффективности, но и закрепление их обязательств перед государством, рынком и обществом. Альфа-бизнес 2.0 не может быть только платформой извлечения ренты. Он должен стать институтом развития, способным превращать свою инфраструктурную силу в устойчивость рынка, повышение качества потребления, развитие производителей, налоговую прозрачность, технологическую независимость и решение стратегических задач страны.

Пока же маркетплейсы и экосистемы остаются лидерами перемен, но не сформировавшимися альфами. Они уже разрушили прежнее равновесие, но еще не создали новое. Они усилили конкуренцию, но одновременно породили новые зависимости. Они снизили издержки потребления, но поставили вопрос о цене этой эффективности. Они открыли доступ к рынку для множества продавцов, но одновременно сделали этот доступ зависимым от частной платформенной инфраструктуры. **Поэтому дальнейшая судьба потребительского рынка будет зависеть от того, смогут ли эти претенденты принять «бремя лидерства» — или их экспансия потребует жесткого ограничения и перераспределения власти в пользу других участников.**

5. ГОСУДАРСТВО И АЛЬФА-БИЗНЕС: «ОБМЕН» ДОСТУПА К РЕСУРСАМ НА ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

В классической теории принято считать, что крупный бизнес формируется рынком, а государство либо регулирует его, либо поддерживает. Это представление упрощает реальность. История показывает, что компании, контролирующие ключевые ресурсы, цепочки и доступ к потребителю, возникали задолго до современных рынков и изначально находились в сложных и изменчивых отношениях с государством.

Уже в раннем капитализме British East India Company и Russian-American Company выступали не просто торговыми структурами, а носителями квазигосударственных функций: они контролировали территории, управляли торговыми потоками и фактически осуществляли функции власти. Однако делегирование полномочий всегда оставалось условным: при нарушении баланса государство возвращало себе контроль. Этот принцип сохраняется и сегодня. Альфа-бизнес может возникать по разным траекториям, но его судьба определяется не только рынком. Речь идет о контроле доступа к качественным ресурсам и о праве координировать экономические процессы.

Чаще всего альфа возникает как результат организационного и технологического превосходства. Standard Oil стала альфой, установив контроль над транспортировкой и переработкой нефти, резко снизив издержки и фактически превратив нефть в системообразующий ресурс индустриальной экономики. В XX веке аналогичную роль играли General Motors и Ford Motor Company, задававшие стандарты массового производства, IBM, координировавшая рынок вычислительной техники, и AT&T, контролировавшая инфраструктуру связи. Во всех этих случаях экономическое доминирование предшествовало политическому значению, после чего неизбежно возникал вопрос о допустимых границах частной рыночной власти.

Илья Ломакин-Румянцев: *«У государства может быть довольно много стратегий, самых разных. Например, вообще ничего не делать. Как идет, пусть так и идет – пусть выживает сильнейший. Или оно может сказать: "Нет, вы знаете, я с этими мастерами". Принимает позицию "что выгодно для General Motors, то выгодно для Америки". У государства есть определенный набор задач, которые оно должно решать. Его стратегия заключается в том, чтобы поддерживать тех, кто, прорвавшись на самый верх иерархии, будет помогать эти задачи решать».*

Государство способно ускорять рост бизнеса, предоставлять доступ к ресурсам и защищать его от конкуренции, но не может «назначить» альфу при отсутствии у компании способности координировать рынок и удерживать потребителя. Поэтому многие проекты «национальных чемпионов» не приводят к формированию альф. В то же время отдельные компании достигают этого статуса благодаря сочетанию организационных возможностей и способности встроиться в систему государственных приоритетов. В этом смысле альфа выступает не только как экономическая структура, но и как своеобразный «интерфейс» между рынком и государством.

В XX веке сформировалась модель управляемого сосуществования. Государства, с одной стороны, ограничивали чрезмерную концентрацию власти через антимонопольные меры, а с другой – использовали крупный бизнес как инструмент реализации национальных стратегий. Альфа допускалась и поддерживалась при условии ее встроенности в государственные задачи. Государство в этом случае не столько создает альфу, сколько выбирает, усиливает или ограничивает ее в зависимости от того, насколько ее рыночная власть совместима с государственными интересами.

В XXI веке цифровая экономика усилила эту логику. Amazon, Microsoft, Tesla, Alibaba и другие крупные платформенные компании контролируют уже не отдельные отрасли, а инфраструктуру взаимодействия – торговую, технологическую, финансовую и информационную. Это усиливает их значение, но одновременно обостряет отношения с государствами: допустим контроль над рынком, но не над самой системой. Когда частная компания начинает управлять данными, платежами, коммуникациями, доступом к потребителю и технологической инфраструктурой, вопрос о ее политической допустимости становится неизбежным.

При достижении критического масштаба альфа оказывается перед развилкой. Возможна интеграция, как в случае со Сбером,

превратившимся в платформенную экосистему и ставшим инструментом координации экономических процессов. Возможен конфликт и ограничение, как это происходило с компаниями, чья автономия начинала восприниматься государством как избыточная. Возможны промежуточные формы: компании могут обладать значительной рыночной силой, но не получить стратегического статуса, либо встроиться в конкретные государственные задачи и ограничения, задаваемые ими.

> **Блохин Андрей:** *«Сейчас государство гораздо больше помогает альфам, чем бетам. Оно воспринимает ситуацию на мировом рынке как кризисную, конкурентную – нужно сконцентрировать, мобилизовать тех, кто будет ему помогать в этой межстрановой борьбе. А через 10 лет займется бетами и гаммами».*

Поддержка со стороны государства определяется не эффективностью как таковой, а функциональной полезностью. Альфа получает устойчивость, если она усиливает контроль над секторами и рынками, решает значимые задачи, остается управляемой и встроенной в национальную систему. При чрезмерной автономии, контроле над чувствительными ресурсами или попытке превратиться в альтернативный центр власти включаются механизмы ограничения ее деятельности государством.



Рис. 7. Поддержка или ограничения альфы со стороны государства[1]

[1] Составлено авторами с использованием ChatGPT.

Важно различать уровни такой поддержки. Системная легитимность носит долгосрочный характер и связана с ролью компании в экономике, тогда как ситуативная поддержка формируется на уровне отдельных регуляторов и может быть временной. Эти уровни не совпадают: компания может пользоваться привилегиями в отдельных сегментах, не будучи стратегическим партнером государства. В этих условиях часть крупных компаний стремится снижать свою видимость. Контролируя инфраструктуру и данные, они избегают публичного лидерства и прямого конфликта с государством. Это форма адаптации – «скрытая альфа», сохраняющая влияние при минимизации политических рисков. Часто такими альфами становятся зарубежные компании, захватывающие доминирование на внутреннем рынке, либо криминальные структуры. Общее у них то, что они не ищут партнерства с государством, а противопоставляют ему себя.

В современных российских условиях происходит довольно быстрая трансформация системы взаимодействия государства и крупного бизнеса. Усиливается такой рычаг, как доступ к качественным ресурсам – как в отношении зарубежного крупного бизнеса, так и отечественного. Для отечественного бизнеса такой доступ становится более значимым, поскольку он теряет или рискует потерять доступ к западным качественным ресурсам. Для западного бизнеса и бизнеса дружественных стран доступ к ресурсам, контролируемым российским государством, становится политически обусловленным.

> **Илья Ломакин-Румянцев:** *«Альфа, которая перестала быть альфой, пользуется накопленными возможностями, но никому ничего не отдает. И она, на самом деле, становится тормозом».*

Само государство вынуждено серьезно менять критерии соответствия зарубежного бизнеса интересам развития российской экономики и уточнять эти интересы. Кроме того, государство все меньше зависит в принятии решений от крупных зарубежных лоббистов – правительств, корпораций, международных организаций – и учится быть суверенным в проведении собственной политики. Этот процесс идет трудно, поскольку многие элементы прежней институциональной архитектуры формировались не только российским государством, но и внешними корпоративными и политическими участниками.

Механизм доступа к ресурсам превращается в более четкий инструмент обмена на обязательства – как в отношении крупного

бизнеса, так и в отношениях с иностранными государствами, когда обсуждается доступ российских компаний на внешние рынки. В новой логике государство должно прежде всего «видеть» и взвешивать всю систему доступов, которые оно контролирует, оценивать последствия этих доступов для своей политики и для бизнеса, а также связывать их с участием компаний в решении системных задач: устойчивых цен, продовольственной безопасности, технологического суверенитета, экспортной экспансии и других. Такая логика не только меняет систему взаимодействий государства и крупного бизнеса, государства и иностранных государств, но и становится вызовом для самого государства: способно ли оно стать настолько зрелым, чтобы идеально выполнять описанную функцию, или присущие любому государству внутренние противоречия помешают это сделать? В любом случае стремление к идеалу может оказаться полезным как для крупного бизнеса, так и для самого государства.

Указанные доступы обычно предоставляются надолго и рассматриваются в совокупности – например, как «режим наибольшего благоприятствования». Их практически невозможно и слишком дорого администрировать по отдельности. Поэтому управление потоками ИР, получаемой благодаря доступам к качественным ресурсам, постепенно превращается в один из важнейших экономических механизмов глобальной и национальной экономики. **Вопрос не только в том, кто получает такую ренту, но и в том, на какие цели она направляется.**

В идеале государство вместе с крупным бизнесом должны выстроить через доступ к качественным ресурсам оборот ИР таким образом, чтобы максимально успешно достигать значимых для страны целей.

Задача государства в этом случае состоит не в расширении произвольной дискреции, а в формировании прозрачных, проверяемых и конкурентных режимов доступа. Доступ к ресурсам, инфраструктуре, данным, государственным программам и регуляторным послаблениям должен быть связан с понятными обязательствами. При этом сам механизм такого обмена требует защиты от ведомственной фрагментации, захвата регулирования и поддержки неэффективных игроков.

Тогда в выигрыше оказываются все уровни бизнеса, а также население и государство. Если же рента концентрируется у сильных игроков, но не возвращается в развитие рынков либо сфер

деятельности, технологий, инфраструктуры и качества жизни, возникает конфликт легитимности: общество и государство начинают видеть в альфе не лидера развития, а рентоискателя.

Андрей Блохин: *«Альфа-бизнес получает ИР, концентрирует и куда-то ее вкладывает. Это мощный перераспределительный механизм. Илон Маск – в космос, Галицкий – в стадионы, еще кто-то – в месторождения, в научно-технический прогресс. А дальше эта ИР может расходоваться на благо или не на благо общества. И это важные критерии для оценки альф, занимающих свою позицию».*

Это особенно важно для потребительского и продовольственного рынка. Здесь альфа-бизнес близок к повседневной жизни населения, к ценам, качеству, доступности товаров, безопасности продуктов, занятости и доверию к государству. Поэтому его политическая допустимость определяется не только экономической эффективностью, но и способностью поддерживать социальную устойчивость. Компания, претендующая на альфа-статус, не может угрожать суверенитету, создавать альтернативный центр власти или подменять государство. Напротив, она должна выступать его стратегическим партнером в реализации публично значимых целей.

В этом смысле полноценная альфа получает устойчивость только тогда, когда принимает на себя «бремя лидерства». Это бремя означает не моральную декларацию, а совокупность функциональных обязательств. Альфа должна, с одной стороны, поддерживать устойчивость цепочек поставок, участвовать в решении государственных задач, обеспечивать приемлемый уровень цен и качества, с другой – инвестировать в развитие инфраструктуры и технологий, не разрушать базовое равновесие рынка, формировать вокруг себя работоспособный контур бета- и гамма-компаний. Без этого она остается крупным игроком или платформенным претендентом, но не становится легитимной альфой развития.

Следует при этом отметить дефицит стратегической линии государства в настоящее время. Усиление государства пока во многом носит догоняющий и фрагментарный характер. Политика в отношении платформ, экосистем и новых лидеров остается непоследовательной; регуляторные сигналы часто противоречат друг другу. Государство одновременно поддерживает импортозамещение и сохраняет параллельный импорт, борется с нелегальным рынком и ограничивает проверки бизнеса, поддерживает малый бизнес и допускает перераспределение этой поддержки в пользу

доминирующих посредников. Такая разнонаправленность снижает качество новой архитектуры.

Станислав Наумов: *«Во всех наших разговорах власть является важным участником. Это рыночная экономика, а власть не просто наблюдатель. Она действительно созидатель».*

Отсутствие стратегической линии особенно заметно в вопросах о платформах, экосистемах и маркетплейсах. Конфликты между торговлей, банками и компаниями интернет-торговли показывают, что эта сфера явно недорегулирована. Государство пока во многом дает победить сильнейшему, чтобы потом с ним работать. Это тоже способ взаимодействия с бизнесом, но он сопровождается избыточными издержками для бизнеса, населения и государственных финансов. Если новая альфа будет сформирована только через стихийную победу сильнейшего, государство может получить партнера, уже обладающего значительной автономией и не привыкшего к системным обязательствам.

В текущих российских условиях государство и альфа-бизнес меняются не только из-за внешнего давления и необходимости выхода из сложившихся ловушек, но и в силу изменения представлений о роли страны в будущей мировой экономике. Такое представление в настоящее время драматично меняется, заставляя государство и крупнейшие компании сближать свои цели и синхронизировать деятельность. Для продовольственного рынка это означает, что будущий альфа-бизнес должен соотносить свои стратегии не только с рыночной долей, но и с задачами продовольственной безопасности, внешней экспансии, технологического суверенитета и качества жизни.

Таким образом, альфа-бизнес возникает по разным траекториям, но его судьба определяется схожим образом. Государство не столько создает его, сколько отбирает из числа претендентов, усиливает или ограничивает. При этом и альфа-бизнес воздействует на государство – как на уровне текущей политики, так и стратегического выбора траекторий развития. Альфа – это не просто лидер рынка, а допущенный государством центр координации экономики и партнер в реализации государственной политики. Борьба за этот статус выходит далеко за пределы обычной рыночной конкуренции.

6. АЛЬФА-БИЗНЕС 2.0: КРИТЕРИИ, ТИПОЛОГИЯ, НИСХОЖДЕНИЕ СТАРЫХ ЛИДЕРОВ

Согласно теории экономического доминирования, лидеры рынка могут становиться альфа-бизнесом. Однако путь этот тернист, и подобное превращение происходит не сразу. Лишь по мере того, как лидеры роста, лидеры преобразований и/или лидеры рынка начинают соответствовать определенным критериям, можно говорить, что они становятся альфа-бизнесом. Не всякий лидер роста является альфой. Доступ лидеров к качественным ресурсам уже позволяет получать ИР, но этого недостаточно.

Альфа как системный лидер влияет на архитектуру рынка, контролирует критические ресурсы и способен навязывать правила взаимодействия другим. В этом его ключевое отличие от «лидеров рынка» и просто крупного бизнеса. Компания может быстро расти, обладать значительной капитализацией, быть заметной в публичном пространстве, но не быть альфой, если она не задает правила рынка, не формирует вокруг себя устойчивую иерархию и не участвует в решении системных задач.

Лидерство на потребительском рынке позволяет контролировать «последнюю милю» в цепочках создания товаров, то есть доступ к потребителю. Но и этого недостаточно. Нужна определенная степень доминирования над этой цепочкой или ее ключевыми звеньями, иначе производители, импортеры или новые посредники могут создать свои системы продвижения товаров к потребителю, что, кстати, в настоящее время и происходит, когда цифровые компании вытесняют прежних лидеров. Альфами становятся те, кто обеспечил преимущественный доступ к качественным ресурсам и смог превратить этот доступ в устойчивую институциональную позицию.

Поддержка государства – это тоже ресурс, причем очень важный для лидеров. Однако и она может быть частичной. Полноценная

поддержка начинается лишь тогда, когда претенденты на превращение в альфа-бизнес берут на себя бремя лидерства – ответственность за решение значимых государственных задач вместе с органами власти. Это могут быть социальные, политические, бюджетные, внешнеэкономические вопросы, но для государства они важны. Лишь когда возникает такой симбиоз, появляется альфа-бизнес, который вместе с государством строит институты, обретает власть на рынках, доминирует над другими участниками и поддерживает равновесие в сферах своей деятельности.

Это обмен: государство делится с альфами доступом к контролируемым ресурсам, а альфа-бизнес помогает государству решать его проблемы. Эквивалентен ли этот обмен? Вероятно, не более и не менее эквивалентен, чем другие обмены в экономике. Но для анализа важно другое: без этого обмена крупная компания не может оставаться сильной, ее альфа-статус будет неполным или нестабильным.

С точки зрения описанных критериев продовольственный рынок находится сейчас в промежуточном состоянии. Прежние его лидеры – некоторые федеральные торговые сети и отдельные агрохолдинги – успели стать альфа-бизнесом, поскольку занимали лидирующие позиции, получали ИР и активно участвовали в поддержании стабильных цен, обеспечении торговли социально значимыми товарами, вытеснении теневых отношений на периферию рынка. Они поддерживали различные инициативы государства по организации маркировки товаров, внедрению систем прослеживаемости продукции, развитию IT-систем в торговле.

Теперь они уступают лидерство на рынках маркетплейсам и экосистемам цифровых компаний, но последние еще не приняли на себя ответственность за решение значимых государственных задач. Более того, они во многом разрушают прежнее равновесие. Пока они имеют поддержку населения благодаря более низким ценам, скидкам, рассрочкам и удобству, но их модель еще не доказала, что способна поддерживать долгосрочную устойчивость рынка.

При анализе эволюции альфа-бизнеса важно структурировать само это понятие – различать фактическую альфа-позицию, выполняемую альфа-функцию и легитимность альфа-статуса. Альфа-позиция означает фактический контроль над критическими доступами – к потребителю, данным, логистике, платежам, технологиям, ресурсам или правилам рынка. Альфа-функция означает

способность выбирать направление развития, координировать других участников и снижать трансакционные издержки внутри своего контура. Альфа-легитимность возникает тогда, когда такая позиция и такая функция признаются допустимыми, поскольку компания принимает на себя обязательства перед рынком, государством и обществом. «Бремя лидерства» в этом случае не является признаком самого факта доминирования. Компания может занимать альфа-позицию и при этом оставаться рентоискателем или угасающей альфой. «Бремя лидерства» является условием превращения фактической альфы в альфу развития.

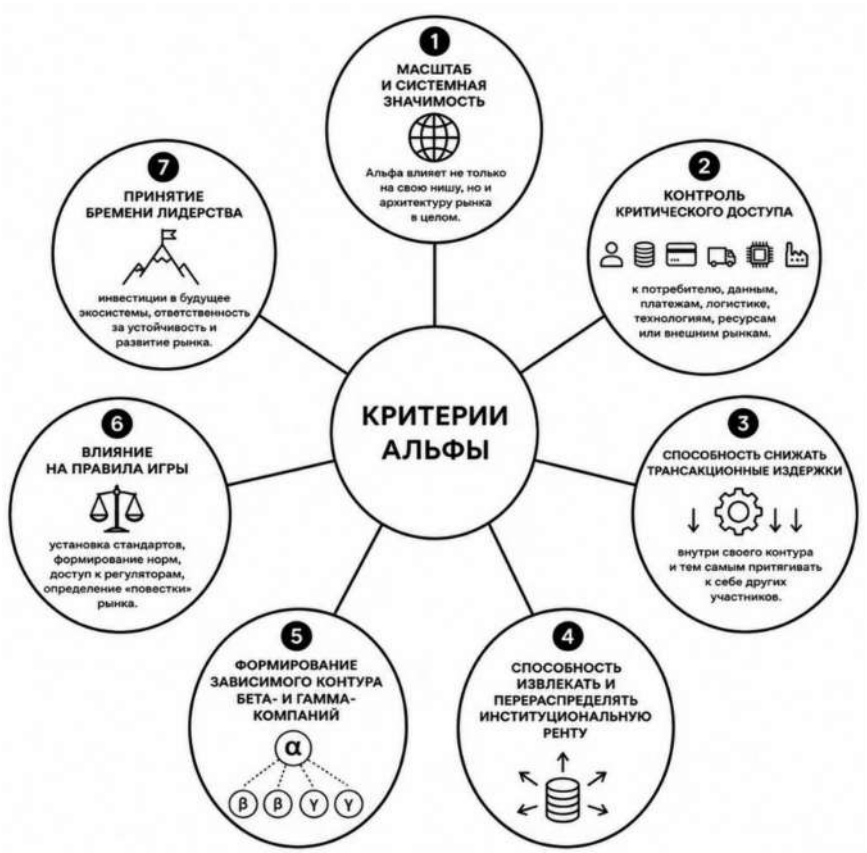


Рис. 8. Критерии альфа[1]

[1] Составлено авторами с использованием ChatGPT.

В качестве полезного опыта обсуждения критериев альфа-бизнеса студентам 1-го и 2-го курса магистратуры Высшей школы экономики в рамках курса «Теория и практика взаимодействия государства и бизнеса» было предложено подготовить эссе, посвященные поиску возможности применения метрик лидерства или «альфовости» в других научных областях, за пределами биологических и зоологических подходов. Сводный результат работы представлен в Приложении № 1 на основе материалов Глазуновой В., Табаткиной Е., Садыкова Р., Зубовой М., Славской А., Павловой А., Доценко К., Калимуллиной М., Деминой А., Бочкарева Д., Кочанова А., Кашинцева С., Самарова М., Сердюковой Е. и др.

По каким признакам можно признать компанию альфой рынка – вопрос дискуссионный. Тем не менее авторы доклада готовы предложить следующий подход.

Альфа-компания отличается **масштабом и системной значимостью**: ее влияние выходит за пределы отдельной ниши и формирует архитектуру всего рынка. Ключевым признаком такого статуса выступает **контроль критического доступа** – к потребителю, данным, платежам, логистике, технологиям, ресурсам или внешним рынкам. Важна также **способность снижать трансакционные издержки** внутри собственного контура, что делает этот контур притягательным для других участников. Еще один критерий – **умение извлекать и перераспределять ИР**, то есть концентрировать и направлять дополнительную стоимость, возникающую благодаря положению на рынке. Альфа формирует вокруг себя **зависимый контур бета- и гамма-компаний**, которые встраиваются в ее экосистему. Кроме того, она **влияет на правила игры**, задавая стандарты и условия для остальных игроков. Последний, седьмой критерий, **принятие бремени лидерства** как готовность отвечать за устойчивость, развитие и стратегические риски всей системы, является решающим. Без него альфа превращается в сильного рентоискателя, но не становится институтом развития.

Альфа-бизнес 2.0 должен быть способен не только контролировать доступ, но и легитимировать этот контроль через вклад в развитие рынка, общества и государства. Он должен показывать, на что направляется ИР: на создание новых технологий, инфраструктуру, «захват» или создание новых рынков, повышение качества жизни, продовольственную безопасность, устойчивость цепочек, развитие производителей и потребителей – или только на укрепление собственного положения.

В этом смысле можно выделить несколько типов участников новой альфа-архитектуры продовольственного рынка.



Рис. 9. Типология альф[1]

Первый тип – прежние альфы. Это федеральные торговые сети, отдельные агрохолдинги и крупные производственные компании, возникшие в логике торгово-производственного доминирования. Их сила основана на физической инфраструктуре, производственной базе, логистике, полке, брендах, отношениях с поставщиками и государством. Они сохраняют значительные позиции, но сталкиваются с риском утраты контроля над потребительским интерфейсом.

Второй тип – претенденты на альфа-бизнес 2.0. Это маркетплейсы, цифровые платформы, экосистемы и финтех-компании. Их сила основана на данных, интерфейсах, платежах, алгоритмах, цифровой витрине, логистике, сетевых эффектах и способности управлять потребительской траекторией. Их появление бывает неожиданным, поскольку часто они приходят с других рынков – например, банковского, информационного. Они уже меняют правила рынка, но еще не легитимировали свою ИР через принятие системных обязательств.

Третий тип – альфы специального назначения. Это компании или организации, встроенные в конкретные государственные задачи: продовольственную безопасность, технологический суверенитет, мобилизационные проекты, экспортную экспансию, инфраструктурное развитие. Их альфа-статус может быть не универсальным, а привязанным к определенному государственному проекту или стратегическому контуру. Они становятся альфами не потому, что контролируют весь рынок, а потому, что являются незаменимыми в решении определенной системной задачи.

Четвертый тип – скрытые альфы. Это игроки, контролирующие инфраструктуру, данные, каналы доступа или значимые ресурсы, но избегающие публичного лидерства и прямого конфликта с государством. Они могут быть менее заметны, чем торговые сети или маркетплейсы, но обладают существенной институциональной

[1] Составлено авторами с использованием ChatGPT.

силой. Их влияние проявляется не в публичной доле рынка, а в способности определять условия доступа и правила взаимодействия для других. К их числу могут, в частности, относиться крупные зарубежные игроки, сохраняющие свое доминирование на российских рынках.

Пятый тип – угасающие альфы. Это компании, которые сохраняют накопленные преимущества, ресурсы, связи и статус, но перестают выполнять функцию развития рынка. Они еще пользуются возможностями альфа-положения, но уже не создают новые каналы получения ИР или не направляют ее на развитие. Такая компания превращается в тормоз, удерживающий ресурсы и мешающий «созидательному разрушению» [40].

Шестой тип – бета-конструкторы. Это компании, из которых будущие альфы собирают новые рыночные контуры. В исходной логике гамма-компании редко напрямую вырастают в альфы. Чаще гамма-среда становится «бульоном», из которого бета-компании собирают отдельные бизнес-конструкции, а затем альфа или претендент на альфа-статус объединяет несколько таких бета-контуров в более крупную систему. Поэтому восхождение к альфе часто происходит не как линейный рост одной компании, а как консолидация множества функций, активов и компетенций.

Седьмой тип – гамма-среда. Она остается источником экспериментов, нишевых решений, предпринимательской энергии, кадров и новых идей. Но сама по себе гамма-среда редко становится центром архитектуры. Ее роль особенно возрастает в периоды смены лидерства, когда старые альфы ослабевают, новые еще не закрепились, а рынок входит в состояние турбулентности. В такие периоды гаммы могут быстро занимать ниши, «отъедать» фрагменты рынка у ослабленных лидеров и становиться материалом для новых бета- и альфа-конструкций.

Отдельного анализа требует нисхождение стареющих альф. Обычно экономическая теория уделяет больше внимания возникновению компаний, стартапам, инкубаторам, поддержке роста и формированию новых лидеров. Но не менее важен вопрос: что происходит, когда альфа перестает быть альфой? Какими должны быть долгосрочные взаимные отношения и обязательства с участниками бизнеса так, чтобы их исчезновение, исход или утрата лидерской функции не наносили существенного ущерба рынку и обществу?

Илья Ломакин-Румянцев: *«Гамма же всегда отъедают у умирающих альф».*

Андрей Блохин: *«В природе гаммы не просто отъедают. Гаммы добивают проигравшую альфу».*

Старые альфы могут уходить по-разному. Одни обновляются и переходят в новый технологический контур. Другие встраиваются в новую платформенную архитектуру как сильные, но уже не главные участники. Третьи превращаются в бета-компании. Четвертые поглощаются более успешными игроками. Пятые сохраняют внешний статус, но теряют способность генерировать новую ИР и выполнять системные функции.

Альфа, которая перестала быть лидером, но продолжает пользоваться накопленными возможностями альфы, никому ничего не давая взамен, становится тормозом. Она сохраняет доступ, связи, ресурсы, влияние на регулирование и привычное место в иерархии, но уже не несет бремя ценностного и экономического развития. Вопрос о перераспределении ИР в этом случае становится центральным. Если рента собирается, но не инвестируется в развитие, возникает основание для пересмотра альфа-статуса.

В мире прежней индустриальной и финансовой экономики такие процессы могли растягиваться на десятилетия. Компания сохраняла бренд, активы, долю рынка и политическое влияние, хотя ее роль как лидера развития постепенно снижалась. В цифровой экономике нисхождение может происходить быстрее. Как только меняется ключевой объект контроля — с товара на данные, с полки на интерфейс, с логистики на алгоритм, — прежняя альфа может обнаружить, что ее главный актив потерял стратегическую значимость или был перехвачен другим институтом.

Характерный пример такого рода — утрата инфраструктурного значения теми организациями, которые раньше контролировали адрес, коммуникацию или обязательный канал взаимодействия государства и гражданина. К ним, в частности, относится почта. Если функция переносится в цифровую систему, прежняя материальная инфраструктура может быстро потерять альфа-значение и стать обычным логистическим или сервисным участником. То же самое может происходить с торговыми сетями, если они сохраняют магазины и склады, но теряют контроль над потребительским интерфейсом.

Станислав Наумов: *«“Почта России” — это пример угасающей альфа-компании, которую никто пока не может нормально утилизовать. Все держатся за какие-то нормы Международного почтового союза или возможного повышения тарифов».*

Илья Ломакин-Румянцев: *«Главный актив любой почты – это то, что она – держатель адресов, по которым государство общается со своими гражданами. У нас принципиально изменилась регуляторика в этой части, и вдруг оказалось, что этот актив переоценен. Его очень быстро забрали. Почта катастрофически ошиблась, когда согласилась с тем, что МФЦ создают не на ее основе. МФЦ забрали все. И почта уже как логистическая компания оказалась в ряду остальных, причем не лучшей из них».*

Именно поэтому альфа-бизнес 2.0 должен оцениваться не только по текущему масштабу, но и по способности удерживать «доступ к будущему». Доступ к будущему – это не абстрактная метафора, а способность формировать права потребителей на получение определенного набора благ, обязательства производителей и участников рынка эти блага предоставить, механизмы защиты этих прав государством и устойчивые ожидания общества. Альфа, которая контролирует только прошлую инфраструктуру, но не участвует в формировании будущих потребительских и технологических траекторий, неизбежно теряет лидерскую функцию. Альфа, контролирующая переход к будущему, открывает новый тип доступа, организуя его через собственный контур. Первопроходство является важным, но не достаточным условием такого контроля. Закрепление альфа-статуса происходит тогда, когда новая модель успевает стать инфраструктурой раньше, чем ее воспроизведут конкуренты, поглотит действующая альфа или разрушит следующий технологический сдвиг.

В этом смысле новая модель альфа-бизнеса требует дополнения прежней теории. Раньше (см. [1], [2], [3]) в центре ее внимания находился преимущественный доступ к качественным ресурсам. Теперь к нему добавляется контроль над будущими траекториями потребления, коммуникации, платежей, данных и социальных ожиданий. Возможно, эти два критерия сводятся к одному – преимущественному доступу к ресурсам, обеспечивающему доступ к будущему. Отложим этот вопрос для теоретических дискуссий. Здесь же важно отметить, что в цифровой экономике этот доступ становится более сложным, поскольку включает не только материальные и финансовые ресурсы, но и поведенческие, информационные и культурные контуры.

Следовательно, альфа-бизнес 2.0 – это не просто крупнейшая компания и не просто цифровая платформа. Это центр экономической координации, который контролирует критические доступы, формирует вокруг себя иерархию участников, концентрирует ИР, влияет

на правила игры и принимает на себя бремя лидерства. Он может возникать из старого ритейла, из агрохолдингов, из маркетплейсов, из банковских экосистем, из государственных проектов или из их гибридов. Но во всех случаях его устойчивость будет зависеть от того, насколько его институциональная сила будет признана полезной и допустимой для государства, рынка и общества.



Рис. 10. Альфа-бизнес 2.0[1]

На продовольственном рынке России в ближайшие годы, скорее всего, не произойдет быстрого появления новых сформировавшихся альфа-компаний. Будет борьба претендентов, которых следует считать лидерами перемен либо оплотами стабилизации. Перемены будут отражать не столько обычную конкуренцию участников, сколько смену требований к альфам. Эти требования меняются под действием цифровой эволюции рынков, стратегических задач государства, внешних условий и возможных кризисов на глобальных рынках.

Конечно, такие процессы приведут к «созидательному разрушению», появлению новых инновационных структур и изменению прежней иерархии. Но некоторым прежним лидерам придется бороться не за расширение, а за то, чтобы не оказаться

[1] Составлено авторами.

поглощенными или вытесненными. В экономике, как и в живой природе, проигравшего лидера редко оставляют в прежнем положении: его ресурсы, ниши, кадры и клиенты становятся объектом захвата и перераспределения. Поэтому вопрос о нисхождении альф не менее важен, чем вопрос об их возникновении. Любая пересборка активов сопровождается потерями. В отношении активов нисходящих альф – это значимые для экономики (а иногда и для общества, если такая пересборка происходит конфликтно) потери, во всяком случае, на определенную перспективу.

Вывод состоит в том, что альфа-бизнес 2.0 должен рассматриваться одновременно как экономическая, институциональная и политическая категория. Он возникает на пересечении рынка, государства, технологий и потребительского будущего. Его сила определяется контролем доступа, но его устойчивость – принятием обязательств. Его преимущество связано с ИР, но его легитимность – с тем, как эта рента используется. Именно это отличает альфу развития от сильного, но временного рентоискателя.

7. СЦЕНАРИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Российский потребительский рынок вступил в переходную стадию, и развернувшаяся на нем борьба за лидерство может растянуться как минимум на среднесрочную перспективу. Речь идет не о простой смене одних крупных компаний другими, а о более глубокой перестройке архитектуры рынка. Меняется сам механизм доминирования: от контроля над товаром, полкой и физической логистикой рынок переходит к конкуренции за контроль над интерфейсом, данными, платежами, потребительской траекторией и режимами доступа к качественным ресурсам.

В такой ситуации нельзя говорить о единственном и неизбежном будущем. Дальнейшая трансформация будет зависеть от того, какие цели станут приоритетными для государства, какие игроки сумеют принять «бремя лидерства» и какими обязательствами оно окажется наполненным, как будет регулироваться и развиваться платформенная экономика, насколько острыми окажутся внешние ограничения или новые шоки, в какой мере российский продовольственный бизнес сможет перейти от внутренней консолидации к внешней экспансии, а также от многих других факторов и сочетания их действия. Поэтому целесообразно рассмотреть несколько сценариев, каждый из которых формирует свою конфигурацию альфа-, бета- и гамма-бизнеса.

Первый сценарий можно определить как **«выжидательно-инерционный».** В этом случае маркетплейсы, цифровые платформы и экосистемы постепенно закрепляют лидерство, а рынок все сильнее подчиняется логике платформенной инфраструктуры и данных. Государство не столько проектирует новую архитектуру, сколько реагирует на уже сложившиеся изменения, донастраивая регулирование после возникновения конфликтов. Побеждает тот, кто быстрее масштабирует интерфейс, логистику, финтех, данные и клиентскую базу.

Табл. 1.

Сценарии трансформации структуры лидерства

Сценарий	Суть и ключевые особенности	Выигрыши и преимущества	Основные риски и угрозы
«Выжидание и инерция»	Повышение доминирования маркетплейсов, цифровых платформ и экосистем. Государство реагирует на изменения, а не проектирует архитектуру и не вносит серьезных изменений в регуляторику. Побеждает тот, кто быстрее и с более широким охватом масштабирует интерфейс, логистику, финтех, данные и клиентскую базу.	Быстрое снижение издержек в платформенном сегменте и рост потерь в традиционном ритейле, расширение ассортимента, удобство для потребителя, цифровизация малого бизнеса, рост прозрачности, усиление конкуренции «на входе» в платформу.	Монополизация платформенных сегментов. Зависимость бизнеса от платформ, концентрация ИР у владельцев интерфейсов, регуляторный арбитраж, вытеснение конкурентов, снижение ответственности за качество. Непрозрачное использование ИР. Риски роста цен, особенно для слабозащищенных групп населения. Нарастание конфликтов в смежных сегментах, в которые все более проникают платформы с потребительского рынка.
«Дирижизм на потребительском рынке»	Государство проектирует архитектуру рынка вместе с его лидерами и реформирует регуляторику, устанавливая условия доступа к инфраструктуре и данным в обмен на обязательства бизнеса. Встраивание бизнеса в публичные задачи, прежде всего – в достижение национальных целей.	Повышение управляемости рынков и крупного бизнеса, прозрачность, устойчивый и конструктивный диалог с бизнесом, технологический суверенитет на потребительском рынке, развитие МСП, рынка труда, устойчивые цены, контроль качества товаров, налоговая устойчивость.	Бюрократизация, перераспределение преимуществ, рост издержек, подавление предпринимательства вне платформ, последующая консервация неэффективных лидеров, а также процедур принятия решений и потребительских стереотипов.

Сценарий	Суть и ключевые особенности	Выигрыши и преимущества	Основные риски и угрозы
«Экспортная экспансия»	Переход от экспорта товаров к экспансии на внешние рынки при политической и организационной поддержке государства – создание собственных логистических, финансовых и маркетинговых контуров на внешних рынках. Завоевание лидерских позиций на отдельных рынках.	Повышение маржинальности, укрепление внешнеэкономических позиций, расширение политического влияния, снижение зависимости от зарубежных посредников.	Требует долгосрочных инвестиций и координации с государством, сопротивление глобальных игроков, необходимость политических разменов на допуски внешнего капитала на внутренние рынки, сложность выхода на новые рынки.
«Мобилизационные проекты»	Усиление роли крупных государственных проектов (продовольственная безопасность, Арктика, новые территории, другие). Появление вокруг суперпроектов крупного многоотраслевого альфа-бизнеса взамен отраслевых лидеров.	Концентрация ресурсов на стратегических задачах. Достижение отдельных значимых целей. Создание новых центров компетенций, активное перераспределение товаров и финансовых ресурсов через управление рынками, развитие инфраструктуры и создание крупного околгосударственного посредничества, долгосрочный спрос.	Рост издержек, закрытость, зависимость от бюджета, слабая конкуренция, риск неэффективного выбора исполнителей. Накопление инерции развития и рост барьеров выхода из «колеи».
«Цифровой застой»	Инерционное развитие платформенной монополии без конкуренции и целеполагания. Снижение трансакционных издержек при сужении пространства выбора.	Краткосрочная эффективность, удобство для потребителя, управляемость для государства.	Потеря спонтанности выбора, зависимость производителей от алгоритмов, передача инфраструктурной власти частным или зарубежным игрокам, уязвимость к внешним шокам.

В этом сценарии прежняя модель лидерства крупного ритейла постепенно размывается. Федеральные сети сохраняют магазины, склады, логистику, поставщиков и значительную часть потребительского трафика, но теряют монополию на организацию доступа к потребителю. Возможно, они со временем превращаются из магазинов для людей в «базы для курьеров» и функционально перестраивают свои торговые пространства под такую логику. Основным входом на рынок становится цифровой интерфейс: приложение, маркетплейс, экосистемная подписка, рекомендательный алгоритм, встроенный платежный сервис. Продавцы и производители все больше зависят от платформенных правил, комиссий, алгоритмов выдачи, рейтингов, условий доставки и участия в скидочных кампаниях.

Выигрыши инерционного сценария достаточно очевидны. Он обеспечивает быстрое снижение трансакционных издержек внутри платформенных контуров, расширение ассортимента, удобство для потребителя, ускорение доставки, цифровизацию малого и среднего бизнеса, рост прозрачности отдельных операций и усиление конкуренции с традиционным ритейлом. Потребитель получает более широкий выбор, низкие цены, рассрочки, скидки, удобный интерфейс и возможность быстро сравнивать предложения. Для многих продавцов маркетплейсы становятся способом выйти на массовый рынок без создания собственной торговой инфраструктуры.

Станислав Наумов: *«Меняется значение времени как ресурса и параметра. Если логика развития цифровых платформ показывает снижение факторов времени до минимума и за счет этого выработку конкурентного преимущества, то следующая модель – постплатформенная, в ней не то чтобы время равно нулю либо около нуля, его за счет цифровизации нет вообще, оно уходит как момент, все есть всегда и везде. Это точка, у которой нет континуума. Потому что континуум в данном случае временной не нужен, потому что все данные так структурированы, что они находятся одновременно в обработке с точки зрения "мегацентра" обработки данных. Конечно, это недостижимый вариант, как идеальный газ в физике, но все, что сейчас является барьерами для постплатформенной экономики, становится ресурсом развития платформенной экономики».*

Однако риски этого сценария тоже значимы. Во-первых, формируется новая зависимость продавцов и производителей от частной платформенной инфраструктуры. Во-вторых, значительная часть ИР концентрируется у владельцев интерфейса, а не

у производителей товара. Сейчас он инвестируется в развитие платформы, а куда пойдет потом? В-третьих, усиливается налоговый и регуляторный арбитраж. В-четвертых, возникает угроза вытеснения конкурентов через скидки, рассрочки и демпинговые практики, которые после закрепления доминирования могут быть компенсированы ростом комиссий и ухудшением условий для поставщиков. В-пятых, снижается видимость ответственности за качество, безопасность и происхождение товаров. Данный сценарий лишь откладывает на будущее те вопросы, которые лучше решать заблаговременно.

Главная проблема платформенно-инерционного сценария состоит в том, что маркетплейсы могут стать сильнейшими претендентами на альфа-статус, не пройдя полноценной легитимации в качестве альф развития. Они уже собирают ИР, но еще не приняли на себя устойчивое «бремя лидерства». Если государство будет лишь наблюдать за победой сильнейшего, оно может получить нового инфраструктурного монополиста, с которым придется работать уже после того, как основные зависимости сформированы.

Второй сценарий можно определить как **«дирижистский»** на потребительском рынке. В этом случае государство переходит от догоняющего и фрагментарного регулирования к сознательному проектированию новой архитектуры потребительского рынка. Оно не пытается остановить платформизацию, но устанавливает условия допуска к альфа-статусу: доступ к потребителю, данным, платежам, логистике и государственным ресурсам должен быть связан с обязательствами перед участниками рынка, потребителями и государством.

В «дирижистском» сценарии маркетплейсы, экосистемы, банки, федеральные сети, агрохолдинги и производственные компании не просто борются друг с другом за долю рынка. Они встраиваются в систему публично значимых задач: продовольственная безопасность, устойчивые цены, прозрачность цепочек поставок, качество товаров, технологический суверенитет, налоговая устойчивость, развитие МСП, локализация критических технологий, экспортная политика. Государство выступает не только регулятором споров, но и архитектором системы доступов и обязательств, соразмеряя их прежде всего с национальными приоритетными целями и текущими задачами своего развития.

Выигрыш этого сценария состоит в повышении управляемости рынка. Если государство видит всю систему доступов, которые

оно контролирует, оно может обменивать их на обязательства бизнеса. Доступ к субсидиям, инфраструктуре, госзакупкам, данным, режимам локализации, экспортной поддержке, финансовым инструментам и нормативным послаблениям должен быть связан с понятными требованиями: не разрушать рыночное равновесие, поддерживать качество и безопасность, не злоупотреблять зависимостью поставщиков, обеспечивать налоговую прозрачность, участвовать в стратегических проектах и инвестировать часть институциональной ренты в развитие. В этом сценарии выстраиваются регулярные процедуры довольно активного диалога государства с крупным бизнесом для поиска взаимовыгодных и/или приемлемых решений по развитию данной сферы. При правильном выборе стратегических целей и задач создания подобной архитектуры появляется прямой выигрыш от потерь рассогласованного управления. Этот выигрыш может стать серьезным источником дохода для участников, создающих данную систему. Такие процедуры заставляют меняться как государство, так и крупные компании.

Однако этот сценарий несет в себе и серьезные риски. Государственная координация может легко превратиться в бюрократическое перераспределение преимуществ между уже сильными игроками и искусственное стимулирование лоббизма. Возникает угроза перегрузки рынка регулированием, роста трансакционных издержек, подавления предпринимательского эксперимента и консервации неэффективных альф, сужение потребительского выбора. Если государство будет отбирать партнеров не по способности решать системные задачи, а по близости к административным центрам, то вместо альф развития возникнут рентоискатели, использующие государственный доступ для закрепления собственного положения. Появятся и будут усиливаться институциональные ловушки, закрепляющие недостаточно эффективные процедуры вместо поиска новых – более полезных для потребителей, государства, бизнеса.

Поэтому «дирижистский» сценарий требует высокой управленческой компетенции. Государству нужно видеть не только отдельные отраслевые конфликты, но и всю архитектуру рынка: кто контролирует данные, кто – платежи, кто – логистику, кто – полку, кто – потребительский интерфейс, кто – производственную базу, кто – внешние каналы сбыта. Без такого целостного видения и способности поддерживать сложные балансы в данной сфере

государственная координация будет запаздывать и лишь закреплять уже возникшие перекосы.

Илья Ломакин-Румянцев: *«Мечта государства – чтобы было несколько альф, довольно много бет, с которыми можно взаимодействовать в интерактивном режиме, и множество гамм, берущих на себя решение локальных социальных задач».*

Третий сценарий – **«экспортная экспансия»**. Он исходит из того, что российский продовольственный сектор не должен ограничиваться внутренней консолидацией и задачами самообеспечения. Продовольственный потенциал постепенно превращается в политический и геоэкономический ресурс, особенно в отношениях с развивающимися странами. Поэтому одной из возможных траекторий становится переход от экспорта как продажи товара внешнему покупателю к экспансии как созданию собственных товаропроводящих, логистических, финансовых и маркетинговых контуров на внешних рынках вплоть до завоевания лидерских позиций на отдельных рынках для получения на них ИР.

В этом сценарии главными претендентами на новый альфа-статус становятся не только маркетплейсы и экосистемы – они пока ориентированы больше на внутренний рынок, но и крупные производственные, логистические и экспортные группы. Их задача – превратить внутренний производственный масштаб в контроль внешних цепочек создания стоимости. Для этого недостаточно производить зерно, мясо, масла, продукты переработки или готовые продовольственные товары. Необходимо контролировать хранение, транспортировку, страхование, финансирование, продвижение, дистрибуцию, розничные или квазирозничные каналы, а в перспективе – и отношения с конечным потребителем на внешних рынках.

Сейчас многие российские продовольственные компании уже становятся активными экспортерами, но часто продают свою продукцию на условиях внешних покупателей. У них далеко не всегда есть собственная товаропроводящая сеть за рубежом, собственная система продвижения, собственные финансовые и логистические инструменты, собственный доступ к потребителю. В экспортно-экспансионном сценарии именно это должно измениться. Альфа-бизнесом будет становиться не тот, кто просто поставляет товар за границу, а тот, кто выстраивает внешнюю архитектуру доступа к потребителю за рубежом и собирает ИР уже на более высоких звеньях глобальной цепочки.

Выигрыш экспортно-экспансионного сценария состоит в повышении маржинальности российского продовольственного бизнеса и в укреплении внешнеэкономического положения страны. Если российские компании будут не только экспортировать, но и контролировать внешние каналы продвижения, они смогут уменьшить зависимость от чужих посредников, повысить устойчивость доходов, расширить политическое влияние и превратить продовольственную безопасность в инструмент международного сотрудничества. Особенно перспективными могут быть рынки стран, испытывающих дефицит продовольствия, инфраструктуры, технологий хранения и логистики.

Однако этот сценарий требует долгосрочных инвестиций и высокой координации с государством. Без политической поддержки, финансовой инфраструктуры, страхования рисков, дипломатического сопровождения, соглашений о доступе на рынки и защиты активов внешняя экспансия будет трудноосуществима. Кроме того, российские компании столкнутся с сопротивлением глобальных корпораций, локальных элит, торговых посредников и государств, уже контролирующих соответствующие рынки. Экспортно-экспансионный сценарий возможен, но требует перехода от логики «продать больше» к логике «контролировать больше звеньев цепочки».

Четвертый сценарий можно назвать **«мобилизационным».** Он связан с возможным усилением роли крупных государственных задач и проектов, требующих особой архитектуры управления в снабжении, производстве, логистике и распределении. Это могут быть задачи продовольственной безопасности в условиях внешних угроз, развитие Арктической зоны, Северного морского пути, новых территорий, реализация крупных инфраструктурных проектов, проектов технологического суверенитета, развитие робототехники, биотехнологий, беспилотных систем и иных направлений, где рынок сам по себе не обеспечивает необходимого масштаба и темпа.

В таком сценарии альфа-бизнес формируется вокруг суперпроектов. Северный морской путь, например – это не просто транспортный коридор, а освоение края, железные дороги, снабжение продовольствием, заселение малых городов, развитие портов, энергетики, связи, медицины, образования и сервисной инфраструктуры. Такой проект требует включения многих альфа-, бета- и гамма-компаний, но ведущую роль получают те, кто способен

взять на себя системную функцию: организовать снабжение, логистику, производство, строительство, безопасность, цифровой контроль и долгосрочную устойчивость. В этом сценарии на смену отраслевым альфам в качестве новых лидеров придут уже крупные государственно-частные институты развития – по сути, многоотраслевые альфа-компании.

Блохин Андрей: *«Посредническая монополия формируется и сжимает время, сжимает цепочки в довольно жесткие тиски, в единственную колею, но при этом освобождает очень много времени на творчество, на выход в "голубые океаны"».*

В мобилизационно-проектном сценарии рынок частично перестает быть автономным механизмом распределения ресурсов. Он встраивается в государственные цели. Альфа-статус получают те компании, которые способны обслуживать крупные национальные задачи, а не просто выигрывать конкуренцию за потребителя. Это может привести к формированию альф специального назначения – компаний, чья сила определяется не универсальным рыночным лидерством, а незаменимостью в конкретном стратегическом проекте.

Выигрыш такого сценария состоит в возможности концентрировать ресурсы на крупных задачах, создавать новые центры компетенций, развивать инфраструктуру, задавать долгосрочный спрос и формировать новые технологические контуры. Он особенно важен в условиях внешнего давления, когда государство не может полагаться только на стихийную рыночную координацию и само создает крупные посреднические структуры для участников мобилизационных проектов. Но риски сценария также велики: рост издержек, закрытость, зависимость от бюджета, слабая конкуренция, опасность неэффективного выбора исполнителей и превращение мобилизационной логики в механизм раздачи ресурсов привычным получателям. При их реализации сценарий может войти в инерционную «колею».

Пятый сценарий можно определить как сценарий **«цифрового застоя».** Он не является самостоятельной позитивной стратегией, но представляет собой возможный результат развития платформенной посреднической монополии без достаточной конкуренции, государственного целеполагания и общественной коррекции. В этом случае цифровые контуры действительно снижают трансакционные издержки, но одновременно сужают пространство выбора, закрепляют потребителя в готовых траекториях,

стандартизируют поведение, усиливают зависимость производителей от алгоритмов и подменяют цели развития ранее «проданными» обязательствами.

В сценарии цифрового застоя потребитель получает удобство, но постепенно теряет самостоятельность и спонтанность выбора. Производитель получает доступ к рынку, но теряет предпринимательскую инициативу. Государство получает массивы данных и управляемость, но рискует передать значительную часть инфраструктурной власти частным платформам или даже зарубежным игрокам. Экономика становится эффективнее в краткосрочном смысле, но менее разнообразной в долгосрочном. Будущее сужается до продолжения уже заданных цифровых траекторий. Это может быть комфортная, но инерционная и уязвимая для внешних шоков модель – «колея», плохо приспособленная к качественным рывкам.

> ***Илья Ломакин-Румянцев:*** *«Что, собственно, делают платформы? Они за секунду масштабируют результаты на всю страну. Был такой купец Фторов. Он был одним из двух самых богатых людей, бизнес-людей России в XIX веке. У него было всего 15 магазинов в Сибири. Потом он их продал, приехал в Санкт-Петербург и там начал развиваться. Его сын стал одним из двух самых богатых людей России. Но сколько ему потребовалось, чтобы перейти от 15 магазинов до примерно сотни в конце двух поколений. А Галицкому сколько потребовалось, чтобы перейти от одного до 20 000 магазинов, или X5? Эти посредники намного быстрее увеличиваются в объеме, а платформы еще быстрее. А теперь выясняется, что даже не платформы, а те, кто пишут алгоритмы, кто создают агентов, кто их индексируют, нотифицируют, что угодно. Вот они – посредники, создающие теперь монополию».*

Вероятнее всего, реальное развитие российского потребительского рынка не будет полностью соответствовать какому-то одному из перечисленных сценариев. Скорее возникнет их сочетание. В одних сегментах будет усиливаться инерционная логика. В других – дирижистская. В отдельных сегментах произойдет экспортная экспансия. Крупные проекты будут реализованы на мобилизационных принципах, и издержки таких мобилизационных проектов распределятся на остальные сектора экономики. А риск цифрового застоя будет присутствовать как фон в любой чрезмерно успешной посреднической монополии.

Поэтому вопрос не в том, какой сценарий «победит» в чистом виде, а в том, какая комбинация сценариев сформируется и кто

станет ее альфа-носителем. Если доминировать будут платформы без обязательств, рынок может получить быстрые выигрыши, но столкнется с ростом зависимости и конфликтов. Если доминировать будет государство без конкуренции, рынок может получить управляемость, но потерять гибкость и инновационность. Если доминировать будут производственные и экспортные группы без доступа к потребителю и данным, они могут остаться сильными поставщиками, но не стать полноценными альфами нового типа.

Желательной представляется не победа одного типа игроков, а такая архитектура, при которой ИР, собираемая новыми альфами, направляется не только на захват доли рынка и укрепление барьеров входа на него, но и на развитие производственной базы, цифровой инфраструктуры, потребительской среды, технологической независимости, экспортных каналов, качества жизни и устойчивости рынка. В этом смысле сценарная задача состоит не в выборе между ритейлом, маркетплейсами, агрохолдингами, банками или государством, а в формировании системного равновесия доступов и обязательств, при котором каждый тип лидера выполняет свою функцию.

В долгосрочной перспективе наиболее устойчивой может оказаться смешанная модель. В ней маркетплейсы и экосистемы развивают цифровой интерфейс, данные, платежи и удобство потребления; ритейл сохраняет роль физической «последней мили», доверия, локальной доступности и продовольственной устойчивости; производственные компании и агрохолдинги обеспечивают качество, объем, технологическое развитие и экспортный потенциал; банки и финтех участвуют в прозрачной финансовой инфраструктуре; государство задает правила допуска, контролирует чувствительные ресурсы и связывает ИР с обязательствами развития.

Такая модель не возникнет автоматически. Она требует стратегического выбора, настройки институтов и признания того, что потребительский рынок перестал быть только сферой торговли. Он становится точкой сборки данных, инфраструктуры, социальной устойчивости, качества жизни и места страны в будущей мировой экономике. Именно поэтому сценарии трансформации потребительского рынка должны рассматриваться не как прогноз долей отдельных компаний, а как варианты новой институциональной архитектуры альфа-бизнеса 2.0.

8. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ

Проведенный анализ показывает, что российский потребительский рынок находится в состоянии смены архитектуры лидерства на нем. Прежняя модель, в которой ключевыми альфа-игроками были федеральные торговые сети и отдельные производственные компании, не исчезает, но перестает быть достаточной. Новые претенденты – маркетплейсы, цифровые платформы, экосистемы и финтех-контуры – меняют сам механизм доминирования. Они борются не только за товарный поток, покупателя или долю рынка, а за контроль над инфраструктурой взаимодействия, данными, платежами, логистикой, интерфейсами и потребительскими траекториями.

Главный стратегический вывод состоит в том, что государству, бизнесу и исследователям необходимо перестать рассматривать текущие конфликты как набор отдельных отраслевых споров. Конфликт маркетплейсов и банков – это не только спор о скидках, платежах и рассрочках. Конфликт маркетплейсов и ритейла – не только спор о каналах продаж. Конфликт платформ и производителей – не только спор о комиссиях и условиях доступа. Все это проявления более глубокой борьбы за право стать основным посредником и лидером преобразований в новой архитектуре потребительского рынка.

- Для государства первый вывод состоит в необходимости увидеть всю систему доступов, которые оно прямо или косвенно контролирует в их взаимосвязи с национальными целями в данной сфере. Речь идет о доступе к финансированию, субсидиям, госзакупкам, инфраструктуре, данным, логистическим коридорам, режимам локализации, налоговым режимам, разрешениям, экспортной поддержке, цифровым системам, потребительским данным и нормативным послаблениям. Пока эти доступы регулируются разными

ведомствами и воспринимаются как набор отдельных инструментов, государство проигрывает тем игрокам, которые уже собирают их в единую платформенную или экосистемную архитектуру.

Государство должно перейти от догоняющего регулирования к управлению архитектурой доступа. Это не означает ручного управления каждой сделкой или подавления рыночной конкуренции. Напротив, речь идет о том, чтобы определить условия, при которых крупный бизнес получает право на концентрацию ИР. Такой доступ должен обмениваться на обязательства: ценовую устойчивость, качество и безопасность товаров, налоговую прозрачность, развитие инфраструктуры, поддержку производителей, технологический суверенитет, экспортную экспансию, защиту потребителя и участие в стратегических проектах. Государство при этом не только должно перестроить систему регулирования, но и перестроить собственную систему управления и взаимодействия между органами власти, чтобы соответствовать задачам поддержания сложных стратегических балансов в экономике.

Особое значение имеет регулирование платформенной экономики. Предметом регулирования должны быть не только комиссии, скидки, цены или отдельные налоговые практики, но и режим доступа к данным, условия доступа продавцов к платформе, прозрачность алгоритмов ранжирования, ответственность за качество и безопасность товаров, правила платформенного финтеха, границы экосистемной экспансии, защита производителей и МСП от полной зависимости, а также условия, при которых платформа может использовать свою инфраструктурную силу для изменения правил рынка.

При этом регулирование не должно строиться как защита старых игроков от новых. Попытка просто затормозить маркетплейсы в интересах банков, ритейла или отдельных производителей была бы ошибочной. Платформы действительно снижают трансакционные издержки, расширяют ассортимент, дают малому бизнесу доступ к рынку, повышают удобство потребления и ускоряют цифровую трансформацию. **Стратегическая задача государства — не остановить этот процесс, а связать его с публичными обязательствами и не допустить превращения платформенной эффективности в бесконтрольную частную инфраструктурную власть.**

Государству в этих вопросах необходимо учитывать политическую чувствительность потребительского рынка. Низкие цены,

скидки, рассрочки и удобство доставки создают сильную общественную поддержку платформам. Поэтому любые ограничения, воспринимаемые как борьба с выгодой потребителя, будут уязвимы. Регулирование должно объяснять, что долгосрочные интересы потребителя включают не только сегодняшнюю низкую цену, но и качество, безопасность, налоговую справедливость, конкуренцию, устойчивость поставок и сохранение выбора в будущем.

- Второй стратегический вывод для государства связан с продовольственной безопасностью. Продовольственный рынок — это не обычный сектор потребительской экономики. Он связан с социальной устойчивостью, здоровьем населения, доверием к институтам, региональным развитием, занятостью, экспортным потенциалом и международной политикой. Поэтому альфа-бизнес в этой сфере не может оцениваться только по темпам роста, капитализации, обороту или цифровой эффективности. Он должен быть способен выполнять системные функции, особенно в периоды внешних шоков, ценовых колебаний, логистических разрывов или мобилизационных задач.
- Третий вывод для государства — необходимость формировать не одного «победителя», а сбалансированную альфа-архитектуру. Цель государства в такой системе — не абсолютная монополия одной альфы, а несколько сильных альф, достаточно много бета-компаний, с которыми можно взаимодействовать в интерактивном режиме, и живая гамма-среда как источник экспериментов и будущего роста. Если вся институциональная рента будет собрана одной платформой или одной группой, устойчивость рынка снизится. Если же альфа-контур будет сбалансирован, государство сможет обменивать доступы на обязательства, не становясь заложником одного центра силы.

При этом государству стоит учитывать риски и вызовы, которые сопровождают развитие и регулирование цифровых платформ. С одной стороны, усиливается антимонопольное давление и возрастает угроза чрезмерного регулирования, что требует гибкой адаптации законодательства. С другой — необходимы масштабная технологическая модернизация, сложная интеграция новых решений и обеспечение кибербезопасности. Не менее важны и экономические аспекты: приходится конкурировать с глобальными

игроками, поддерживать отечественные разработки и искать источники финансирования инноваций.

Для прежнего крупного бизнеса – федеральных сетей, агрохолдингов и крупных производителей – главный вывод состоит в том, что ранее сложившиеся источники лидерства перестают быть достаточными. Полка, склад, закупочная сила, производственный масштаб и физическая логистика сохраняют значение, но уже не гарантируют альфа-статуса. Необходимо контролировать не только товарный поток, но и цифровой доступ к потребителю, данные о спросе, платежные инструменты, коммуникацию, сервисную оболочку, программы лояльности и постпокупочную траекторию.

Прежние альфы должны перестать воспринимать цифровизацию как вспомогательную функцию. Она становится ядром новой конкуренции. Если федеральные сети будут развивать приложения, доставку и программы лояльности только как дополнение к магазину, они рискуют проиграть платформам, для которых магазин, склад и доставка являются лишь элементами более широкой цифровой системы. Прежняя альфа должна либо сама перейти к модели альфа-бизнеса 2.0, либо встроиться в чужую платформенную архитектуру на вторых ролях.

Вызов, стоящий перед **агрохолдингами и производственными компаниями**, иной. Им необходимо переходить от производственного масштаба к контролю более длинных цепочек создания стоимости. На внутреннем рынке это означает развитие брендов, прямых каналов взаимодействия с потребителем, цифровой аналитики спроса, гибкой логистики, партнерства с ритейлом и платформами. На внешних рынках – переход от экспорта продукции к созданию собственных товаропроводящих, финансовых, логистических и маркетинговых контуров за рубежом.

Продовольственный бизнес не должен ограничиваться ролью поставщика сырья или товара для чужих посреднических систем. Если российские производители хотят стать альфами не только внутри страны, но и на внешних рынках, им придется контролировать доступ к конечному потребителю или хотя бы к ключевым звеньям внешней цепочки. Экспортная экспансия требует не только политической поддержки, но и способности выстраивать инфраструктуру присутствия: хранение, транспортировку, дистрибуцию, продвижение, финансовые расчеты, сервис и доверие к российскому продукту.

Для маркетплейсов и экосистем главный стратегический вывод состоит в необходимости «взросления». Их быстрый рост, масштаб, данные, интерфейс, финтех и логистика уже делают их лидерами перемен. Но лидер перемен еще не равен альфе развития. Чтобы стать полноценным альфа-бизнесом 2.0, платформы должны доказать способность не только собирать ИР, но и легитимировать ее через вклад в развитие рынка, производителей, потребителей и государства.

Это означает, что маркетплейсы должны переходить от логики захвата доли рынка к логике устойчивого института. Им необходимо формировать прозрачные отношения с продавцами, предсказуемые комиссии, ясную ответственность за качество и безопасность, понятные правила скидок и рассрочек, налоговую прозрачность, корректное обращение с данными, механизмы защиты добросовестных поставщиков и участие в стратегических задачах потребительского рынка. Без этого их институциональная сила будет восприниматься как угроза, а не как основание для альфа-статуса.

Для банков и финансовых структур вывод также неоднозначен. С одной стороны, они сталкиваются с конкуренцией платформенного финтеха, который встраивается непосредственно в потребительскую сделку. С другой стороны, банки сами могут становиться центрами экосистем и претендовать на роль новых альф. Но для этого финансовым структурам придется выйти за пределы классической модели кредита, платежа и счета. Они должны будут участвовать в формировании потребительской инфраструктуры, данных, доверия, сервисов и партнерских контуров, не разрушая при этом финансовую устойчивость и не подменяя рынок замкнутыми экосистемами.

Малому и среднему бизнесу еще предстоит осознание двойственного характера платформ. Маркетплейсы открывают доступ к массовому спросу, но одновременно создают зависимость от частной инфраструктуры, из-за которой доход МСП дозируется. Им нужно найти свой баланс между расширением своего рынка и возможностями развития бизнеса. Для этого важны диверсификация каналов продаж, развитие собственных брендов, прямой работы с потребителем, кооперации с другими компаниями, нишевых компетенций и способности переходить из гамма-среды в устойчивые сетевые бета-конструкции.

Для потребителя главный вывод менее очевиден, но не менее важен. Потребитель выигрывает от низких цен, широкого

ассортимента, удобства и скидок. Но долгосрочная цена этих выигрышей зависит от того, сохранится ли конкуренция, качество, безопасность, разнообразие и возможность выбора за пределами одной платформенной траектории. Если цифровая посредническая монополия станет слишком глубокой, потребитель может получить удобство без реальной свободы выбора. Поэтому защита потребителя в новой экономике должна включать не только защиту от плохого товара, но и защиту от непрозрачного алгоритмического управления его выбором.

Применительно к теории экономического доминирования проведенный анализ означает необходимость уточнения ряда базовых понятий. Прежняя рамка альфа-, бета- и гамма-бизнеса сохраняет объяснительную силу, но должна быть дополнена учетом цифрового интерфейса, данных, платформенной инфраструктуры, финтеха и управления потребительской траекторией. Альфа-бизнес 2.0 отличается от прежней альфы не только новыми технологиями, но и новым объектом контроля. Он контролирует не только качественные ресурсы, но и доступ к будущему – к тому, как будут формироваться потребительские ожидания, обязательства производителей, права покупателей и траектории развития рынка. Ключевые теоретические проблемы в этом отношении видятся следующие.

1. **Источник ИР**. В прежней модели рента возникала из различий в доступе к ресурсам, финансированию, государственным решениям, инфраструктуре, рынкам и потребителю. В цифровой модели к этому добавляются данные, алгоритмы, интерфейс, рейтинги, платежи, платформенные правила, рекомендательные системы и контроль видимости. ИР все чаще возникает не только из владения ресурсом, но и из права организовывать доступ других к этому ресурсу.
2. **Посредническая монополия.** Раньше посредничество можно было рассматривать как торговое, финансовое или инфраструктурное. Теперь оно становится информационно-поведенческим. Платформа не просто соединяет продавца и покупателя, а управляет условиями их встречи, видимостью альтернатив, доверием, платежом, доставкой, отзывом и повторной покупкой. Поэтому посредническая монополия становится глубже: она охватывает не только рынок, но и потребительское поведение.
3. **Критерии альфа-статуса.** Быстрый рост, масштаб и контроль инфраструктуры уже недостаточны. Необходим критерий

«бремени лидерства». Альфа-бизнес должен оцениваться не только по способности концентрировать ИР, но и по тому, какие обязательства он принимает и на что направляет собранную ренту. Без этого теория рискует смешивать альфу развития с сильным рентоискателем, временным платформенным «агрессором» или угасающей компанией, сохраняющей статус без функции.

4. **Нисхождение альф.** Важно понять природу как возникновения новых лидеров, так и ухода старых. Что происходит, когда альфа теряет контроль над будущим, но сохраняет доступы, ресурсы и влияние? Как государство и другие лидеры должны обращаться с угасающими альфами? Как сократить ущерб от их ухода? Какие обязательства должны сохраняться после потери лидерства? Эти вопросы важны не меньше, чем традиционные вопросы поддержки новых компаний и выращивания национальных чемпионов.
5. **Связка альфа-бизнеса и государства**. Государство не назначает альфу, но допускает ее, усиливает или ограничивает. Альфа не просто побеждает на рынке, а проходит проверку на политическую и общественную допустимость – своеобразную «инициацию». В цифровой экономике эта проверка становится жестче, потому что контроль данных, платежей, коммуникаций и потребительских интерфейсов приближается к чувствительным функциям государства. Поэтому теория экономического доминирования должна включать не только рыночные, но и политико-институциональные критерии альфа-статуса.

На уровне практической стратегии необходима проработка «кодекса альфы». Такой кодекс не должен быть юридическим документом в узком смысле. Скорее это набор принципов, определяющих, что общество и государство вправе ожидать от бизнеса, получающего ИР благодаря своему доминирующему положению. Альфа должна не только расти, но и поддерживать устойчивость рынка; не только извлекать ренту, но и инвестировать ее в развитие; не только контролировать доступ, но и обеспечивать справедливые условия для зависимых участников; не только пользоваться государственным допуском, но и принимать обязательства.

В этом контексте особенно важен переход от консолидации бизнеса и активов к консолидации идей развития. Крупный бизнес становится настоящей альфой не в момент, когда он поглощает

конкурентов или выходит на первое место по выручке, а тогда, когда он начинает выражать значимую траекторию будущего. Лидеры – это те, кто помогает обществу двигаться к его ценностям и берет за это «плату» в форме рыночного дохода и ИР. Если такая связь между рентой и ценностями разрывается, альфа должна утрачивать легитимность.

Для России такая постановка особенно важна, поскольку потребительский рынок связан не только с экономикой, но и с вопросом качества жизни. **Будущий альфа-бизнес в потребительской и социальной сфере должен соотносить свое развитие с ценностями общества, культурными кодами, задачами комфорта, безопасности, здоровья, образования, продовольственной устойчивости и технологического развития. Это не просто гуманитарная надстройка, а условие долгосрочной устойчивости.** Потребитель ощущает, когда рынок говорит с ним на одном языке и решает его проблемы, а не только извлекает из него данные и платежи.

Следовательно, стратегическая сверхзадача для российского альфа-бизнеса в потребительской сфере – сделать страну комфортной для жизни и бизнеса, с условиями, сопоставимыми с развитыми странами или превосходящими их в отдельных направлениях. Это не красивая декларация, а исключительно выгодный стратегический проект, окупающийся на средне- и долгосрочном горизонте пяти-десяти лет. Но он по силам только крупным игрокам – государству и объединенному альфа-бизнесу, способным контролировать доступ к качественным ресурсам и собирать благодаря этому ИР, инвестировать ее в развитие и создавать организации мирового уровня.

Итоговый стратегический вывод можно сформулировать так: борьба за альфа-статус на российском потребительском рынке должна быть переведена из стихийной конкуренции за ренту в управляемую конкуренцию за вклад в будущее. Государство должно определить условия допуска, бизнес – принять «бремя лидерства», теория – уточнить критерии альфа-статуса, а общество – получить понятный ответ на вопрос, зачем тем или иным компаниям предоставляется право на концентрацию рыночной власти. Без такого ответа новая альфа-архитектура будет конфликтной и неустойчивой. С таким ответом она может стать инструментом развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В докладе рассмотрена трансформация российского потребительского рынка через призму теории экономического доминирования в многоуровневой экономике. В центре анализа находится вопрос о том, как меняется альфа-бизнес в условиях цифрового перелома, внешних шоков, усиления государства и роста платформенной посреднической монополии. Исходная гипотеза состояла в том, что на потребительском рынке формируется новая модель альфа-бизнеса, в которой ключевым источником преимущества становится не только контроль над товаром, полкой, производственной базой или физической логистикой, а контроль над инфраструктурой взаимодействия: данными, платежами, финтех-сервисами, логистическими сетями, цифровыми интерфейсами и каналами доступа к потребителю.

Анализ подтвердил, что прежняя модель лидерства на продовольственном рынке не исчезла, но перестала быть достаточной. В течение последних полутора-двух десятилетий ключевыми альфа-игроками здесь были крупные федеральные торговые сети и отдельные производственные компании агропромышленного комплекса. Их сила строилась на контроле последней мили в производственной цепочке, управлении полкой, закупками, создании распределительных центров, логистики, собственных торговых марок, производственных мощностей и обеспечении доступа к массовому потребителю. Именно они снижали транзакционные издержки внутри своих контуров, формировали требования к поставщикам, поддерживали устойчивость товарных потоков и участвовали в решении отдельных государственных задач.

Эта модель сыграла важную историческую роль. Крупный ритейл и консолидирующийся АПК помогли сформировать современную инфраструктуру продовольственного рынка, вытеснить часть неформальных практик, снизить доминирование крупного зарубежного бизнеса на отечественных рынках, повысить управляемость цепочек поставок, обеспечить массовый доступ населения

к продовольствию и создать условия для роста отечественных производителей. В этом смысле прежняя альфа-архитектура стала не просто результатом концентрации бизнеса, а способом организации рынка, в котором торговые сети, производители, поставщики, государство и потребитель находились в относительно устойчивой системе взаимных зависимостей.

Однако «цифровой перелом» изменил саму природу рыночного преимущества. Если раньше центральным объектом контроля была полка, то теперь все большее значение приобретает интерфейс.

Шоки 2022 года ускорили эту трансформацию. Они не создали все изменения с нуля, но резко изменили режим доступа к качественным ресурсам. Капитал, технологии, логистика, платежная инфраструктура, программное обеспечение, оборудование, зарубежные рынки, бренды и кадровые компетенции стали не просто экономическими ресурсами, а объектами политически и институционально заданного допуска. Доступ перестал быть фоном рыночной конкуренции и превратился в самостоятельный механизм экономической власти. Это усилило значение государства и изменило условия формирования альфа-бизнеса.

Ключевой теоретический вывод доклада связан с новой посреднической монополией. Посреднические инфраструктуры всегда участвовали в формировании альфа-, бета- и гамма-иерархии, поскольку создавали разные условия доступа к финансированию, страхованию, аудиту, торговле, информации, логистике и рынкам. Но сегодня сама посредническая система переживает качественный сдвиг от торговой и финансовой стадии к информационно-платформенной.

Именно поэтому маркетплейсы, цифровые платформы и экосистемы стали главными претендентами на новый альфа-статус. Они не просто продают товары через интернет. Они формируют собственную институциональную среду, внутри которой действуют продавцы, покупатели, курьеры, пункты выдачи, банки, рекламные сервисы, производители и поставщики, и задают новый контур рыночной координации.

Маркетплейсы и экосистемы пока следует рассматривать не как сформировавшиеся альфы, а как претендентов на альфа-статус. Они уже являются лидерами перемен, но еще не стали альфами развития. Они разрушили прежнее равновесие, но еще не создали новое. Они собирают ИР, но пока не доказали, что

способны легитимировать ее через устойчивое выполнение системных функций: обеспечение качества, безопасности, продовольственной устойчивости, налоговой прозрачности, справедливого доступа для производителей и МСП, сохранение конкуренции и участие в решении стратегических задач государства.

Именно с этим связан один из ключевых критериев альфа-бизнеса — «бремя лидерства». Альфа-бизнес не может определяться только масштабом, темпами роста, рыночной долей или контролем инфраструктуры. Полноценная альфа должна принимать на себя явные или неявные обязательства перед государством, рынком и обществом. Она должна поддерживать устойчивость цепочек поставок, участвовать в решении государственных задач, обеспечивать приемлемый уровень цен и качества, инвестировать в инфраструктуру и технологии, не разрушать базовое рыночное равновесие и формировать вокруг себя работоспособный контур бета- и гамма-компаний. Без этого она остается сильным рентоискателем, но не становится легитимным центром развития.

Государство в этой системе играет не внешнюю, а конституирующую роль. Оно не может произвольно назначить альфу, если у компании нет способности координировать рынок, удерживать потребителя и контролировать критические ресурсы. Государство предоставляет доступ к ресурсам, регулированию, инфраструктуре, госзакупкам, финансированию, данным, внешнеполитической поддержке и режимам благоприятствования. В обмен оно вправе ожидать и требовать от бизнеса участия в решении системных задач. Поэтому альфа — это не просто лидер рынка, а допущенный государством центр координации экономики и его партнер в реализации государственной политики.

В современных российских условиях такой обмен становится особенно важным. После 2022 года государство усилилось как источник доступа, но пока не стало достаточно сильным как архитектор новой рыночной конфигурации. Регулирование часто остается фрагментарным. Поэтому стратегическая задача государства — увидеть не отдельные конфликты, а всю систему доступов и обязательств.

Будущее потребительского рынка не предопределено. Реальная траектория, вероятно, будет смешанной, основанной на наборе описанных в докладе сценариев. Платформы будут усиливаться, ритейл сохранит физическую «последнюю милю», агрохолдинги и производители будут наращивать значение в продовольственной

безопасности и экспорте, банки будут бороться за место в новой финансово-потребительской инфраструктуре, а государство будет вынуждено точнее связывать доступы с обязательствами. Вопрос состоит не в том, кто окончательно победит — маркетплейсы, сети, банки, агрохолдинги или государственные структуры. Вопрос в том, какая архитектура доступа, ренты и обязательств окажется устойчивой и легитимной.

Для теории экономического доминирования главный вывод аналитической работы заключается в необходимости обновления и развития понятий альфа-бизнеса и связанных с ним. Прежняя рамка альфа-, бета- и гамма-компаний сохраняет объяснительную силу, но должна быть дополнена. Альфа-бизнес 2.0 контролирует не только качественные ресурсы, но и доступ к будущему — к тому, как будут формироваться потребительские ожидания, обязательства производителей, права покупателей, каналы выбора и траектории развития рынка.

Российский потребительский рынок вступил в период борьбы его участников не просто за лидерство внутри старой архитектуры, а за право определить новую архитектуру рынка.

Поэтому задача ближайшего периода состоит в том, чтобы перевести борьбу за альфа-статус из стихийной конкуренции за ИР в управляемую конкуренцию за вклад в будущее. Государство должно определить условия допуска и научиться видеть всю систему доступов к ресурсам и потребителям. Общество должно получить понятный ответ на вопрос, почему тем или иным компаниям предоставляется право на концентрацию рыночной власти и какие обязательства они принимают взамен.

Альфа-бизнес 2.0 в России, таким образом, должен стать не просто новым поколением крупных компаний. Он должен стать институтом развития. Если этого не произойдет, новые альфы воспроизведут прежние ловушки рентоискательства, только на более глубоком цифровом уровне. Если произойдет — потребительский рынок может стать одной из площадок формирования новой модели экономического лидерства, в которой ИР превращается не в барьер развития, а в ресурс будущего.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1. АЛЬФА-КРИТЕРИИ

В статье 2019 года авторы отмечали, что альфа-, бета- и гамма-компании различаются не только масштабом своей деятельности, но и рыночным поведением и статусом. Был выделен ряд критериев, по которым тот или иной бизнес может быть отнесен к альфа-уровню, включая значимость для государства и способность оказывать влияние на его политику, уникальность рынка, наличие широких и четко определенных бизнес-ниш и др.

Тем не менее «альфовость» как характеристика требует большей формализации – выделения четких критериев и признаков, обеспечивающих бизнесу или другому агенту институциональное преимущество и реальное доминирование (доступ к качественным ресурсам и институциональной ренте) по сравнению с другими участниками рынка. Это особенно важно, поскольку объективный показатель, такой как доля рынка, не всегда свидетельствует о наличии у компании альфа-статуса. Анализ закономерностей в поведении альфа-игроков может способствовать и лучшему понимают механизмов смены доминирования и трансформации систем.

С этой целью студентам 1-го и 2-го курса магистратуры Высшей школы экономики в рамках курса «Теория и практика взаимодействия государства и бизнеса» было предложено подготовить эссе, посвященные поиску возможности применения метрик лидерства или «альфовости» в других научных областях, за пределами биологических и зоологических подходов. Сводный результат работ представлен на основе материалов Глазуновой В., Табаткиной Е., Садыкова Р., Зубовой М., Славской А., Павловой А., Доценко К., Калимуллиной М., Деминой А., Бочкарева Д., Кочанова А., Кашинцева С., Самарова М., Сердюковой Е. и др.

Круг научных областей, предложенных студентами, оказался весьма широк. Возможности использования метрики были выделены в социологии, политологии, коммуникационной сфере, лингвистике, философии, истории, физике, астрономии, урбанистике,

Табл. 2.

Ключевые подходы к выделению альфа-компаний

Подход	Что считается альфой	Ключевые признаки	Базовая логика доминирования	Что реально измеряется	Чем отличается от бета и гамма
Институционально-властный	Источник правил и институтов	Формирует и переписывает правила; извлекает институциональную ренту; имеет асимметричный доступ к власти	Доминирование через контроль над нормами, а не через рынок	Влияние на регуляторику, доступ к государству, эксклюзивные режимы	Бета адаптируется к правилам; гамма вынуждена их принимать
Сетевой	Центральный узел ключевых потоков	Контролирует финансовые, информационные и логистические потоки; обладает сетевой центральностью	Кто управляет потоками, тот задаёт правила	Плотность транзакций, роль в цепочках, сетевая центральность	Бета – региональные/отраслевые хабы; гамма – периферия сети
Системно-структурный	Структурообразующий элемент системы	Без него система теряет устойчивость; создаёт «поле» взаимодействий	Доминирование как архитектура системы	Степень системной зависимости от актора	Бета функционирует внутри структуры; гамма заполняет ниши
Ресурсно-иерархический	Актор с приоритетным доступом к дефицитным ресурсам	Контролирует распределение ресурсов; определяет условия доступа к ним	Доминирование через распределение дефицита	Концентрация и эксклюзивность доступа к ресурсам	Бета получает ресурсы через коалиции; гамма – остаточно
Поведенческо-адаптивный	Устойчивый доминант во времени	Переживает кризисы; меняет среду под себя; демонстрирует асимметрию реакции	Доминирование как способность к адаптации	Поведение в кризисах и фазовых переходах	Альфа формирует ответ; бета и гамма реагируют
Междисциплинарный	Архитектор иерархий	Задаёт рамку возможного; определяет начало и порядок	Доминирование как универсальный принцип организации	Структурная роль элемента в системе	Альфа задаёт порядок; остальные существуют внутри него

психологии, юридической практике, географии, что подтверждает универсальность подхода для анализа иерархичных систем, в которых агенты расслаиваются на уровни и соперничают за главную или доминирующую роль.

Проведенный анализ позволил выделить общие признаки, свойственные альфа-игрокам в разных сферах, и представить их в таблице ниже. Обозначенные свойства требуют отдельного детального изучения в будущем, в том числе с точки зрения возможности их количественной оценки, однако уже сейчас могут рассматриваться как разные способы доминирования и возможные подходы к выделению альфы как таковой. В любом случае они полезны для развития научной дискуссии по данной теме.

Будущим направлением в анализе приведенных ниже подходов должен также стать поиск ответа на вопрос, являются ли данные подходы или характеристики присущими одной и той же альфе или можно говорить об альфах разного типа.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. – 2019. – Т. 21. – № 6. – С. 68–77.
2. Блохин А.А., Вертоградов В.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А., Шамузова Л.А. Продовольственный рынок России – выбор новой «колеи» // Экономические стратегии. – 2026. – № 2(206). – С. 98–107.
3. Блохин А.А. Экономическое доминирование: базовые положения теории и подход к измерению // Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2023. – № 1. – С. 6–30.
4. Вертоградов В.А. Рыночные стратегии альфы, беты и гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. – 2020. – Т. 22. – № 2. – С. 50–53.
5. Schjelderup-Ebbe T. Beitrdge zur sozialpsychologie des haushuhns // Z Psychol. – 1922. – Т. 88. – С. 225.
6. Яременко Ю.В. Структурные изменения в социалистической экономике. М.: Мысль, 1981. 303 с.
7. Яременко Ю.В. Теория и методология исследования многоуровневой экономики. М.: Наука, 2000. 400 с.
8. Блохин А.А. Институциональная рента в многоуровневой экономике // Проблемы прогнозирования. – 2019. – № 4. – С. 16–27.
9. Лемещенко П.С. Институциональная ценность как категория новой политической экономии // Вопросы политической экономии. – Днепропетровск. – 2013. – № 3. – С. 12–30.
10. Bourdieu P. Forms of Capital, in: Granovetter, M. and R. Swedberg (eds.). The Sociology of Economic Life. 2nd ed. Boulder: Westview Press, 2001. P. 96–111.
11. Davis L., North D. Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge. 1971. 273 p.
12. Шаститко А.Е. Трансакционные издержки (содержание, оценки и взаимосвязь с проблемами трансформации) // Вопросы экономики. – 1997. – № 7. – С. 65–76.
13. Аузан А.А. Цифровая экономика как экономика: институциональные тренды // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2019. – № 6. – С. 12–19.

14. Котляров И.Д. Трансакционные издержки и функционирование хозяйствующих субъектов // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2017. – Т. 9. – № 1. – С. 69–87.
15. Курдин А.А. Регулирование цифровых экосистем в рамках конкурентной политики: экономико-правовой подход // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2021. – Т. 13. – № 4 (42). – С. 7–20.
16. Гелисханов И.З., Юдина Т.Н., Бабкин А.В. Цифровые платформы в экономике: сущность, модели, тенденции развития // ϖ-Economy. – 2018. – Т. 11. – № 6. – С. 22–36.
17. Месропян В. Цифровые платформы – новая рыночная власть [Презентация]. – 2018. URL:https://static.agriecomission.com/uploads/%D0%9C%D0%B5%D1%81%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%8F%D0%BD%20%D0%92.%D0%A0.pdf
18. Шаститко А.Е., Курдин А.А., Филиппова И.Н. Мезоинституты для цифровых экосистем // Вопросы экономики. – 2023. – Т. 2. – С. 61–82.
19. Денежно-кредитная и бюджетная политика в России: особенности взаимодействия. Научный доклад / Под ред. члена-корреспондента РАН А.А. Широва. – М.: Клуб печати, 2026. – С. 195–212.
20. Аузан А.А. Глобальные институциональные последствия коронакризиса // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2021. – Т. 49. – № 1. – С. 204–208.
21. Шамузова Л.А., Марков А.Р., Спектор С.В., Чо Е.Г., Ломакин-Румянцев И.В. Рыночная власть на продуктовом рынке России. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023. – 205 с.
22. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках: отношения розничных сетей и поставщиков в современной России. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.
23. Глазьев С.Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // AlterEconomics. – 2022. – № 1.
24. Acemoglu D. Nobel lecture: Institutions, technology, and prosperity // American Economic Review. – 2025. – Т. 115. – № 6. – С. 1709–1748.
25. Joseph E. Stiglitz. The Stiglitz Report. Reforming the International Monetary and Financial Systems in the Wake of the Global Crisis. – The New Press, 2010.
26. Глазьев С.Ю. Мирохозяйственные уклады в глобальном экономическом развитии // Экономика и математические методы. – 2016. – Т. 52. – № 2. – С. 3–29.
27. Котликофф Л., Бернс С. Пенсионная система перед бурей: то, что нужно знать каждому о финансовом будущем своей страны / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс; ИРИСЭН, 2005. – 347 с.

28. Балацкий Е.В. Россия в эпицентре геополитической турбулентности: накопление глобальных противоречий // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15. – № 4. – С. 42–59.
29. Полулях Д.С. Турбулентность как характеристика современного миропорядка // Политическая наука. – 2017. – Спецвыпуск. – С. 245–260.
30. Яковец Ю.В. Глобальный цивилизационный кризис – 2020 – старт новой исторической эпохи. Научный доклад. Приложение. Новая периодизация истории и будущего цивилизаций, капитализма и социализма / Ю.В. Яковец. М.: МИСК, ИНЭС, 2020. – 148 с.
31. Кувалин Д.Б. Российская экономика в условиях жестких внешних санкций: проблемы, риски и возможности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15. – № 6. – С. 79–93.
32. Буклемишев О.В. «Структурная трансформация» российской экономики и экономическая политика // Проблемы прогнозирования. – 2023. – № 4. – С. 42–53.
33. Малкина М.Ю., Балакин Р.В. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18. – № 2. – С. 287–313.
34. Блохин А.А., Глухов К.В. Институциональные трансформации сектора МСП: приоритеты государственной поддержки // Мир новой экономики. – 2024. – Т. 18. – № 1. – С. 104–115.
35. Блохин А.А. Институциональные условия и факторы модернизации российской экономики. – М.: МАКС-ПРЕСС, 2002. – 202 с.
36. Блохин А.А. Глобальный кризис как кризис экономического доминирования // Проблемы рыночной экономики. – М.: Институт проблем рынка РАН, 2023. – № 1. – С. 32–47.
37. Аузан А. и др. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория. Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 447 с.
38. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Журнал Экономика и математические методы (ЭММ). – 1999. – Т. 35. – № 2.
39. Acemoglu D., Autor D., Patterson C. Bottlenecks: Sectoral imbalances and the US productivity slowdown // NBER Macroeconomics Annual. – 2024. – Т. 38. – № 1. – С. 153–207.
40. Шумпетер Й. Процесс «созидательного разрушения» // Капитализм, социализм и демократия: Пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – Гл. 7.

ОБ АВТОРАХ

Блохин Андрей Алексеевич, главный научный сотрудник Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, профессор Кафедры общественных финансов Финансового университета, профессор Кафедры макроэкономической политики и стратегического управления экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, доктор экономических наук.
ORCID: 0000-0003-2132-4664

Вертоградов Владимир Александрович, руководитель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.
ORCID: 0000-0002-2986-0886

Ломакин-Румянцев Илья Вадимович, руководитель научной лаборатории «Центр развития потребительского рынка» экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, кандидат экономических наук.
ORCID: 0009-0003-9469-4962

Наумов Станислав Александрович, заместитель председателя Комитета Государственной Думы по экономической политике, кандидат философских наук.
ORCID: 0000-0001-9925-6601

Шамузова Лейла Абубакировна, заместитель руководителя научной лаборатории «Центр развития потребительского рынка» экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

Трансформация экономической власти на потребительском рынке России

Аналитический доклад

Электронное издание сетевого распространения.

Оригинал-макет – Г.В. Струковой.
Обложка – А.В. Плотников.

Печ. л. 6.

Опубликовано 15.10.2026.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907909-27-4

