

Блохин Андрей Алексеевич — доктор экономических наук, главный научный сотрудник, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН; профессор кафедры общественных финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; профессор кафедры макроэкономической политики и стратегического управления, экономический факультет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

andraleks@rambler.ru

Вертоградов Владимир Александрович — руководитель учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», экономический факультет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

v@svmatrix.online

Ломакин-Румянцев Илья Вадимович — кандидат экономических наук, руководитель научной лаборатории «Центр развития потребительского рынка», экономический факультет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

ivlomakin@gmail.com

Наумов Станислав Александрович — кандидат философских наук, заместитель председателя, Комитет Государственной думы по экономической политике.

minpromenergo@mail.ru

Шамузова Лейла Абубакировна — заместитель руководителя научной лаборатории «Центр развития потребительского рынка», экономический факультет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

shamuzova@econ.msu.ru

Andrei A. Blokhin — Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences; Financial University under the Government of the Russian Federation; Lomonosov Moscow State University.

Vladimir A. Vertogradov — Lomonosov Moscow State University.

Ilya V. Lomakin-Rumyantsev — Lomonosov Moscow State University.

Stanislav A. Naumov — The State Duma, The Federal Assembly of the Russian Federation.

Leyla A. Shamuzova — Lomonosov Moscow State University.

Продовольственный рынок России — выбор новой «колеи»

Научная статья

УДК 339.137; 338.24

DOI: 10.33917/es-2.206.2026.98-107

Для цитирования: 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.

DOI: <https://doi.org/10.33917/es-2.206.2026.98-107>

Анализируются структурные изменения на продовольственном рынке России в контексте трансформации современных моделей бизнеса. Предлагается концепция альфа-бизнеса — типа корпоративной организации, основанного на контроле над качественными ресурсами и всей цепочкой создания потребительской ценности и доступа к потребителю. Показано, что современный этап развития экономики характеризуется смещением конкурентной борьбы от механизмов, основанных преимущественно на институтах собственности и рыночного обмена, к контролю над инфраструктурными, логистическими и информационными ресурсами. На примере продовольственного ритейла рассматривается формирование интегрированных корпоративных систем, позволяющих координировать производство, распределение и потребительский спрос. Делается вывод о том, что развитие таких структур формирует новую траекторию развития потребительского рынка и трансформирует институциональную архитектуру продовольственной отрасли.

Ключевые слова

Продовольственный рынок, крупный бизнес, институциональная рента, теория экономического доминирования, посредническая монополия, альфа-бизнес, цифровая платформа

Введение

Статья описывает драматичные изменения, происходящие с компаниями — лидерами продовольственного и близких к нему рынков за последние 5–7 лет. Точкой отсчета для авторов стала статья схожей тематики, написанная ими в 2019 г. [1].

Изменения на глобальных и национальных рынках за этот период трудно объяснить в рамках традиционных представлений о структуре отраслей и конкуренции между компаниями. Перераспределение рыночных долей или технологические инновации сопровождаются глубоким институциональным сдвигом [2], затрагивающим механизмы экономической власти, формы координации участников экономики и роль в них государства.

Эти изменения проявляются в усилении компаний, контролирующих не столько производство товаров и торговлю, сколько инфраструктуру экономического взаимодействия — логистические, финансовые и, главное, информационные системы, предоставляющие вместе с государством доступ к рынкам и потребителям. Из-за этого меняются способы рыночного доминирования и институты создания экономических преимуществ. На лидерские позиции стали претендовать новые типы экономических акторов — технологические платформы, экосистемы банков и ИТ-компаний, маркетплейсы и цифровые посредники.

Описанные изменения рассматриваются сквозь призму теории экономического доминирования в многоуровневой экономике (ТЭД) и концепции альфа-бизнеса — группы экономических субъектов, обладающих институциональными преимуществами доступа к ключевым (качествен-

➤ За последние 5–7 лет на российских продовольственных рынках произошла существенная трансформация лидеров. На смену торговым сетям и агрохолдингам приходят маркетплейсы, экосистемы информационных компаний и платформы.

ным — в терминологии Ю.В. Яременко [3]) ресурсам, технологиям и массовому потребителю и получающих благодаря этому институциональную ренту [1, 4]. Такие компании способны не только занимать ведущие позиции на рынках, но и активно участвовать в формировании институтов.

В упомянутой работе авторов [1] было показано, что на российском продовольственном рынке сформировалась группа компаний, обладавших признаками альфа-бизнеса. Крупнейшие федеральные торговые сети контролировали значительную долю розничного оборота, активно инвестировали в логистическую инфраструктуру, переработку и развитие собственных торговых марок. Они играли важную роль в формировании спроса на отечественную агропродукцию и постепенном импортозамещении, одновременно выстраивая устойчивые отношения с государством и потребителями (см. также [5, 6]).

Контроль цен, прежде всего на социально значимые товары, недопущение монополии на федеральном и локальном рынках, распространение

Research article

For citation: Blokhin A.A., Vertogradov V.A., Lomakin-Rumyantsev I.V., Naumov S.A., Shamuzova L.A. Prodovol'stvennyy rynek Rossii — vybor novoy "kolei" [Food Market in Russia: Choosing a New Path]. *Ekonomicheskie strategii*, 2026, no 2(206), pp. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.33917/es-2.206.2026.98-107>

Food Market in Russia: Choosing a New Path

This paper analyzes structural changes in the Russian food market in the context of transformation of modern business models. It puts forward the concept of alpha business — a type of corporate organization based on control over high-quality resources and the entire value chain, as well as access to consumers. It is shown that the current stage of economic development is characterized by competitive struggle's shift from mechanisms based primarily on property institutions and market exchange to control over the infrastructure, logistics and information resources. Using the example of food retail, the author examines formation of integrated corporate systems that allow to coordinate production, distribution and consumer demand. It is concluded that development of such structures tends to form a new development trajectory of the consumer market and transforms the institutional architecture of the food industry.

Keywords

Food market, big business, institutional rent, economic dominance theory, intermediary monopoly, alpha business, digital platform

вместе с государством ИТ-технологий на оборот товаров и услуг; вытеснение теневых отношений на периферию рынка — вот далеко не полный список направлений вполне успешного сотрудничества крупного ритейла с государством [7, 8].

Следует отметить, что за рассматриваемый период альфа-бизнес продовольственного рынка не сформировал вокруг себя барьеры входа в его привилегированную зону, как это со временем происходило на других рынках с доминированием лидерской группы. Вход в нее зависел от крупных слияний и поглощений, усиления агрохолдингов, поддержки государством, развития интернет-торговли, и время от времени на позиции альфа-бизнеса выходили новые лидеры, оттесняя предыдущих (см. также [9]).

В связи с этим цель статьи — выявить логику изменений механизмов экономической власти и архитектуры продовольственного рынка и роль в них различных типов компаний и государства.

Основная гипотеза статьи состоит в том, что современные рынки переживают переход от торгово-финансовой к информационной модели координации и посредничества, в рамках которой ключевую роль начинают играть цифровые платформы и экосистемы. В этом переходе меняются механизмы формирования и распределения институциональной ренты (ИР), а также сама архитектура альфа-, бета-, гамма-бизнеса.

Как и в опубликованной ранее статье, далее проводится анализ альфа-бизнеса на продовольственном рынке, но его результаты могут быть распространены на другие рынки, в том числе не только российские, но и глобальные. Необходимые для этого оговорки делаются по тексту. Выбор продовольственного рынка для анализа не случаен. Он сочетает высокую частоту и разнообразие трансакций, социальную чувствительность и государственное внимание, что делает институциональные изменения на нем особенно заметными. Конфликт между участниками рынка за лидерство становится выражением смены типа

➤ **Перераспределение рыночных долей или технологические инновации сопровождаются глубоким институциональным сдвигом, затрагивающим механизмы экономической власти, формы координации участников экономики и роль в них государства.**

экономической власти, а не просто отраслевым спором. Анализ данного рынка позволяет выявить более общие трансформации экономической власти в современной экономике.

Лидеры и претенденты

За прошедшие годы ситуация на потребительском рынке России фундаментально изменилась.

Во-первых, содержательно изменилась конкуренция за лидерство. На роль лидеров рынка стали претендовать компании интернет-торговли [10], экосистемы информационных и банковских компаний, технологические платформы, которые не только достаточно агрессивно распространяют свое влияние в традиционных сферах потребительского рынка, но и проникают в смежные [11] — банковскую, логистическую, кино-театры, транспорт.

Технологический прогресс и «пронизывающая» цифровизация глобальной экономики создают поле низких трансакционных издержек и барьер на «стыке» российских и не российских цепочек поставок. Подобный рыночный дискомфорт активно подталкивает российских игроков и государственные органы к догоняющему освоению цифровых технологий, включая ИИ. Российские компании на базе платформенных решений довольно быстро формируют свою многоуровневую архитектуру, позволяющую активно вовлекать компании МСП, в том числе самозанятых, пользующихся налоговыми и иными преимуществами [12], предоставляемыми им государством. Благодаря этому происходит частичный уход от налогообложения, а эффекты поддержки переносятся на основную деятельность претендентов на лидерство. Нарушаются принципы конкурентной политики (например, на рынках такси, каршеринга, услуг доставки и многих других) [13–15].

Во-вторых, крупнейшие компании российского АПК стали «перерастать» внутренний рынок. Для крупных российских агрохолдингов, в том числе благодаря политическим разменам на высшем уровне, открываются новые возможности экспорта в дружественные страны. Однако они еще не имеют развитой сети логистических, перерабатывающих, розничных и иных структур в странах, куда экспортируют свою продукцию. Там они пока присутствуют как бета- или даже гамма-компания, что существенно снижает маржинальность экспорта.

В-третьих, изменился характер концентрации и консолидации российского бизнеса. Эти процессы и ранее имели место во многих отраслях и секторах экономики на уровне крупного бизнеса, но в последние два-три года — из-за внеш-



них шоков 2022 г. и жесткой кредитной политики Банка России — ускорились, сместившись на более низкие уровни. Поглощая средний и малый бизнес или жестко интегрируя его в свои экосистемы, усиливаются как лидеры, так и претенденты на лидерство. Это означает предстоящее усиление борьбы на российских рынках за «статус» альфа-бизнеса.

В-четвертых, положение лидеров меняется одновременно на многих российских рынках. В последние годы фактически произошел слом устоявшихся институтов мировой торговли и международных отношений, проявившийся в замещении институтов собственности доступом к качественным ресурсам. Санкции, торговые войны, замораживание активов, другие аналогичные меры используются правительствами для усиления такого контроля и еще более способствуют прямому переделу активов. Российское правительство отвечает во многом симметрично — ограничивая компаниям из недружественных стран доступ на российские рынки и к использованию российских ресурсов. Размежевание доступа ведет к тому, что российские глобальные компании, ранее получавшие дешевое финансирование, высокие технологии и другие ресурсы на зарубежных рынках, отделяются от них и вынужденно сближаются с российским государством. Этот государственно-частный симбиоз укрепляется, и, хотя российские продовольственные компании не были крупными игроками на западных рынках, подобное сближение сказывается и на них, хотя бы в той части, в которой с российского рынка уходят крупные зарубежные компании, освобождая место для российского бизнеса.

В-пятых, структурно и содержательно меняются потребительский спрос и потребительские предпочтения. Они все более замыкаются на социаль-

➤ **Альфа-бизнес — группы экономических субъектов, обладающих институциональными преимуществами доступа к ключевым ресурсам, технологиям и массовому потребителю и получающих благодаря этому институциональную ренту.**

ные сети, цифровые системы поиска и сравнения товаров, получения услуг. Потребители, особенно молодые, становятся гибкими, требовательными, ценят разнообразие и быстроту приобретений [16, 17].

Описанные изменения на российском продовольственном рынке свидетельствуют о том, что он вошел в переходное состояние, когда новые лидеры еще не сформировались, а прежние уступают позиции. Меняется функциональная роль государства и быстро эволюционирует потребитель. Как показывает дальнейший анализ, начавшийся переход может оказаться «ступенчатым» и на смену нынешним претендентам могут уже в среднесрочной перспективе прийти новые.

«Идеальный переход» от экономической власти к... экономической власти

Термин «идеальный шторм» означает наложение многих кризисов. Аналогично, переход российского продовольственного рынка в новое состояние происходит под действием сложной композиции факторов и по разным направлениям. К ним могут быть отнесены следующие.

Трансформация российских продовольственных компаний на фоне глобальных

С одной стороны, российские компании подвержены тем же закономерностям, что и остальные, но меньше увязли в институциональных ловушках [18], присущих глобальному бизнесу, поскольку не выросли до его размеров. С другой — такая трансформация происходит на фоне потерь и вынужденной перестройки стратегий крупных российских металлургических, нефтегазовых, агрохимических и иных компаний. Поэтому эффекты и риски развития крупного бизнеса на продовольственном рынке России должны оцениваться самостоятельно и более детально.

Переход от институтов защиты собственности в мировой экономике к прямому управлению доступностью качественных ресурсов

В условиях начавшегося в последние годы на глобальных рынках агрессивного передела активов издержки и риски защиты собственности растут, горизонт такой защиты сокращается. Традиционные институты управления ресурсами, особенно качественными, замещаются прямым контролем их использования. В свою очередь сам по себе подобный контроль становится дороже и трансакционные издержки оборота этих ресурсов повышаются, что ведет к еще большему ускорению институциональных трансформаций и передела активов. Для российских компаний такие трансформации могут оказаться значимыми. Вопрос, в какой мере они окажутся «жертвами» или бенефициарами подобного передела, пока открыт.

Смещение институтов координации взаимодействий в глобальной экономике от преимущественно финансовых к преимущественно информационным

Похожее смещение уже происходило в мировой экономике, когда институты интеграции в производстве и торговле были вытеснены финансовой координацией. Современное смещение, с одной стороны, вызвано относительным исчерпанием управленческого потенциала финансовых институтов из-за накопления огромных пузырей практически на всех финансовых рынках [19, 20], а с другой — обусловлено использованием информационных технологий для сокращения трансакционных издержек как в обороте товаров и услуг, так и в обеспечении защиты прав пользователей активов. Крупнейшие российские продовольственные компании вовлечены в такой переход, так как стремятся сохранить и расширить свои позиции на внешних рынках и в то же время сократить трансакционные издержки на внутренних рынках.

Превращение управления оборотом ИР во все более сильный (возможно, ключевой) механизм управления структурными изменениями в экономике

Как показано в [4], растущий альфа-бизнес все сильнее отгораживается барьерами от бета- и гамма-бизнеса, получает ИР благодаря своему преимущественному положению на рынках. Эта ИР инвестируется им в усиление институтов, создающих для него такие преимущества, а также в создание и развитие новых рыночных сфер и технологий, где он получает еще больше ИР. Такая цепочка стимулов способствует смещению интересов альфа-бизнеса к рентоискательству, оставляя стимулы эффективного производства бета- и гамма-бизнесу. Вероятно, хотя такая гипотеза требует серьезного анализа и подтверждения, общий оборот ИР занимает все большую долю в стоимостном обороте, что может породить новые пузыри на финансовых рынках. В целом оборот ИР превращается в мощный механизм мобилизации ресурсов для достижения стратегических целей крупного бизнеса и государства. Крупные российские продовольственные компании еще не сильно включены в описанный механизм (например, по сравнению с компаниями металлургии и ТЭК), однако по мере формирования нового альфа-бизнеса в данной сфере, он может претендовать на значимое повышение своей роли как на российских рынках, так и на внешних, благодаря близости его продукции к конечному потребителю.

Усиление посреднической монополии (ПМ)

Интеграция в предшествующие десятилетия финансовых институтов до небольшого количества организаций, доминирующих на мировых рынках, и монопольное положение американского доллара привели к возникновению и усилению эффектов ПМ на мировых финансовых рынках (термин предложен в [21]). Полезные эффекты ПМ, такие как сокращение трансакционных издержек, постепенно исчерпываются, а негативные, связанные с инерцией развития, усиливаются. Она возникает из-за того, что для участников

➤➤ Крупнейшие компании российского АПК стали «перерастать» внутренний рынок. Для крупных российских агрохолдингов, в том числе благодаря политическим разменам на высшем уровне, открываются новые возможности экспорта в дружественные страны.

оборота внутри ПМ слишком велик и невыгоден барьер выхода в зоны высоких транзакционных издержек. ПМ охватывает своей деятельностью не только текущий оборот, но и длительные обязательства — рыночные, социальные, политические, поэтому инерция усиливается — это своеобразная институциональная ловушка, возникающая по причине рентоискательства альфа-бизнеса. В настоящее время происходит выход из финансовой ПМ с одновременным входом в ПМ, строящуюся на информационных технологиях. Цифровизация способна заместить финансовое посредничество и распространяется на сферы, не охваченные финансами. Транзакционные издержки при этом снижаются. Ущерб от слома ПМ в финансовой сфере перекрывается эффектом от перехода к информационной ПМ, негативные последствия которого еще не накопились. Глобальная экономика при этом переходит из одной «колеи» в другую, более глубокую, но ее кризис может быть отложен. Российские компании продовольственного бизнеса не успели глубоко встроиться в глобальные финансовые институты, но вход в глобальную цифровую ПМ может оказаться для них почти безбарьерным, поскольку будет опираться на цифровые валюты и инфраструктуры Банка России и стран БРИКС.

Превращение многих государств в центры консолидации экономической власти и управления оборотом ИР крупного бизнеса

Повышение роли государств в экономике в последние годы происходило как через усиление контроля в доступе к качественным ресурсам, так и через координацию внутренней и внешней политики с крупнейшим бизнесом, направленную на использование его ИР в социальных и политических целях. Российское государство, пользуясь тем, что крупный российский бизнес «выталкивается» из западной экономики, усиливает взаимодействие с ним. Сближение их позиций и интересов формирует симбиоз, способный превратиться в единую государственно-частную систему принятия решений. Роль отношений собственности в ней будет снижаться, а распределение ответственности за принятые решения — расти. Ключевым институтом, цементирующим этот симбиоз, будет предоставление (распределение) доступа к качественным ресурсам в обмен на коллективное участие бизнеса в реализации госполитики. В значительной мере такую систему можно назвать мобилизационной экономикой [22, 23], поскольку консолидированное с бизнесом государство должно будет принимать решения о крупных переливах ресурсов внутри экономики нерыночными способами.

Перечисленные направления институциональных переходов в целом свидетельствуют о том, что *механизмы экономической власти сдвигаются в пользу структур крупного бизнеса и государства*, способных ответственно поддерживать ко-

➤ **Поглощая средний и малый бизнес или жестко интегрируя его в свои экосистемы, усиливаются как лидеры, так и претенденты на лидерство. Это означает предстоящее усиление борьбы на российских рынках за «статус» альфа-бизнеса.**

ординацию участников экономики. Такой сдвиг затрагивает ключевые вопросы управления социально-экономической динамикой и борьбу глобальных игроков за свое место в этом управлении. Фактически это не множество, а единый переход глобальной экономики в новое состояние. На российскую экономику он проецируется с учетом специфики ее встраивания в глобальную.

Альфа-бизнес: доступ к ресурсам vs доступ к будущему

Концепция описанного выше институционального перехода оставляет открытыми вопросы о том, куда он направлен, к какому будущему ведет? Ответы на них вряд ли можно дать в одной публикации, однако сама их постановка полезна для обсуждения и выработки подходов к целостному описанию данного перехода.

С учетом значимости высказанных оценок начинать такое обсуждение следует с «основ» — надо уточнить понятия «альфа-бизнес», «посредническая монополия», «институциональная рента», «доминирование», предложенные в ТЭД с учетом их нового содержания в меняющихся условиях.

Альфа-бизнес — это не просто экономические субъекты, имеющие доступ к любым качественным ресурсам, получающие благодаря этому ИР и использующие ее для изменения институтов [1]. Имея такой доступ, он доводит свою продукцию до потребителя, удерживая всю цепочку (ключевые компетенции в ней). Новое определение не противоречит прежнему, но уточняет его смысл в условиях цифровых технологий и интеграции крупного бизнеса с государством. Так, альфа-бизнес может контролировать выпуск, когда масштабируется производство продукции или выстраивается его кооперация. Он управляет торговлей, если она берет на себя всю работу по доведению товаров до широкого круга потребителей. Развитие денежно-финансовой системы позволяет перейти к контролю «последней мили» в цепочках движения товаров и услуг до потребителя — тогда альфами становятся финансовые посредники, управляющие ценами и тарифами по всей цепочке создания стоимости и опреде-

ляющие, где в этих цепочках будут концентрироваться издержки или прибыль. Переход к информационным технологиям позволяет альфа-бизнесу управлять цепочками и даже их сетью как целостным объектом. Исторически такая логика выглядит как последовательная смена альфа-бизнесом сфер своего влияния: производственная, торговая, финансовая, информационная. Подчеркнем, что подобная смена носит скорее технико-экономический характер, не меняя сути и определения альфа-бизнеса. Выигрывает тот альфа-бизнес, который предлагает обществу и государству более привлекательное будущее и под этот «мандат» получает доступ к лучшим ресурсам и право собирать и использовать ИР. Контроль над будущим становится источником текущей экономической власти. Кризис в его достижении ведет к смене «вожака стаи».

Интеграция *посреднической деятельности* в экономике исторически прошла через аналогичные ступеньки: производственная кооперация, торговая, финансовая и теперь — информационная система. Ее смысл в сокращении транзакционных издержек для участников экономики. Превращение посреднической системы в ПМ доводит эту интеграцию до предела, объединяя цепочки в сеть преобразований, включая в них наряду с текущими и будущие обязательства, распространяя охват посредничеством на, казалось бы, не экономические сферы — политические, социальные и прочие обязательства. Драматизм нынешнего перехода состоит в том, что в последние десятилетия ПМ в глобальной экономике уже практически сформировалась как финансовая система, а теперь переходит в информационную. Это сопряжено с потерями и убытками одних участников экономики, но обещает выигрыши в виде еще более низких транзакционных издержек другим. Смысл самой системы не меняется — ПМ удерживает власть альфа-бизнеса через низкие транзакционные издержки и координацию всей сети цепочек. Более того, она объединяет альфа-бизнес всех отраслей и сфер в единый организм: коммуникации между альфа-компаниями дешевле и транзакционные

➤➤ Потребительский спрос и потребительские предпочтения все более замыкаются на социальные сети, цифровые системы поиска и сравнения товаров, получения услуг. Потребители, особенно молодые, становятся гибкими, требовательными, ценят разнообразие и быстроту приобретений.

издержки между ними еще ниже, чем в остальной экономике. Они начинают формировать общую стратегию и согласовывать поведение на рынках. Это уже единый альфа-бизнес, соединяющийся с государством.

Государство в этой логике — уже не простой регулятор, а сторона, выполняющая свою функцию. Оно контролирует дефицитные ресурсы и гарантирует обязательства. Крупный бизнес и ПМ организуют взаимодействие в экономике и делают обязательства исполнимыми. Они не столько конкурируют, сколько обмениваются доступом: государство нуждается в сети взаимодействий, бизнес — в легитимности обязательств, ПМ организует оборот с низкими транзакционными издержками. В этой логике получается, что *альфа-бизнес* — это симбиоз трех структур: крупного бизнеса, ПМ и государства, формирующих ИР и совместно контролирующих ее оборот и использование. Без сращивания с государством и ПМ альфа-бизнес — это «всего лишь» крупный бизнес.

Доминирование в таких условиях превращается в механизм мобилизации и перераспределения ресурсов в экономике. Собранный альфа- и бета-бизнесом ИР в идеале инвестируется в технологический, социальный, экономический, политический прогресс и создает сферы развития для остального бизнеса. Если эти инвестиции оказываются неэффективными, наступает кризис.

Выстраивание *архитектуры альфа-бизнеса и ПМ с государственным патронажем* в экономике ведет, с одной стороны, к масштабированию, распространению цепочек в новые сферы: (а) в сферу потребительского поведения и личного выбора, прежде всего через соцсети и прочие цифровые возможности; (б) все дальше в будущее, связывая текущую деятельность с предстоящими обязательствами и подчиняя экономическое поведение выбранным целям; (в) в другие страны и «цивилизации», формируя единые стандарты потребления и деятельности. «Вершиной» альфа-бизнеса и ПМ должен становиться переход от неопределенного будущего к конструируемому — так легче строить сеть низких транзакционных издержек. Тогда формируется «колея» [24–25], ведущая во все более узкое, не разнообразное будущее с растущими рисками ложных целей. В их «защиту» начинает работать вся система кооперации с низкими транзакционными издержками, уводя экономику и общество от ценностей, в том числе цивилизационных. Нынешние альфа-компании будут бороться против завтрашних, как сейчас банки сопротивляются маркетплейсам, «забирающим» у них контроль над клиентской базой и поставщиками. Тогда «колея» превращается в смысловое доминирование.

Защита своих ценностей, появление новых целей — дорогое удовольствие по сравнению

➤ **Изменения на российском продовольственном рынке свидетельствуют о том, что он вошел в переходное состояние, когда новые лидеры еще не сформировались, а прежние уступают позиции.**

с «машиной» альфа-бизнеса и ПМ, поэтому ценностное развитие и сохранение цивилизационного разнообразия происходит через глубокие кризисы, после которых формируется новая посредническая система и новый альфа-бизнес, а система постепенно входит в новую «колею». Вопрос, циклический ли это процесс или он идет по какой-то спирали, пока не имеет ответа.

С учетом описанного перехода можно дать оценки ситуации на российском продовольственном рынке и перспектив его развития. Здесь уже происходит смена лидерства — от крупных торговых сетей и агрохолдингов оно переходит к маркетплейсам (*Ozon* и *WB*), платформам, экосистемам информационных компаний, таким как «Сбер», «Яндекс» и др. Однако последние пока не превращаются в альфа-бизнес, хотя и отвоевывают значительные доли рынка, развивают собственную инфраструктуру. Они еще не взяли на себя решение важных государственных задач, связанных с обеспечением стабильных цен, импортозамещением и расширением налоговых баз, чтобы стать полноценными партнерами государства. Им понадобится время, чтобы превратиться в уважаемые компании, доказать устойчивость вы-

бранных рыночных стратегий и способность решать стоящие в повестке государственные задачи.

Можно предположить, что эта «ступенька» развития рынка сменится следующей. В России быстро формируется симбиоз государственных и частных компаний, способных противостоять западному давлению, осуществлять экспансию на внешние рынки, обеспечивать реализацию крупных мобилизационных проектов, таких как освоение Арктики или продовольственная безопасность в регионах мира. Возможно, лидерами в решении подобных задач станут совершенно другие компании. Тогда рынок ожидает новая смена претендентов на лидерство. Апелляция к ценностным смыслам развития отечественного продовольственного бизнеса может сделать лидерами еще одно поколение компаний, претендующих уже на долгосрочное лидерство в этом бизнесе, поскольку они создадут очень привлекательный для населения образ будущего.

Таким образом, глобальная экономика, а вслед за ней и российская, переходя в режим обмена доступом к качественным ресурсам, формирует

➤ **Термин «идеальный шторм» означает наложение многих кризисов. Аналогично, переход российского продовольственного рынка в новое состояние происходит под действием сложной композиции факторов и по разным направлениям.**



фактически новую систему управления экономикой, построенную на тесном взаимодействии альфа-бизнеса, ПМ и государства, где у каждой из сторон свои функции. Их симбиоз обеспечивается единством целей и движением к выбранному будущему. Такая стратегия станет оправданной, если создаваемый ими доступ к привлекательному будущему одобрит общество. Иначе ошибки целеполагания и реализации стратегий приведут к системным кризисам и последующему медленному формированию новой системы управления.

Заключение

За последние 5–7 лет на российских продовольственных рынках произошла существенная трансформация лидеров. На смену торговым сетям и агрохолдингам приходят маркетплейсы, экосистемы информационных компаний, платформы. Причины такой трансформации лежат как в глобальных изменениях роли информационного посредничества, вытесняющего финансовое, так и во внутренних изменениях, связанных с консолидацией бизнеса и государства после шоков 2022 г.

Показано, что ключевую роль в этих трансформациях играет смещение центров экономической власти в пользу структур, обеспечивающих координацию по всей сети цепочек создания стоимости с минимальными транзакционными издержками.

Переход к новой системе управления экономикой сопровождается жестким переделом активов в глобальной экономике, а также размежевани-

➤ **Без сращивания с государством и посреднической монополией альфа-бизнес — это «всего лишь» крупный бизнес.**

ем государствами доступа к качественным ресурсам. Благодаря этому крупный российский бизнес сближается с государством и формирует симбиоз, способный решать не только текущие задачи, но в перспективе и мобилизовывать качественные ресурсы для крупных проектов, включая экспансию на внешние рынки.

В связи с этим начавшаяся трансформация не завершена, ее последующие этапы или «ступеньки» будут связаны с принятием на себя новыми лидерами значимых государственных задач; со смещением от нивелирования «провалов рынка» к масштабному перераспределению ресурсов для реализации больших проектов встраивания российской экономики в мировую; с апелляцией лидеров продовольственного рынка к цивилизационным ценностям, принимаемым широкими группами общества.

□

ПЭС 26029

Статья поступила в редакцию 16.03.2026;
принята к публикации 30.03.2026

Источники

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. DOI: 10.33917/es-6.164.2019.68-77

References

1. Blokhin A.A., Lomakin-Rumyantsev I.V., Naumov S.A. Alfa-biznes na rossiyskom prodovol'stvennom rynke [Alfa-Business in the Russian Food Market]. *Ekonomicheskie strategii*, 2019, vol. 21, no 6, pp. 68–77, DOI: 10.33917/es-6.164.2019.68-77
2. Glaz'ev S.Yu. Global'naya transformatsiya cherez prizmu smeny tekhnologicheskikh i mirokhozyaystvennykh ukладov [Global Transformations from the Perspective of Technological and Economic World Order Change]. *AlterEconomics*, 2022, vol. 19, no 1, pp. 93–115.
3. Yaremenko Yu.V. *Teoriya i metodologiya issledovaniya mnogourovnevnoy ekonomiki* [Theory and Methodology of Multilevel Economy Research]. Moscow, Nauka, 2000, pp. 29–57.
4. Blokhin A.A. *Ekonomicheskoe dominirovanie: bazovye polozeniya teorii i podkhody k izmereniyu* [Economic Dominance: Basic Theoretical Provisions and Measurement Approaches]. Nauchnye trudy, Institut narodnokhozyaystvennogo prognozirovaniya RAN, 2023, no 1, pp. 6–30.
5. Shchelokova S.V., Vertogradov V.A. Analiz nalichiya i struktury dominiruyushchikh grupp na rynke sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy Rossii po itogam 2020 goda [Analysis of the Presence and Structure of Dominant Groups in the Market of Agricultural Organizations in Russia According to the Results of 2020]. *APK: ekonomika, upravlenie*, 2022, no 1, pp. 41–52.
6. Radaev V.V. *Komu prinadlezhit vlast' na potrebitel'skikh rynkakh* [Who Holds Power in Consumer Markets]. Moscow, Izdatel'skiy dom Vyshey shkoly ekonomiki, 2011.
7. Lomakin-Rumyantsev I.V., Shamuzova L.A., Spektor S.V., Cho E.G., Markov A.R. *Potrebitel'skiy rynek Rossii: uroki antikrizisnogo regulirovaniya* [Russian Consumer Market: Lessons of Anti-Crisis Regulation]. Istina, 2024, available at: <https://istina.msu.ru/reports/671261205/>
8. Ksenofontov M.Yu., Polzikov D.A., Gol'denberg I.A., Sitnikov P.V. Metodologicheskie problemy formirovaniya kontseptsii prodovol'stvennoy bezopasnosti v Rossii [Methodological Problems of the Formation of the Concept of Food Security in Russia]. *Problemy prognozirovaniya*, 2018, no 5(170), pp. 127–135.
9. Radaev V.V. Administrirovanie rynochnykh pravil (kak razrabatyvalsya Federal'nyy zakon o torgovle) [Administrative Regulation of the Market Rules. How the Federal Law on Retail Trade Was Elaborated]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 2010, no 3, pp. 5–35.
10. *Reyting RBK: 500 krupneyshikh po vyruchke kompaniy Rossii* [RBC Ranking: 500 Largest Companies of Russia]. RBK, available at: <https://pro.rbc.ru/rbc500>
11. *Ekonomist Aleksandr Auzan: "Vse pravitel'stva v mire 'prospali' poyavlenie novoy ekonomiki"* [Elektronnyy resurs]. BFM.RU, available at: <https://www.bfm.ru/news/599381>
12. *Kompleksnyy proekt podderzhki i razvitiya rossiyskikh predprinimateley "Platforma rosta"* [Comprehensive Project for Supporting and Developing of Russian Entrepreneurs "Growth Platform"]. Platforma rosta, available at: <https://rost.wb.ru/>

2. Глазьев С.Ю. Глобальная трансформация через приему смены технологических и мирохозяйственных укладов // *AlterEconomics*. 2022. Т. 19. № 1. С. 93–115.
3. Яременко Ю.В. Теория и методология исследования многоуровневой экономики. М.: Наука, 2000. С. 29–57.
4. Блохин А.А. Экономическое доминирование: базовые положения теории и подходы к измерению // *Научные труды. Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*. 2023. № 1. С. 6–30.
5. Щелокова С.В., Вертоградов В.А. Анализ наличия и структуры доминирующих групп на рынке сельскохозяйственных предприятий России по итогам 2020 года // *АПК: экономика, управление*. 2022. № 1. С. 41–52.
6. Радаев В.В. Кому принадлежит власть на потребительских рынках. М.: ИД Высшей школы экономики, 2011.
7. Ломакин-Румянцев И.В., Шамузова Л.А., Спектор С.В., Чо Е.Г., Марков А.Р. Потребительский рынок России: уроки антикризисного регулирования [Электронный ресурс]. Истина. 2024. URL: <https://istina.msu.ru/reports/671261205/>
8. Ксенофонтов М.Ю., Ползиков Д.А., Гольденберг И.А., Ситников П.В. Методологические проблемы формирования концепции продовольственной безопасности в России // *Проблемы прогнозирования*. 2018. № 5(170). С. 127–135.
9. Радаев В.В. Администрирование рыночных правил (как разрабатывался Федеральный закон о торговле) // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2010. № 3. С. 5–35.
10. Рейтинг РБК: 500 крупнейших по выручке компаний России [Электронный ресурс]. РБК. URL: <https://pro.rbc.ru/rbc500>
11. Экономист Александр Аузан: «Все правительства в мире „проспали“ появление новой экономики» [Электронный ресурс]. BFM.RU. URL: <https://www.bfm.ru/news/599381>
12. Комплексный проект поддержки и развития российских предпринимателей «Платформа роста» [Электронный ресурс]. Платформа роста. URL: <https://rost.wb.ru/>
13. ФАС в СМИ: ФАС начала проверку коэффициентов цен на такси [Электронный ресурс]. Федеральная антимонопольная служба. 2025. 24 января. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24598>
14. Московские риелторы пожаловались ФАС на «Циан» из-за высоких тарифов [Электронный ресурс]. РБК. URL: <https://realty.rbc.ru/news/69a964249a79470393276091?from=copy>
15. ФАС в СМИ: Wildberries и Ozon изучают претензии ФАС к их правилам для продавцов [Электронный ресурс]. Федеральная антимонопольная служба. 2025. 3 октября. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24864>
16. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. 280 с.
17. Живущие в Сети, или Медиапотребление современной молодежи. Опрос ВЦИОМ [Электронный ресурс]. ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhivushchie-v-seti-ili-mediapotreblenie-sovremennoi-molodezhi>
18. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. М.: Российская экономическая школа, 1998. 42 с.
19. Дементьев В.Е. Длинные волны экономического развития и финансовые пузыри. М.: ЦЭМИ РАН, 2009. № WP-2009.
20. Тебекин А.В. Риски роста «пузыря» на мировом финансовом рынке // *Теоретическая экономика*. 2021. № 9. С. 72–84.
21. Блохин А.А. Институциональные условия и факторы модернизации российской экономики. М.: МАКС Пресс, 2002. 298 с.
22. Фототов А.Г. Россия от мобилизационного общества к инновационному. М.: Наука, 1993. 271 с.
23. Гришков В.Ф., Плотников В.А., Фролов А.О. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // *Известия СПбГЭУ*, 2022. № 3. С. 7–12.
24. Аузан А.А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития — эволюция гипотез // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2015. № 1. С. 3–17.
25. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; Предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. Т. 74.
13. *FAS v SMI: FAS nachala proverku koeffitsientov tsen na taksi* [FAS in Media: FAS Started Checking Taxi Price Coefficients]. Federal'naya antimonopol'naya sluzhba, 2025, 24 yanvarya, available at: <https://fas.gov.ru/publications/24598>
14. *Moskovskie rieltory pozhalovali's' FAS na "Tsian" iz-za vysokikh tarifov* [Moscow Realtors Complained to FAS about "Cian" Due to High Tariffs]. RBK, available at: <https://realty.rbc.ru/news/69a964249a79470393276091?from=copy>
15. *FAS v SMI: Wildberries i Ozon izuchayut pretenzii FAS k ikh pravilam dlya prodavtsov* [FAS in Media: Wildberries and Ozon Study FAS Claims to Their Rules for Sellers]. Federal'naya antimonopol'naya sluzhba, 2025, 3 oktyabrya, available at: <https://fas.gov.ru/publications/24864>
16. *Biznes v stile fank. Kapital plyashet pod dudku talanta* [Funky Business: Talent Makes Capital Dance]. Saint Petersburg, Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2001, 280 p.
17. *Zhivushchie v Seti, ili Mediapotreblenie sovremennoy molodezhi. Opros VTsIOM* [Living in the Network, or Media Consumption of Modern Youth. VCIOM Survey]. VTsIOM, available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhivushchie-v-seti-ili-mediapotreblenie-sovremennoi-molodezhi>
18. Polterovich V.M. *Institutsional'nye lovushki i ekonomicheskie reform* [Institutional Traps and Economic Reforms]. Moscow, Rossiyskaya ekonomicheskaya shkola, 1998, 42 p.
19. Dement'ev V.E. *Diinnye volny ekonomicheskogo razvitiya i finansovye puzyri* [Long Waves of Economic Development and Financial Bubbles]. Moscow, TsEMI RAN, 2009, no WP-2009.
20. Tebekin A.V. Riski rosta "puzyrya" na mirovom finansovom rynke [Risks of the Growth of a "Bubble" in the Global Financial Market]. *Teoreticheskaya ekonomika*, 2021, no 9, pp. 72–84.
21. Blokhin A.A. *Institutsional'nye usloviya i faktory modernizatsii rossiyskoy ekonomiki* [Institutional Conditions and Factors of Modernization of the Russian Economy]. Moscow, MAKS Press, 2002, 298 p.
22. Fotonov A.G. *Rossiya ot mobilizatsionnogo obshchestva k innovatsionnomu* [Russia: From a Mobilization Society to an Innovative One]. Moscow, Nauka, 1993, 271 p.
23. Grishkov V.F., Plotnikov V.A., Frolov A.O. Mobilizatsionnaya ekonomika v sovremennoy Rossii: teoreticheskie aspekty [Mobilization Economy in Modern Russia: Theoretical Aspects]. *Izvestiya SPbGUEU*, 2022, no 3, pp. 7–12.
24. Auzan A.A. "Effekt kolei". Problema zavisimosti ot traektorii predshestvuyushchego razvitiya — evolyutsiya gipotez [Path Dependence Problem: The Evolution of Approaches]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Seriya 6. Ekonomika*, 2015, no 1, pp. 3–17.
25. Nort D. *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow, Fond ekonomicheskoy knigi "Nachala", 1997, vol. 74.