

УДК 33 DOI: 10.14451/1.259.95

# Ценовая и неценовая конкуренция в экономических стратегиях российского бизнеса: анализ, прогноз на ближайшие 5 лет

© 2026 Пастухова Мария Михайловна

Консультант. ООО Технологии Доверия – Консультирование.

E-mail: mariiapastukhova5@gmail.com

**Ключевые слова:** ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, конкурентные стратегии, российский бизнес, промышленность, маркетплейсы, импортозамещение, прогнозирование, экономика.

В статье анализируется соотношение ценовой и неценовой конкуренции в стратегиях российских производственных компаний. На примере металлургии, авиадвигателестроения, розничной торговли и маркетплейсов показано, что в условиях высокой монополизации и внешних ограничений ценовая конкуренция уступает место неценовым факторам – качеству, технологическому развитию, брендингу и сервису. Особое внимание уделено опыту неценового соревнования в советском атомном проекте как потенциально применимой модели для современного импортозамещения. На основе анализа тенденций последних лет предложен прогноз развития конкурентной среды на ближайшую пятилетку: сохранение сложившейся структуры рынков, усиление роли искусственного интеллекта и экосистемных решений, возможное замедление роста eCommerce. Сделан вывод о постепенном слиянии ценовых и неценовых инструментов в интегрированные стратегии, направленные на удержание потребительской лояльности.

## Введение

Явление конкуренции относится к краеугольным частям современного бизнеса, особенно в условиях высокой развитости рыночной экономики. При широком ассортименте товаров и услуг конкуренция среди участников постоянно видоизменяется и совершенствуется, но при этом сохраняет два ключевых качества – ценовой и неценовой характер.

Успех на рынке, в первую очередь, зависит от дееспособности стратегического выбора, основанного на безусловном обеспечении конкурентоспособности. Ценовая конкуренция, опирающаяся на политику снижения цен и предложение более выгодных условий, как и неценовая

конкуренция, включающая достижение требуемых качеств продукции, сервиса и инноваций, являются главными компонентами построения эффективных бизнес-стратегий.

Степень изученности проблемы. Отправной точкой в рассмотрении исследуемой темы является работа «Ценовая и неценовая конкуренция» [10].

В определенной степени взаимодействие ценовой и неценовой конкуренции освещено в работах [2; 8], однако данные исследования имеют в значительной степени теоретическую направленность и не касаются современных практик ведения российского бизнеса.

Цель данной работы заключается в анализе вклада ценовой и неценовой конкуренции в достижение планируемых результатов российских компаний на горизонте ближайших пяти лет и в качественном определении их соотношения для повышения общей конкурентоспособности.

Степень изученности проблем конкуренции и конкурентоспособности следует признать достаточно высокой: ежегодно публикуется множество монографий, статей, обзоров по данной теме. Однако экономическая и политическая обстановка меняются столь стремительно, что вынуждает компании проводить корректировку своих стратегий буквально на ходу.

Актуальность темы обусловлена настоятельной необходимостью удержания позиций и эффективного встраивания российских экономических агентов в изменчивую внутреннюю бизнес-среду, весьма чувствительную к международной нестабильности и жестким санкционным режимам.

Объектом исследования являются крупные российские производственные компании, предметом исследования — их конкурентные стратегии.

Ключевыми факторами, определяющими ценовую и неценовую конкуренцию, выступают динамика потребительских предпочтений и экономико-регуляторной политики государства, а также глобальные тренды общественного развития.

В связи с обширностью рассматриваемой темы основной задачей данной работы является анализ стратегий крупных производственных предприятий с точки зрения различных сочетаний ценового и неценового компонентов конкуренции.

Теоретической базой исследования послужили современные работы отечественных и зарубежных специалистов, информационной базой — данные иностранных консалтинговых и аналитических организаций, российских деловых изданий.

Основными методами исследования явились сравнительный и прогнозный анализ используемой информации.

## **Понятия и общие сведения о ценовой и неценовой конкуренции**

В самом общем виде конкуренцию можно определить как способ существования и развития конгломерата участников рынка, характеризующийся ценовым и неценовым факторами.

Ключевой механизм регулирования спроса реализуется при ценовой конкуренции путем изменения цен, при неценовой — добавлением значимых отличий с интенсивным маркетинговым сопровождением.

В рафинированном виде ценовая конкуренция на современном экономическом пространстве попросту невозможна из-за многообразия предложений по большинству рыночных позиций. Классические формы ценовой конкуренции (снятие сливок, погоня за лидером и т.п.) в насыщенном рынке могут работать эпизодически и кратковременно и по этой причине не могут стоять во главе угла в стратегиях современных компаний.

Смещение акцента на неценовые методы обеспечения конкурентоспособности на рынке, достигшем высокого уровня зрелости, предполагает достижение более скрытых пружин поведения потребителей, ориентирующихся в первую очередь на соотношение «цена — качество», причем второй параметр в настоящее время приобретает большее значение, особенно при небольшой разнице цен на однотипные товары и услуги, но при этом их предпочтения приобретают все более высокую избирательность.

На этом фоне из неценовых факторов конкуренции следует выделить состязания брендов, которые способны нейтрализовать эффект демпинга.

## **Конкурентная среда российского бизнеса**

В рыночной экономике неценовая экономика является как бы продолжением ценовой, тогда как в плановой экономике она существовала самостоятельно и возникала по воле субъекта (в представленном ниже примере — государства).

При реализации атомного проекта была организована образцовая конкуренция между

заводами-изготовителями газовых центрифуг с акцентом на качество и надежность. Их изготовление велось тремя разнопрофильными заводами: ГАЗ (Горький), Зид (Ковров) и «Точмаш» (Владимир), на которых разработка уникальных технических решений позволяла непрерывно совершенствовать конструкцию центрифуг.

Принятый подход ускорял модернизацию существующего и внедрение нового оборудования. Достигнутые за 30 лет результаты впечатляющие: 8 поколений газовых центрифуг, рост производительности в 4 раза, рост срока службы без ремонта – в 3 раза (с 10 до 30 лет) [7].

Столь бесценный опыт, как исключительно эффективный способ экономического прогресса, должен широко использоваться в современной России в связи с настоятельной потребностью в импортозамещении и достижении технологического суверенитета по отдельным направлениям. Единичные примеры позитивных сдвигов уже имеются: после 15 лет разработки ОДК турбовентиляторного двигателя ПД-14 для перспективного самолета МС-21 в 2016 г. принято решение о создании на его базе более мощного ПД-35 для широкофюзеляжных самолетов, которые пока отсутствуют концептуально.

Кроме того, в апреле 2026 года планируется презентация модификаций ПД-8, предназначенных для самолетов серии SSJ. Эта линейка является прямым конкурентом продукции двигателестроения в США, Великобритании и Франции, однако точные данные о ценовых параметрах пока отсутствуют.

Представленные факты показывают, что фактор неценовой конкуренции может стать решающим в достижении реальной конкурентоспособности мирового уровня для многих, критически важных для страны, образцов и линеек промышленной продукции.

В российском бизнесе вследствие высокого уровня монополизации рынка довольно сложно выделить ценовой компонент в очищенном виде. Исключение составляют ритейлеры с довольно большим разбросом цен на товары одного типа и даже одной марки, но и в этих случаях скорее

работают логистические и другие сопутствующие факторы, нежели прямая конкуренция.

Рассмотрим два крупных рыночных блока – промышленность и торговлю.

### **Производственный контур**

В промышленных отраслях (черная и цветная металлургия, топливно-энергетический комплекс, химическая продукция, транспортное машиностроение, судостроение, авиастроение, ОПК, приборостроение) преобладают либо монополии, либо олигополии, которым нет необходимости заниматься продвижением продукции и другими мероприятиями неценового характера. В сельском хозяйстве примерно аналогичная картина: несколько крупных агрохолдингов диктуют свои условия, не оставляя фермерским хозяйствам свободы выбора; им, конечно, не до разработки конкурентных стратегий – им лишь бы выжить.

В обстановке глобальных и локальных неопределенностей и потрясений, ожидаемых в грядущем пятилетии, крупный бизнес, находясь под патронажем государства, вряд ли предпримет ощутимые усилия по корректировке своих работоспособных конкурентных стратегий, однако, используя современные методы мониторинга и анализа с помощью ИИ, будет пристально наблюдать за реальными и потенциальными изменениями во внутреннем и внешнем экономическом пространстве и предварительно формировать комплексы мероприятий в рамках различных сценариев.

В практическом плане взаимодействие с ИИ позволит снизить издержки производства и логистики, обеспечить более эффективные каналы взаимодействия с потребителями, что даст синергетический прирост конкурентоспособности в обоих рассматриваемых аспектах.

В качестве иллюстрации положения дел в крупном бизнесе рассмотрим российскую металлургическую отрасль, ценовая конкуренция в которой формируется под воздействием высокой концентрации рынка, сырьевых и энергетических затрат, технологических возможностей и государственного регулирования.

Крупные предприятия стремятся удерживать клиентов и оптимизировать себестоимость, избегая ценовых войн, что характерно для олигополистической структуры, поскольку российский рынок металлопродукции характеризуется высокой концентрацией – 4 крупных игрока (ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», ЕВРАЗ, Северсталь), контролирующих около 80% рынка.

Столь высокая рыночная концентрация вместо ценовой конкуренции, которая весьма затруднена ввиду схожести технологий и производственных затрат, допускает достижение картельных соглашений, обеспечивающих благоприятные экономические показатели.

Конкуренция между ними ведется не столько за счет масштабного перераспределения долей рынка, сколько через удержание существующих клиентов и оптимизацию издержек, а высокие барьеры входа (технологические, регуляторные, финансовые) затрудняют появление новых конкурентов.

Конкурентным отношениям в секторе высоких технологий пока трудно давать определенную оценку в силу его крайней неразвитости и сильной зависимости от импорта по широкому спектру комплектующих и готовых изделий. Поэтому близость к государственным органам, определяющим исполнителей госзаказа, во многих случаях исключает реальное соперничество в контуре малого и среднего бизнеса.

### **Контур услуг**

В сфере торговли по мере развития сетевого формата – особенно маркетплейсов – фактор неценовой конкуренции за счет эффективности продвижения товаров в известной степени нивелировался, но при этом остались весьма значимые способы в виде рекламных инструментов, послепродажного взаимодействия с клиентами, а в последнее время в этом торгово-логистическом канале все более на первый план выступает параметр качества в широком толковании, тем более что возможности анализа и сравнения у потребителей многократно выросли.

Бурный рост электронной торговли (eCommerce) в последние пять лет оказался довольно неожиданным – кстати, похожим образом развивается и сегмент ИИ. В России отчетливо выделилась группа лидеров, стремительно нарастившая отрыв от остальных участников. Следует отметить, что в их деятельности ценовая и неценовая составляющие конкуренции сразу же стали действовать синхронно, и этот синергетический эффект обеспечил стремительный рост аудитории. Например, число запросов в поиске Яндекс за прошедший месяц составило около 39 млн чел. (рис. 1).

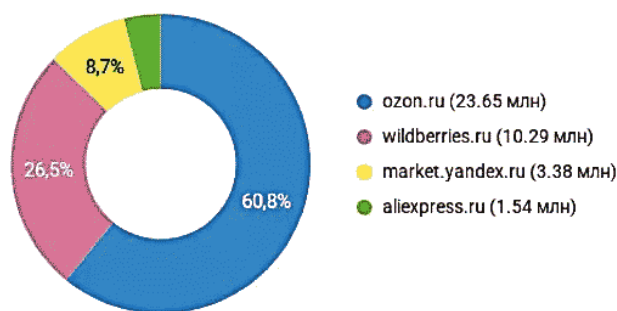
В результате целенаправленной политики и с учетом потенциала нового формата, развитие рынка eCommerce шло очень энергичным темпом – объем продаж за период 2016–2024 гг. вырос в 19 раз (рис. 2), а его доля от общего объема розничной торговли достигла около 19%.

Как и в промышленной сфере, в данном сегменте монополизация идет стремительно, и в обозримом будущем олигополия из 3–4 игроков окончательно сформирует его облик (рис. 3) [9].

Следует отметить, что ценовой компонент конкуренции на первом этапе, по-видимому, сыграл заметную роль в перетоке покупателей из розничной торговли, включающей и розничные сети, в eCommerce. Ввиду отсутствия сопоставимых статистических данных по широкому товарному ассортименту, количественно оценить ценовые преимущества нового формата не представляется возможным, но субъективное впечатление и отзывы потребителей свидетельствуют о сохранении данной тенденции.

Более того, неценовой фактор конкуренции в маркетплейсах становится все заметнее: растут информационные возможности по детализации характеристик товаров, их визуального изучения на расстоянии, расширяются каналы обратной связи с продавцами, совершенствуются способы оплаты, возврата, разрешения конфликтов.

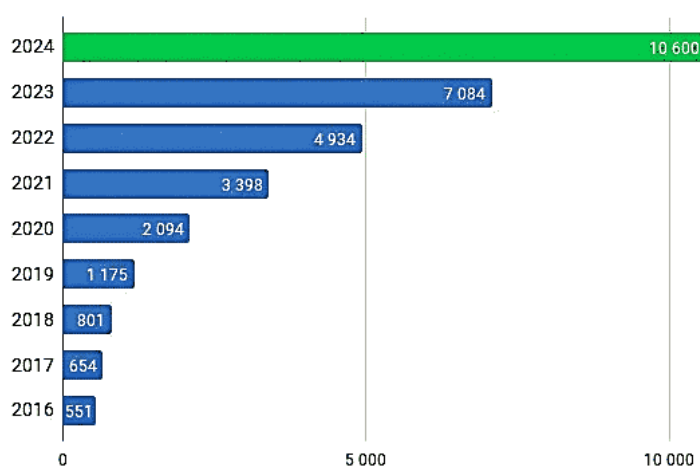
Ниже представлены примеры стратегий с учетом ценовой и неценовой конкуренции [6]:



\* Запросы по фразам: "озон", "вайлдберриз", "яндекс маркет", "алиэкспресс".

**Рис. 1.** Топ-5 маркетплейсов России в поиске Яндекса, 2025 г.

Источник: Яндекс Вордстат [9].



**Рис. 2.** Объем рынка eCommerce в России, 2016–2024 гг.

– Ценовая.

Использование ритейлерами (торговыми сетями, гипермаркетами) для захвата доли рынка или устранения мелких конкурентов: агрессивных ценовых акций, временных скидок, программ «два по цене одного». Дискриминационное ценообразование (программы лояльности). Временное введение лидерами рынка аномально низких цен с целью выкупа продукции у мелких и средних производителей.

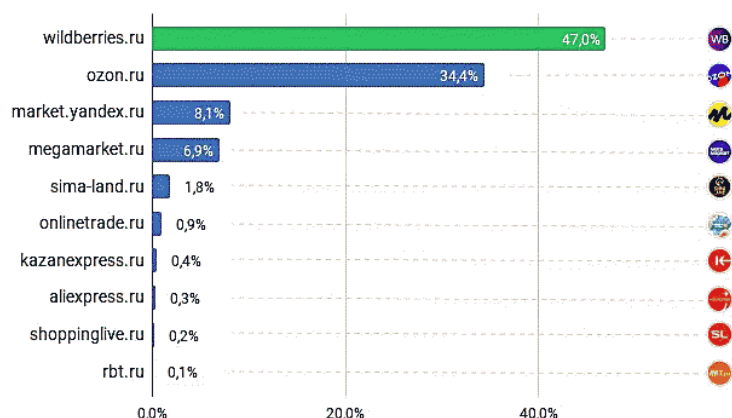
Пример. Периодическое снижение цен на старые модели производителями электроники (Samsung, LG), с целью освобождения складов и возврата средств перед выпуском новых линеек.

– Неценовая.

Дифференциация продукта. Качество и сер-

вис. Брендинг и имидж. Инновации. Программы лояльности.

Пример. Apple: фирменный дизайн, инновационные функции, экосистема сервисов, длительная гарантия – высокие цены и лояльность клиентов. Автоконцерны (Toyota, BMW): расширенная гарантия, образцовая система клиентского сервиса. Мировые бренды (Coca-Cola, Nike) поддерживают узнаваемость, эмоциональную связь с потребителем, спонсорство крупных мероприятий. Внедрение уникальных новшеств (Google, Microsoft) и патентной защиты ослабляют ценовой фактор. Выполнение торговыми сетями (X5 Retail Group, «Магнит») бонусных программ, эксклюзивных предложений, мобильные приложения для сохранения и привлечения клиентов.



**Рис. 3.** Рынок маркетплейсов России, 2023 г.

– Комплексная.

Совмещение обоих типов.

Пример. Сочетание авиакомпаниями бюджетных тарифов с комфортом, сервисом, программами лояльности. В премиум-сегменте (элитная косметика, люксовые автомобили) цена является подтверждением престижа, эксклюзивности, статусности.

Таким образом, для лидеров рынка ценовая конкуренция служит для выполнения текущих планов (роста клиентуры или продаж), а перспективные стратегии в значительной части базируются на обеспечении конкурентоспособности за счет инноваций, качества товара и обслуживания, брендинга и индивидуального подхода.

### **Прогноз развития российской конкурентной среды в предстоящем пятилетии**

Российский бизнес в целом ожидает продолжение периода высокой инфляции, вероятных налоговых изменений, сохранения жесткой денежно-кредитной политики. Влияние этих факторов потребует стратегических действий, сочетающих усиление ценовой конкуренции и развитие неценовых методов борьбы за потребителя.

Синергия двух стратегий позволит:

- внедрять адаптивные ценовые модели, реагирующие на изменения финансовых условий;
- использовать формат экосистем (финансовые услуги, медиа) для удержания и даже увеличения клиентуры;
- достичь успеха в импортозамещении при условии активного участия в ГЧП.

В производственном секторе рост конкуренции весьма вероятен в сегменте высоких технологий, в первую очередь, в сфере ИИ. Резкий рост предложения может произойти из-за желания многих игроков «снять сливки» в условиях потребительского бума при отсутствии выверенных технических требований и регуляторных ограничений. Соотношение ценового и неценового факторов будет очень динамичным из-за незрелости рынка.

В общепромышленной сфере нет оснований ожидать каких-либо существенных изменений конкурентной среды в силу причин, изложенных выше.

Темп прироста объема рынка eCommerce в обозримой перспективе, вероятно, замедлится при исчерпании основных преимуществ. Такое предположение подтверждается и базовым прогнозом консалтинговой компании «Яков и партнеры» («Маркетплейсам становится тесно», издание «Коммерсант», 14.03.2025 г.), ожидающей постепенное снижение темпов роста через 5 лет до 10% (рис. 4) [1].

Однако развитие информационно-коммуникационных технологий способно преподнести сюрпризы в виде принципиально новых способов оценки и приобретения товаров, что вызовет следующий скачок востребованности eCommerce.

Таким образом, российскую экономику в будущем пятилетии ожидает относительная стабильность конкурентных тенденций. Большинство



Рис. 4. Прогноз развития рынка eCommerce, 2024–2030 гг.

лидеров постараются сохранить свои позиции, если не возникнут форс-мажорные обстоятельства в виде ужесточения санкционных режимов в экспортно-ориентированных отраслях либо в случаях внезапных изменений в отношениях к собственности (решений о национализации или приватизации).

Продолжится взаимодействие ценовых и неценовых факторов: первых — в значительном снижении издержек на всех этапах производственно-логистических цепочек или выпуске товаров-заменителей сопоставимого качества; вторых — в борьбе за потребителя в условиях развивающихся каналов воздействия и манипуляции предпочтениями, особенно технологий ИИ.

Однако при интенсификации кризисных явлений и снижении ресурсных возможностей как производителей, так и потребителей доминирование тех или иных факторов окажется в зоне глубокой неопределенности, что приведет всю экономику в режим ожидания или, что гораздо хуже, — в режим стагнации.

#### Результаты исследования (выводы)

Рассмотрены отдельные аспекты ценовой и неценовой конкуренции, их соотношения и вза-

имодействие в различных секторах российской экономики.

Показано, что ценовой фактор конкуренции в предлагаемых товарах и услугах, продолжающий играть приоритетную роль при формировании спроса в силу недостаточных ресурсов в российском бизнесе и невысокого уровня жизни рядовых потребителей, постепенно сливается в более гармоничное образование с неценовым компонентом, дополняющим повышенную удовлетворенность в качестве приобретаемых благ.

Сделан экспертный прогноз о растущем влиянии неценового фактора на стратегическое планирование российских компаний, стремящихся укрепить или расширить свои рыночные позиции в условиях соответствующей политической и экономической стабильности.

При любом развитии ситуации широкое распространение технологий ИИ и новых форматов торговли становятся все более значимыми факторами при формировании стратегий развития, поскольку при удачном подходе позволяют получить решающее конкурентное преимущество.

#### Библиографический список

1. Маркетплейсам становится тесно / Коммерсант. — 2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7566981> (дата обр. 20.03.2025).
2. Петрищев М. В. Ценовая и неценовая стороны рыночной конкуренции // Вестник Челябинского государственного университета. — 2011. — 16 (231). — С. 24–31.
3. Петрова О. А. Концепция социальной ответственности бизнеса // Экономические науки. — 2021. — № 205. — С. 474–477. — DOI: [10.14451/1.205.474](https://doi.org/10.14451/1.205.474). — EDN VXFYMS.
4. Петрова О. А. Проблема внедрения МСФО 19 «Вознаграждения работникам» и его влияние на прозрачность отчетности в условиях цифровой экономики // Экономические науки. — 2021. — № 204. — С. 317–320. — DOI: [10.14451/1.204.317](https://doi.org/10.14451/1.204.317). — EDN JUWCQS.
5. Петрова О. А. Цифровизация консолидированной финансовой отчетности в страховом бизнесе // Экономические науки. — 2021. — № 203. — С. 268–270. — DOI: [10.14451/1.203.268](https://doi.org/10.14451/1.203.268). — EDN VGXSX.

6. Почему интернет-торговля в регионах становится все больше / Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/517246-prirastat-budet-sibir-u-pocemu-internet-torgovli-v-regionah-stanovitsa-vse-bol-se>.
7. Сергеев В. Разработка и создание метода газоцентрифужного разделения изотопов в СССР (России). — СПб., 2002.
8. *Сопина Н. В., Махмудов А. И.* Ценовая и неценовая конкуренции // Молодой учёный. — 2020. — 34 (324).
9. Статистика маркетплейсов России. — URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/> (дата обр. 20.03.2025).
10. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг. — М. : Экономика, 1990. — URL: <http://economics-lib.ru/books/item/f00/s00/z0000038/st067.shtml>.