

УДК 339.138  
DOI 10.14258/epb202635

## КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ БРЕНДОВ В РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

В. А. Шпичко, Т. С. Селютина

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

В условиях глобализации формируется единое конкурентное пространство, однако глубинные институциональные и экономические различия между странами порождают разные модели конкурентной борьбы. Бренды, действующие на глобальном уровне, вынуждены адаптировать свои стратегии не только к культурным особенностям, но и к фундаментально разным условиям насыщенных рынков развитого мира и растущих рынков развивающихся экономик.

Данное исследование ставило своей целью провести детальный сравнительный анализ двух доминирующих содержательных моделей конкуренции брендов, определяемых макроэкономическим контекстом: 1) модели «борьбы за идентичность и лояльность», характерной для развитых стран, и 2) модели «борьбы за доступность и доверие», свойственной развивающимся экономикам. В работе систематизируются их ключевые характеристики и выявляется комплексное влияние на три основные группы стейкхолдеров: конечных потребителей, сами компании-конкуренты и государство как регулятора.

Методологической основой работы послужили сравнительный анализ теоретических концепций, качественное исследование двенадцати конкретных кейсов конкурентного противостояния, а также вторичный анализ данных международной статистики.

Результатом является разработка авторской интегральной модели, наглядно систематизирующей ключевые различия. Научная новизна заключается в комплексном сопоставлении, которое выявляет амбивалентную, двойственную роль современной конкуренции, выступающей одновременно драйвером технологического прогресса и социально-экономического расслоения. Практическая значимость работы определяется сформулированными выводами о необходимости принципиально разного, дифференцированного государственного регулирования, ориентированного на специфику локального экономического контекста.

**Ключевые слова:** конкуренция брендов, развитые страны, развивающиеся страны, сравнительный анализ, конкурентные стратегии, государственное регулирование, потребительское поведение, бизнес-модели, глобализация рынков.

## BRAND COMPETITIVE STRATEGIES IN DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES: A COMPARATIVE ANALYSIS

V. A. Shpichko, T. S. Selyutina

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Globalization creates a single competitive space, but deep institutional and economic differences between countries generate fundamentally dissimilar models of competition. Brands operating globally are forced to adapt their strategies not only to cultural characteristics but also to the fundamentally different conditions of saturated markets in the developed world and the growing markets of developing economies.

This study aims to conduct a detailed comparative analysis of two dominant content models of brand competition, defined by the macroeconomic context: 1) the “identity and loyalty” model typical for developed countries, and 2) the “accessibility and trust” model characteristic of developing economies. The research systematizes their key characteristics and identifies the complex impact on three main stakeholder groups: end consumers, the competing companies themselves, and the state as a regulator.

The methodological basis of the work is a comparative analysis of theoretical concepts, a qualitative study of twelve specific cases of competitive confrontation, and a secondary analysis of international statistics data.

The result is the development of the author's integral model, which clearly systematizes the key differences. The scientific novelty lies in a comprehensive comparison that reveals the ambivalent, dual role of modern competition, which acts simultaneously as a driver of technological progress and socio-economic stratification. The practical significance of the work is determined by the formulated conclusions about the need for fundamentally different, differentiated state regulation focused on the specifics of the local economic context.

**Keywords:** brand competition, developed countries, developing countries, comparative analysis, competitive strategies, state regulation, consumer behavior, business models, market globalization.

**Введение.** Глобализация мировой экономики формирует единое конкурентное пространство с фундаментальными различиями институциональных условий. Исследование специфики конкурентных стратегий брендов в различных макроэкономических контекстах представляет научный и практический интерес для развития теорий международного маркетинга и экономической политики.

В научной литературе проблема изучается в нескольких направлениях: теории конкурентного преимущества М. Портера (развитие экономики), концепция «пирамиды благосостояния» Ч. Прахалада (развивающиеся рынки), работы Дж. Стиглица и Д. Родрика о влиянии глобализации на государственный суверенитет. Однако комплексное сопоставление моделей конкуренции через призму их системного воздействия на потребителей, компании и государство остается недостаточно изученным.

Проблема исследования заключается в том, что насыщенные рынки развитых стран формируют модель борьбы за идентичность и лояльность, тогда как растущие рынки развивающихся стран ориентированы на обеспечение доступности и базового доверия.

Объектом исследования выступают конкурентные стратегии брендов на глобальных рынках, предметом — специфика и социально-экономические последствия конкуренции в условиях развитых и развивающихся экономик.

Гипотеза исследования предполагает амбивалентную природу конкуренции как силы, способной стимулировать прогресс и усугублять неравенство. Его методологическую основу составили сравнительный анализ, качественное кейс-стади и теоретический синтез.

**Результаты исследования.** Конкурентная среда в развитых странах представляет собой сложно устроенную систему, где основным ресурсом становится не товар как таковой, а смыслы и ассоциации, которые с ним связаны. Потребитель здесь сталкивается с парадоксальной ситуацией изобилия. С одной стороны, он имеет очень большой выбор, будь то на полках гипермаркета или на бесконечных

страницах онлайн-маркетплейсов. С другой стороны, это изобилие порождает когнитивную перегрузку, когда процесс принятия решения из источника удовольствия превращается в утомительную работу, требующую специальных знаний и временных затрат [1, с. 45]. Бренды, понимая это, ведут борьбу не столько за кошелек, сколько за сознание потребителя, стремясь максимально упростить ему этот выбор через мощные, лаконичные послания и создание устойчивых образов. Это наглядно показывает соперничество Nike и VEJA. Их борьба — не за цену, а за ценности: Nike олицетворяет амбициозный успех, VEJA — устойчивость и этичность. Выбор между ними становится для потребителя актом самоидентификации [2, с. 76]. Одновременно на этих рынках продолжают бушевать и традиционные ценовые войны, особенно в таких отраслях, как ритейл, авиаперевозки и телекоммуникации. Гиганты вроде Amazon и Walmart, или авиационных альянсов, постоянно маневрируют, предлагая скидки и специальные акции, создавая у потребителя иллюзию постоянной выгоды. Однако, как показывают исследования, эта выгода часто оказывается краткосрочной и иллюзорной. Авиакомпании, например, компенсируют дешевые базовые тарифы дорогими дополнениями — платой за багаж, выбор места, питание на борту. В итоге конечная цена может оказаться даже выше, а потребительская выгода трансформируется в прибыль компании, что хорошо видно на примере финансовых результатов лидеров отрасли, таких как Lufthansa и American Airlines. Этот феномен наводит на мысли о критике общества потребления, где бесконечный цикл обновлений и распродаж создает искусственные, навязанные потребности, обслуживающие в первую очередь интересы капитала, а не реальные нужды человека [3, с. 98].

Для компаний такая среда означает непрерывную гонку затрат. Конкуренция вынуждает к огромным инвестициям в НИОКР и маркетинг. В секторе электромобилей, например, инвестиции в разработки — это часто не путь к лидерству, а плата за то, чтобы просто не отстать [4, с. 89]. Как только одна компания выпускает новую модель с увеличенным

запасом хода, остальные вынуждены немедленно реагировать, запуская собственные дорогостоящие проекты. Аналогичная ситуация складывается и в сфере маркетинга, где для поддержания видимости и лояльности требуются многомиллионные бюджеты, как это было, например, с рекламной кампанией Coinbase во время Супер Боула.

Финансовое давление огромно, и не все его выдерживают. Примером стратегии «выжигания» конкурента за счет долгосрочных убытков стало противостояние Uber и Lyft, которые годами субсидировали и поездки пассажиров, и доходы водителей, стремясь захватить максимальную долю рынка, пока у соперника не закончатся ресурсы. Логичным итогом такой истощающей гонки становится волна консолидации — слияний и поглощений, когда более сильный игрок просто покупает ослабленного конкурента [5, с. 145]. Эта тенденция к концентрации хорошо видна на медиарынке, где для противостояния Netflix и Disney студии и дистрибьюторы объединяются в гигантские вертикально интегрированные холдинги. В итоге рынок из конкурентного поля превращается в олигополию нескольких суперкорпораций, где выбор для потребителя хотя и остается, но его природа меняется.

Государство в развитой экономике оказывается в роли арбитра, сталкиваясь с системными вызовами. Во-первых, это налоговая оптимизация транснациональных корпораций, использующих офшоры и трансфертное ценообразование для минимизации выплат [6, с. 56]. В результате фискальное бремя перераспределяется на малый и средний бизнес и физических лиц. Во-вторых, прямые и косвенные расходы на антимонопольное регулирование. Расследование злоупотреблений доминирующим положением, как в случае с Google или попыткой слияния Microsoft и Activision, — это многолетние, крайне дорогостоящие судебные процессы, оплачиваемые в конечном счете налогоплательщиками [7, с. 201]. В-третьих, социальные издержки. Когда компания в погоне за эффективностью автоматизирует производство и сокращает тысячи рабочих мест, или когда ритейлер проигрывает конкуренцию и закрывает магазины в моногородах, бремя помощи оказавшимся без работы людям, их переобучения и социальной поддержки ложится на государственный бюджет. Таким образом, общество косвенно субсидирует корпоративные стратегии, направленные на максимизацию частной прибыли.

Совершенно иная картина конкурентной борьбы разворачивается в развивающихся странах. Здесь экономический контекст задает иные приоритеты и ограничения. Низкий средний уровень доходов подавляющего большинства населения де-

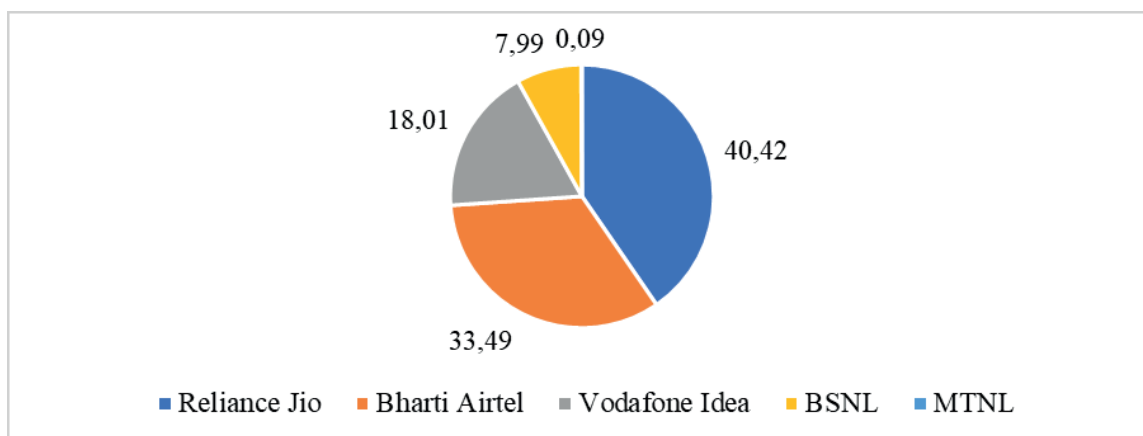
лает ключевым параметром конкуренции не статус или идентичность, а базовая доступность товара. Гениальным ответом глобальных корпораций на этот вызов стало изобретение и массовое распространение микропакетирования — продажи шампуня, кофе, моющего средства в одноразовых саше стоимостью в несколько центов. Это решение, популяризированное в Индии Hindustan Unilever и подхваченное Procter & Gamble, кардинально изменило потребительские привычки миллионов людей [8, с. 123]. То, что раньше было роскошью, стало ежедневной нормой. Однако у этой доступности есть и обратная сторона. Удельная стоимость продукта в пересчете на грамм или миллилитр в таком микропакете существенно выше, чем в большой экономичной упаковке. Более того, эта модель порождает горы пластиковых отходов, создавая серьезные экологические проблемы [9, с. 203]. Конкуренция в этом формате — это битва за каждый мелкий торговый пункт, за место на полке деревенского киоска, что требует от компаний создания разветвленной и эффективной, но очень дорогой дистрибьюторской сети.

Другим важным аспектом конкуренции в развивающихся странах, особенно на рынках, где широко распространен контрафакт и низкое качество, является доверие. Бренд в таких условиях перестает быть просто знаком качества, а становится гарантией безопасности и жизненной необходимости. Наиболее остро это проявляется в фармацевтике. В аптеке Найроби пациенту, нуждающемуся в антибиотике, приходится делать непростой выбор между небрендованным дженериком по минимальной цене и препаратом известного международного производителя, например, GlaxoSmithKline, который может стоить в три раза дороже. Риск купить подделку, неэффективную или даже опасную, заставляет многих платить значительную «премию за доверие». Этот феномен объясняется проблемой информационной асимметрии, где бренд служит критически важным сигналом качества [10, с. 88]. Таким образом, конкуренция смещается из ценовой плоскости в плоскость репутации и надежности, что создает уникальные условия для брендов-лидеров.

Для компаний, выходящих на такие рынки, ключевой становится задача построения бизнес-модели, способной приносить прибыль на сверхмалых маржах, но зато на колоссальных объемах. Это требует фокуса на операционной эффективности, беспрецедентной оптимизации логистики и управления цепочками поставок. Однако и здесь не обходится без ожесточенных ценовых войн, которые, в отличие от развитых стран, часто носят характер «хищнического ценообразования». Примером стал выход на индийский телекоммуника-

ционный рынок оператора Reliance Jio. Компания предложила бесплатные звонки и дешевый мобильный интернет на долгие месяцы, целенаправленно сжигая миллиарды долларов, чтобы сломить конкурентов и захватить лидирующую позицию [4, с. 112]. Эта стратегия, доступная лишь конгломе-

рату с гигантскими ресурсами из других отраслей, привела к разорению более слабых игроков, колоссальным долгам у выживших и радикальному падению прибыльности всей отрасли. Динамика завоевания рынка Jio хорошо иллюстрирует такую агрессивную экспансию.



Доля рынка беспроводной связи в Индии по состоянию на декабрь 2024 года, по операторам связи (%)  
 Источник: составлено авторами по данным Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 12.08.2025).

Перед государством в развивающейся стране стоит, пожалуй, самая сложная дилемма. С одной стороны, существует острая потребность в привлечении иностранных инвестиций, современных технологий и создании рабочих мест. Это заставляет правительства идти на значительные уступки крупным корпорациям: создавать специальные экономические зоны с нулевыми или льготными налогами, предоставлять субсидии на инфраструктуру, гарантировать доступ к стратегическим ресурсам, как это было, например, в проектах с Toyota в Нигерии. С другой стороны, такие сделки несут серьезные риски потери фискального суверенитета, когда будущие налоговые поступления «проедаются» сегодняшними льготами, и зависимости от воли иностранного инвестора, который может уйти, оставив после себя долги и неиспользуемые мощности. Эта дилемма описывается как противоречие между экономической интеграцией и национальным суверенитетом [11, с. 178].

Параллельно государство сталкивается с проблемой масштабного неформального сектора экономики, где местные мелкие производители занимают существенную долю рынка, не платя налогов и не следуя никаким стандартам. Такая «теневая» конкуренция не только лишает бюджет доходов, но и создает неравные условия для легального бизнеса, вынуждая государство решать нетривиальную задачу по интеграции этой активности в правовое поле. Данная проблема связана с феноменом «мертвого капитала», который не преобразуется в производительные активы [12, с. 95].

Иногда государство пытается найти компромисс, вступая в партнерские отношения с крупным бизнесом, как в случае с Reliance Jio в Индии, который в обмен на лицензии обязался развивать инфраструктуру в убыточных регионах. Но такая модель «предпринимательского государства» ставит под вопрос контроль над жизненно важными услугами, такими как связь, и создает риск конфликта между общественными интересами и коммерческими целями частной компании [13, с. 210].

Таким образом, анализ подтверждает существование двух различных моделей конкуренции. В развитых странах она сместилась в сферу нематериальных ценностей и лояльности, в развивающихся — сосредоточена на доступности и доверии. Эти модели систематизированы в таблице.

**Заключение.** В результате проведенного исследования была разработана авторская интегральная модель, наглядно систематизирующая ключевые различия между двумя доминирующими моделями конкуренции. Ее научная новизна заключается в комплексном сопоставлении, которое выявило амбивалентную природу современной конкуренции: будучи драйвером технологического прогресса, она одновременно способна усугублять социально-экономическое расслоение. Практическая значимость работы определяется сделанным выводом о необходимости принципиально разного, адаптированного к локальному экономическому контексту государственного регулирования.

**Сравнительная характеристика моделей конкуренции в развитых и развивающихся странах**

Критерий сравнения	Развитые страны	Развивающиеся страны
<b>Уровень потребителя</b>		
Основной фокус конкуренции	Борьба за идентичность, лояльность	Борьба за доступность, доверие
Ключевая ценность	Статус, инновации	Безопасность, цена, наличие
Тип лояльности	Аспирационная	Прагматичная
<b>Уровень компании</b>		
Ключевая стратегия	Дифференциация и инновации	Лидерство по издержкам
Основные затраты	НИОКР, маркетинг	Логистика и дистрибуция
Финансовая модель	Высокая маржа	Сверхвысокие объемы
<b>Уровень государства</b>		
Основные вызовы	Налоговая оптимизация ТНК	Привлечение инвестиций
Тип вмешательства	Регулирующий	Стимулирующий

Источник: составлено автором.

Для развитых экономик приоритетами должны стать модернизация антимонопольного законодательства для цифровой эпохи, создание международных механизмов противодействия размыванию налоговой базы и усиление защиты потребителей от манипулятивных маркетинговых практик, навязывающих искусственные потребности.

Для развивающихся стран ключевыми задачами являются выстраивание сбалансированных, прозрачных и взаимовыгодных отношений с иностранными инвесторами, разработка стимулов

для легализации бизнеса в неформальном секторе и сохранение контроля над критически важной инфраструктурой даже в рамках государственно-частного партнерства.

Перспективой дальнейших исследований может стать углубленный анализ возникающих гибридных форм конкуренции, которые стирают границы между двумя описанными моделями, а также количественная оценка социально-экономических последствий, выявленных в ходе настоящего исследования.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Шварц Б. Парадокс выбора: Почему «больше» значит «меньше». М., 2021.
2. Бурдые П. Различение: социальная критика суждения вкуса. М.; СПб., 2022.
3. Маркузе Г. Одномерный человек: Исследование идеологии развитого индустриального общества. М., 2019.
4. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2016.
5. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2021.
6. Цукман Г. Скрытые богатства народов: бедствие налоговых убежищ. М., 2018.
7. Портер М. Э. О конкуренции. М., 2018.
8. Прахалад К. Богатство на дне пирамиды: искоренение бедности через прибыль. М., 2021.
9. Паккард В. Производители отходов. М., 2022.
10. Стиглиц Дж. Ю. Как заставить глобализацию работать. М., 2020.
11. Родрик Д. Парадокс глобализации: демократия и будущее мировой экономики. М., 2022.
12. Де Сото Э. Тайна капитала: почему капитализм торжествует на Западе и терпит неудачу во всем остальном мире. М., 2017.
13. Маццукато М. Предпринимательское государство: мифы о государственном и частном секторе. М., 2021.

**REFERENCES**

1. Schwartz B. The Paradox of Choice: Why More Is Less. Moscow, 2021.

2. Bourdieu P. Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Moscow, St. Petersburg 2022.
3. Marcuse H. One-Dimensional Man: Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society. Moscow, 2019.
4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Moscow, 2016.
5. Yudanov A. Yu. Competition: Theory and Practice. Moscow, 2021.
6. Zucman G. The Hidden Wealth of Nations: The Scourge of Tax Havens. Moscow, 2018.
7. Porter M. E. On Competition. Moscow, 2018.
8. Prahalad C. K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Moscow, 2021.
9. Packard V. The Waste Makers. Moscow, 2022.
10. Stiglitz J. E. Making Globalization Work. Moscow, 2020.
11. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. Moscow, 2022.
12. De Soto H. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else. Moscow, 2017.
13. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. Moscow, 2021.

Поступила в редакцию: 03.12.2025.

Принята к печати: 12.02.2026.

---