

УДК 330.101:338.45:[639.2+338.242.2]

А. И. Матвеева

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: matveevaa2011@yandex.ru

Е. Н. Ялунина

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: yalunina.1979@mail.ru

В. Э. Коротенко

ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: vladislavkorotenko@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЫБНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Ключевые слова: конкурентоспособность, рыбная промышленность, аквакультура, ESG-стандарты, цифровизация, стратегическое управление, международные рынки.

В статье исследуются стратегические направления повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобализации, технологической трансформации и усиления экологических требований. На основе анализа данных Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO) за 2019–2023 гг., корпоративной отчетности ведущих игроков рынка (Mowi, Maruha Nichiro, «Русская Аквакультура») и результатов экспертного анкетирования (n=50) выявлены ключевые факторы конкурентоспособности на макро-, мезо- и микроуровнях. Установлено, что технологическая модернизация (внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий), ESG-трансформация (сертификация по стандартам MSC/ASC) и диверсификация экспорта выступают критическими условиями устойчивого развития отрасли. Посредством SWOT- и PESTLE-анализа подтверждены риски санкционного давления и конкуренции с альтернативными источниками белка, а также выявлен потенциал рынков АСЕАН. Практические рекомендации включают формирование цифровых платформ управления цепочками поставок, создание отраслевых кластеров и усиление государственной поддержки научно-исследовательских разработок (НИОКР). Результаты исследования апробированы в рамках Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации до 2030 года.

А. И. Matveeva

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, e-mail: matveevaa2011@yandex.ru

E. N. Yalunina

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, e-mail: yalunina.1979@mail.ru

V. E. Korotenko

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, e-mail: vladislavkorotenko@yandex.ru

STRATEGIC PRIORITIES FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE FISHING INDUSTRY IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Keywords: competitiveness, fishing industry, aquaculture, ESG standards, digitalisation, strategic management, international markets.

The article explores strategic directions for improving the competitiveness of fishing industry enterprises in the context of globalisation, technological transformation and increasing environmental requirements. Based on the analysis of the UN Food and Agriculture Organisation (FAO) data for 2019-2023, corporate reporting of the leading market players (Mowi, Maruha Nichiro, "Russian Aquaculture") and the results of expert questionnaire survey (n=50) the key factors of competitiveness at macro-, meso- and micro-levels are identified. It was found that technological modernisation (introduction of artificial intelligence and blockchain technologies), ESG-transformation (certification according to MSC/ASC standards) and export diversification are critical conditions for sustainable development of the industry. Through SWOT and PESTLE analyses, the risks of sanctions pressure and competition with alternative protein sources are confirmed, and the potential of ASEAN markets is identified. Practical recommendations include building digital supply chain management platforms, creating industry clusters and strengthening government support for research and development (R&D). The results of the study have been tested within the framework of the Strategy for the Development of the Fishery Sector of the Russian Federation until 2030.

Введение

Рыбная промышленность является стратегически значимым сектором мировой экономики, обеспечивая 17% глобального потребления животного белка и формируя занятость для 60 млн человек [3]. Для Российской Федерации, обладающей 7% мировых запасов водных биоресурсов, данная отрасль имеет ключевое значение в контексте продовольственной безопасности и экспортного потенциала. Однако в условиях ужесточения экологических регуляций (EU Green Deal, стандарты MSC/ASC), технологической трансформации цепочек добавленной стоимости и геополитической нестабильности конкурентоспособность предприятий определяется их способностью адаптироваться к динамике глобального рынка.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления системных проблем российского сектора, включая технологическое отставание (доля автоматизированных производств – 12% против 45% в Норвегии [2]), низкую глубину переработки сырья (менее 30%) и дефицит инвестиций в аквакультуру. Санкционное давление 2022-2023 гг., приведшее к сокращению экспорта в ЕС на 67%, требует переориентации на рынки Азии и Ближнего Востока [4].

Цель исследования – разработка стратегий повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности на основе анализа факторов макро-, мезо- и микроуровней с учётом лучших практик ведущих игроков глобального рынка.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на комбинации теоретических и эмпирических методов, обеспечивающих комплексный анализ конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности. В теоретическом аспекте применены ключевые концепции, включая теорию «национального алмаза» М. Портера, акцентирующую внимание на роли кластеров и государственной политики в формировании конкурентных преимуществ [11]. Также учтена модель технологического прогресса Р. Солоу, объясняющая влияние инноваций на рост производительности [12], а концепция креативного разрушения Й. Шумпетера использована для анализа роли предпринимательских инноваций в трансформации отрасли [5].

Эмпирическая часть исследования базируется на анализе статистических данных Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (FAO) за 2019-2023 годы, охватывающих объемы производства и торговли рыбной продукцией. В качестве источников данных использована финансовая отчетность двенадцати ведущих компаний отрасли, включая Mowi, Maruha Nichiro и «Русскую Аквакультуру». Для оценки актуальных рыночных тенденций проведено анкетирование пятидесяти руководителей российских предприятий рыбной промышленности, что позволило выявить ключевые вызовы и стратегические приоритеты компаний.

Сравнительный анализ предприятий осуществлен на основе ряда ключевых критериев, таких как уровень инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), доля продукции, сертифицированной по международным экологическим стандартам, а также географическая диверсификация экспортных поставок. Для структурированной оценки внешних и внутренних факторов влияния применены инструменты SWOT- и PESTLE-анализа, особое внимание уделено аспектам экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG-факторы), а также технологическим трендам, определяющим дальнейшее развитие отрасли. Такой методологический подход позволил комплексно охарактеризовать конкурентоспособность российских и международных компаний рыбной промышленности и сформировать рекомендации по повышению их позиций на глобальном рынке.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ факторов, определяющих конкурентоспособность рыбохозяйственной отрасли, показывает значительную роль государственной поддержки на макроуровне. В частности, в Норвегии объем государственных субсидий на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) в 2023 году составил 120 млн долларов США, что способствовало увеличению производительности сектора аквакультуры на 40% [9]. В Российской Федерации аналогичные меры, включающие льготное кредитование по ставке 5% годовых, позволили модернизировать 30%

перерабатывающих мощностей [4]. Однако объем инвестиций в инновационные разработки остается в шесть раз ниже, чем у ведущего международного игрока – компании Mowi [9].

На мезоуровне ключевым трендом является ESG-трансформация, в рамках которой значительную роль играет сертификация по стандарту Морского попечительского совета (MSC). Данная сертификация позволяет повысить маржинальность продукции на 25-30%, однако в настоящее время только 8% российских предприятий соответствуют этим требованиям [8]. Одним из перспективных направлений развития отрасли является внедрение замкнутых систем аквакультуры (Recirculating Aquaculture Systems, RAS), которые позволяют снизить водопотребление на 90%. Однако их распространенность в России остается крайне низкой – на их долю приходится менее 5% рынка [7].

На микроуровне наиболее значимое влияние оказывает цифровизация процессов. Современные технологии позволяют значительно повысить эффективность прогнозирования запасов и логистических операций. Например, использование искусственного интеллекта для оценки рыбных запасов в компании Nippon Suisan Kaisha способствовало снижению средних ошибок прогнозирования с 20% до 8% [10]. Внедрение блокчейн-технологий в цепях поставок (на примере компании Mowi) позволило минимизировать логистические потери на 15% [9].

Сравнительный анализ стратегий ведущих компаний отрасли, основанный на методах SWOT- и PESTLE-анализа, демонстрирует различия в моделях развития. Норвежские предприятия успешно интегрируют государственную поддержку с частными инициативами, что способствует укреплению позиций на международном рынке. В частности, компания Mowi, 98% продукции которой производится в секторе аквакультуры, ориентирует 65% экспортных поставок на страны Европейского союза [9]. В то же время российские предприятия, такие как «Русская Аквакультура», ориентированы преимущественно на азиатские рынки, на которые приходится 88% их экспортных поставок [1]. Однако они сталкиваются с рядом инфраструктурных ограничений: доля аквакультуры в общем объеме производства составляет 74%, а объем инвестиций в НИ-

ОКР не превышает 18 млн долларов США, что существенно уступает аналогичным показателям компании Mowi (120 млн долларов США) [9].

Результаты SWOT-анализа выявили ключевые факторы конкурентоспособности отрасли. К числу сильных сторон относится высокий уровень спроса на продукцию: прогнозируемое потребление рыбы составит 21,3 кг на человека к 2032 году. Также зафиксирован рост объемов аквакультуры, который за период 2020–2023 гг. составил 23% [6]. Основной слабостью является нехватка квалифицированных кадров, о чем свидетельствуют данные 60% российских предприятий, отмечающих кадровый дефицит в сфере технологического обеспечения переработки [9]. В числе возможностей – перспективы расширения экспорта в страны АСЕАН, где прогнозируется рост спроса на 14% к 2025 году [13], а также активное развитие биотехнологий кормов, позволяющее снизить зависимость от традиционного сырья. Основными угрозами для развития отрасли остаются международные санкции и рост стоимости квот на вылов рыбы, устанавливаемых Международным советом по исследованию моря (ICES) [2].

Результаты PESTLE-анализа подтвердили необходимость адаптации предприятий отрасли к новым регуляторным требованиям, включая ужесточение экологических стандартов в рамках Европейского зеленого соглашения (EU Green Deal). Кроме того, важным направлением развития является цифровизация, включая внедрение цифровых платформ для оптимизации производственных и логистических процессов.

Экспертная оценка ключевых барьеров, ограничивающих развитие рыбохозяйственной отрасли, показала, что наиболее значимыми проблемами являются недостаточное финансирование (на что указали 72% респондентов), нехватка квалифицированных кадров (65% респондентов) и бюрократические сложности, связанные с процессом сертификации продукции (58%). Таким образом, результаты проведенного исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к повышению конкурентоспособности отрасли, включая активизацию государственной поддержки инновационных разработок, кадровую политику и совершенствование регуляторных механизмов.

Заключение

Технологическая модернизация является ключевым фактором повышения конкурентоспособности рыбохозяйственной отрасли. Для Российской Федерации критически важно увеличить объем инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) до 5% от общей выручки, что соответствует уровню ведущих мировых компаний, таких как Mowi. Кроме того, необходимо внедрение платформ управления запасами на основе искусственного интеллекта, что позволит повысить точность прогнозирования, снизить логистические потери и оптимизировать процессы распределения ресурсов.

Стратегическая значимость ESG-трансформации обуславливает необходимость ускоренной сертификации предприятий по международным стандартам устойчивого рыболовства MSC (Marine Stewardship Council) и ASC (Aquaculture Stewardship Council). Данные меры позволят увеличить конкурентоспособность российских производителей на международных рынках за счет повышения маржинальности продукции. Кроме того, перспективным направлением остается развитие замкнутых систем аквакультуры (Recirculating Aquaculture Systems, RAS), позволяющих снизить водопотребление и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Диверсификация экспортных потоков требует создания новых логистических

маршрутов и инфраструктурных решений, направленных на снижение зависимости от китайского рынка. В этом контексте ключевым направлением становится формирование логистических хабов в Турции и Объединенных Арабских Эмиратах, что обеспечит более эффективное распределение поставок и укрепит позиции российских рыбопромышленных предприятий на глобальном рынке.

Государственная поддержка отрасли должна быть сфокусирована на создании благоприятных условий для внедрения передовых технологий и развития производственных мощностей. В частности, эффективным инструментом стимулирования инновационной деятельности являются налоговые льготы для предприятий, внедряющих «зеленые» технологии, а также финансирование отраслевых кластеров, объединяющих производителей, научные центры и логистические компании.

Практическая значимость проведенного исследования подтверждается интеграцией его результатов в государственную стратегию развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации до 2030 года. В частности, полученные данные были учтены при разработке программы цифровизации рыбоперерабатывающей отрасли, направленной на повышение эффективности управления ресурсами, оптимизацию производственных процессов и улучшение контроля качества продукции.

Библиографический список

1. Абалов А. Русская Аквакультура (AQUA). Итоги 1-го полугодия 2023 г.: возобновление публикации отчетности позволило переоценить перспективы компании в лучшую сторону. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://bf.arsagera.ru/gk_russkoe_more/itogi_1_p_g_2023_g_vozobnovlenie_publicacii_otchetnosti_pozvolilo_pereocenit_perspektivy_kompanii_k_luchshemu (дата обращения: 11.10.2024).
2. Аналитический центр «Национальные рыбные ресурсы». Данные аналитического центра «Национальные рыбные ресурсы». 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nfr.ru/> (дата обращения: 15.11.2024).
3. Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО). Состояние мирового рыболовства и аквакультуры // Флагманские публикации ФАО. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-world-fisheries-and-aquaculture/ru> (дата обращения: 11.11.2024).
4. Федеральное агентство по рыболовству. Итоги деятельности Федерального агентства по рыболовству в 2023 году и задачи на 2024 год: материалы к заседанию. Апрель 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://fish.gov.ru/wp-content/uploads/2024/03/sbornik-25-03-2024.pdf> (дата обращения: 13.10.2024).
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Эксмо, 2007. 864 с.
6. Экспорт рыбной продукции из России в Китай в январе-октябре вырос на 40% // IFX Экономика. 2022. 8 ноября [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.investing.com/news/economy/article-2197656> (дата обращения: 24.11.2024).

7. Johnston L. Digital transformation in the fishing industry // *Seafood International*. 2023. № 45. С. 34-39.
8. Marine Stewardship Council (MSC). GRI Content Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.msc.com/en/sustainability/gri-content-index> (дата обращения: 11.11.2024).
9. Mowi ASA. Годовой отчет Mowi за 2023 год. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://mowi.com/> (дата обращения: 11.11.2024).
10. Nirron Gases. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://nirrongases.com/be-en/news/sr2023> (дата обращения: 22.10.2024).
11. Porter M. *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 1990. 855 p.
12. Solow R. A Contribution to the Theory of Economic Growth // *Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70. P. 65–94. DOI: 10.2307/1884513.
13. Warrick A. ASEAN to Start 2025 from a Strong Position for Economic Growth – BofA // *Investing.com*. 2025. January 8. 10:40. [Electronic resource]. URL: <https://www.investing.com/news/economy-news/article-2616042> (accessed: 13.11.2024).